

2002



**Beleidsrapport
Personeel & Organisatie**

voorwoord



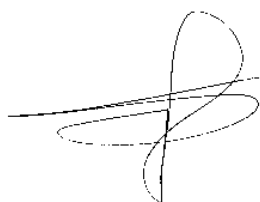
Naar jaarlijkse gewoonte blikken we via dit Beleidsrapport Personeel & Organisatie terug op het personeelsbeleid binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap in 2002 en formuleren we een aantal beleidsaanbevelingen. Ook dit jaar is weer hard gewerkt om relevant cijfermateriaal te verzamelen, zodat de beleidsevaluatie en de erop aansluitende aanbevelingen gebaseerd zouden zijn op solide gegevens. Er werden weer vorderingen gemaakt in de verzameling en analyse van belangrijke basisgegevens zoals personeelskosten, personeelsbestand uitgedrukt in voltijds equivalenten (VTE), en absentisme.

Ook ditmaal is de gegevensverzameling soms nog erg moeizaam verlopen door het gebrek aan goede registratie- en rapporteringssystemen in het ministerie. De ontwikkeling van VLIMPERS kan hier in de nabije toekomst sterk ondersteunend werken, mits de nodige inspanningen geleverd worden voor de registratie van beleidsrelevante basisgegevens en voor een adequate rapportage van de beleidsinformatie. De komende jaren komt de uitdaging echter op een ander niveau te liggen: binnen de nieuwe structuur van de Vlaamse Overheid zullen immers met nog veel meer actoren dan vandaag goede afspraken voor een efficiënte rapportering moeten gemaakt worden.

De realisatie van relevante kengetallen – op het vlak van Personeel & Organisatie zoals trouwens op alle beleidsdomeinen – die op een kostenbaten verantwoorde wijze kunnen verzameld worden, moet dus ook de komende jaren een prioriteit zijn. Relevante kengetallen zijn noodzakelijk voor een gedegen beleidsevaluatie en gefundeerde aanbevelingen voor een toekomstig beleid. Zonder dergelijke gegevens is ook – vanuit het standpunt van de politieke eindverantwoordelijken – een sturing op hoofdlijnen moeilijk realiseerbaar. Tegenover de responsabilisering moet immers – op elk niveau – verantwoording staan aan de hand van rapportering waarin kengetallen een belangrijke rol spelen. In zijn opeenvolgende beleidsbrieven gaf de minister van Ambtenarenzaken reeds een hoge prioriteit aan de uitwerking van een beperkte set van goede kengetallen inzake Personeel en Organisatie voor de volledige Vlaamse overheid.

Het referentiekader voor dit rapport blijft het strategisch plan Ambtenarenzaken 2000-2004, waarin de minister van Ambtenarenzaken 4 strategische doelstellingen voor het personeelsbeleid tijdens deze legislatuur heeft vooropgesteld. Ook de doelstelling blijft dezelfde: een maximale ondersteuning van de evaluatie en voorbereiding van het personeelsbeleid, die een neerslag vindt in de beleidsopties van de jaarlijkse Beleidsbrief Ambtenarenzaken.

Er is opnieuw een inspanning geleverd om de leesbaarheid en bruikbaarheid van dit rapport te vergroten. In enkele hoofdstukken wordt een korte toelichting gegeven bij enkele nieuwe begrippen of berekeningswijzen. In de tekst zelf wordt ook regelmatig verwezen naar relevante informatie op andere plaatsen in het rapport of naar meer achtergrondinformatie op onze of andere websites. U kunt dit rapport trouwens ook op het internet raadplegen (<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 & Organisatie 2002 werkten mee (in alfabetische volgorde) :

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

Frans Cornelis,	San Eyckmans,	Roger Van den Troost,
Peggy De Nil,	Eric Min,	Gerda Van der Plas,
Gunter De Schepper,	Martin Ruebens,	Jan Van Mulders,
Arnold Desmet,	Sonja Vanblaere,	Martine Van Sande,
Willy De Weirdt,	Raymond Van Campenhout,	Anne Vanwalleghem

De horizontale en departementale aanspreekpunten

Joris Bouve,	Erwin Joostens,	Hilde Robbeets,
Wouter De Boeck,	John Keirsbulck,	Luc Segers,
Kurt Debooser,	Sammy Leus,	Marc Thomas,
Lutgart De Buel,	Jef Mannaerts,	Ivan Uleyn,
Hans De Smedt,	Gijs Martens,	Luc Van Havere,
Pieter Deturck,	Mario Naeye,	Herwig Van Nerum,
Bart Dumolyn,	Andy Rebree,	Frieda Van Roost
Tom Geys,		

Andere medewerkers

Karin Behaegel,	Gisèle Gillis,	Koen Vancorenland,
Katrien Callens,	Annie Hofman,	Herman Van den Langenbergh,
Kurt Cooreman,	Dany Jonckheere,	Els Van De Velde,
Marleen Coppens,	Jan Laermans,	Marcel Van Lerberge,
Patricia Cordemans,	Dirk Laerte,	Freddy Verbeke,
Nicole De Boeck,	Ruben Leupe,	Johan Vermeiren,
Christian De Clercq,	Katleen Maesen,	Eric Vernailen,
Martin Decuyper,	Annemie Morren,	Ingrid Verschueren,
Katrien Degroote,	Ingrid Pelssers,	Geert Vertongen,
Fabio De Paepe,	Marleen Roggeman,	Inge Victor,
Werner Egels,	Eddy Scheers,	Paul Vranken,
Raymond François,	Ivan Smet,	Jan Willems,
Fien Geirnaert,	Kristien Spillebeen,	en nog zovele anderen ...

Coördinatie en eindredactie

Luc Van Havere

Verantwoordelijke uitgever

Frans Cornelis,
directeur-generaal van de administratie Personeelsontwikkeling

Wettelijk depotnummer

D/2003/3241/153

ten geleide

Om de evaluatie en voorbereiding van het P&O-beleid te onderbouwen, zijn een aantal kengetallen gedefinieerd. Voor de berekening van deze kengetallen wordt een grote hoeveelheid basisgegevens verzameld, deels vanuit centrale databanken, deels door opvraging bij de departementale personeelsdiensten. Sinds 2001 werkt het ministerie echter aan de ontwikkeling van een nieuw personeelsinformatiesysteem (VLIMPERS), dat dankzij de nieuwste IT-technologie beter kan inspelen op de behoeften van het management en de organisatie.

In de vorige rapporten waren de kengetallen en analyses gebaseerd op gegevens over het personeelsbestand op 31 december van het betreffende jaar. Die benadering leidde tot een beperking van de diepgang van de analyse en bemoeilijkte de correcte berekening van bepaalde kengetallen. Daarom werd dit jaar geopteerd om te vertrekken van basisgegevens die op het hele jaar 2002 betrekking hebben, met als 4 belangrijke pijlers: persoonsgegevens, functiegegevens, gegevens over de werkplaats (organogram) en gegevens over afwezigheden. Hierdoor kon de berekeningswijze voor een aantal kengetallen geoptimaliseerd en meer marktconform gemaakt worden. Nadeel voor dit rapport is echter dat de nieuwe kengetallen niet altijd vergelijkbaar zijn met de cijfers van vorig jaar.

Zoals de voorgaande jaren hebben de kengetallen en alle andere informatie in dit rapport uitsluitend betrekking op het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, tenzij uitdrukkelijk anders vermeld.

Om het lezen van dit rapport te vergemakkelijken, kozen wij voor een modulaire, thematische opbouw. Achtereenvolgens worden 12 HR-thema's besproken, gegroepeerd volgens de vier strategische doelstellingen van het Strategisch Plan Ambtenarenzaken 2000-2004. Via verwijzingen in de tekst proberen we u op een snelle, efficiënte manier naar de door u gezochte informatie te loodsen.

De informatie uit dit rapport kunt u ook terugvinden op onze website: <http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid>. Door talrijke doorklikmogelijkheden heeft u daar nog sneller toegang tot de gewenste informatie en komt veel aanvullende informatie binnen uw handbereik. Wij raden u dan ook aan om een bezoekje te brengen aan onze website.

Welke elementen vormen de rode draad in dit rapport?

kengetallen

KENGETALLEN

kengetal	omschrijving	2001	2002

terugblik

TERUGBLIK

belangrijkste vaststellingen

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

aanbevelingen

AANBEVELINGEN

benchmarks

vergelijkingspunten die helpen om de gegevens in een ruimere context te plaatsen

Benchmark

blikvangers

deze belichten nieuwe departementale of interdepartementale HR-initiatieven

BLIKVANGER

verwijzingen

deze verwijzen naar andere hoofdstukken met meer informatie over het onderwerp

(R Leiderschap, p. 59)

inhoud



DEEL 1: HET PERSONEELSBESTAND EN PERSONEELSKOSTEN

<i>Personeelssterkte en evolutie</i>	12
<i>Personeelskosten</i>	27

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>	35
---	----

Strategische doelstelling 2 : de juiste mens op de juiste plaats

<i>Selectie en rekrutering</i>	39
<i>A. Externe werving</i>	40
<i>B. Interne mobiliteit en promotie</i>	42
<i>Functies, competenties en loopbanen</i>	50

Strategische doelstelling 3 : permanente ontplooiing

<i>Prestatiemanagement (leiderschap)</i>	53
<i>Personeels- en loopbaanontwikkeling</i>	63

Strategische doelstelling 4 : evenwicht tussen organisatie en mens

<i>Beloning en andere arbeidsvoorwaarden</i>	71
<i>Arbeidsflexibiliteit</i>	75
<i>Arbeidsklimaat</i>	81
<i>Gezondheid</i>	89
<i>A. Ziekte</i>	90
<i>B. Arbeidsongevallen</i>	93
<i>Doelgroepenbeleid</i>	95
<i>A. Kort geschoolden</i>	97
<i>B. Vrouwen</i>	100
<i>C. Personen met een handicap en allochtonen</i>	102

tabellen

Tabel 1. - De personeelssterkte in het ministerie en de Vlaamse Wetenschappelijke Instellingen (VWI's)	15
Tabel 2. - Personeelsbestand in personen op 31/12/2002 volgens niveau, geslacht, statuut en leeftijd	16
Tabel 3. - Personeelssterkte in personen op 31/12/2001 en 31/12/2002 per departement	18
Tabel 4. - Verklaringen voor de personeelsevolutie in 2002 (groei en snoei)	19
Tabel 5. - Bezoldigde en onbezoldigde afwezigheden in 2002	20
Tabel 6. - Uitstapregeling naar aanleiding van de proces- en personeelsplanning in 2002	23
Tabel 7. - In- en uitstroom van personeelsleden met een startbaanovereenkomst (2002)	24
Tabel 8. - Gemiddelde doorlooptijd in kalenderdagen van statutaire aanwervingen volgens de gevolgde selectieprocedure (2002)	41
Tabel 9. - Personeelsbewegingen tussen afdelingen in het ministerie in 2002	44
Tabel 10. - Overzicht van de in 2002 afgehandelde VIA-vacatures bij het ministerie en de Vlaamse Wetenschappelijke Instellingen	45
Tabel 11. - Overzicht van de in 2002 afgehandelde VIA-vacatures bij de Vlaamse Openbare Instellingen	45
Tabel 12. - Vacatures via intradepartementale mobiliteit en promotie in 2002	46
Tabel 13. - Vormingsparticipatie in 2002 volgens niveau, geslacht, statuut en leeftijd	64
Tabel 14. - Vormingsverwachting in 2002 volgens niveau, geslacht, statuut en leeftijd	65
Tabel 15. - Evolutie van het gemiddeld vormingsbudget per werknemer (1999 - 2002)	65
Tabel 16. - Vormingskost per VTE in 2002 volgens niveau en geslacht	66
Tabel 17. - Externe coaching van lijnmanagers in 2002	66
Tabel 18. - Enkele kengetallen over de werking van het loopbaanontwikkelcentrum in 2002	66
Tabel 19. - Deeltijds werken in 2002 volgens niveau en statuut	77
Tabel 20. - Het gebruik van de verschillende stelsels voor deeltijds werken volgens geslacht en leeftijd (2002)	78
Tabel 21. - Loopbaanonderbreking volgens type en prestatieverhouding	78
Tabel 22. - In- en uitstroom van kort geschoolden in 2002	97
Tabel 23. - De mobiliteit van kort geschoolden in 2002	97
Tabel 24. - De promotie van kort geschoolden in 2002	97
Tabel 25. - De afwezigheid wegens ziekte van kort geschoolden in 2002	97
Tabel 26. - De vormingsparticipatie van kort geschoolden in 2002	98
Tabel 27. - De vormingskost van kort geschoolden in 2002	98
Tabel 28. - Gevolgde vormingsuren volgens geslacht (2001 - 2002)	100
Tabel 29. - Vrouwen in managementfuncties in het ministerie (2001)	101
Tabel 30. - Belangrijkste knelpunten bij een functie van afdelingshoofd volgens potentiële kandidaten	101
Tabel 31. - Aantal niet-Belgen op 31/12/2002 volgens geslacht en nationaliteit	102
Tabel 32. - Aanwerving en doorstroming van personen met een startbaanovereenkomst in 2002	104

Figuren

Figuur 1. - Van totale diensttijd naar netto arbeidstijd	14
Figuur 2. - Evolutie van de personeelssterkte in 2002 (personen)	14
Figuur 3. - Indeling van het personeelsbestand volgens geslacht, statuut en opleidingsniveau	15
Figuur 4. - Aandeel van de vrouwen in het personeelsbestand sinds 1992	17
Figuur 5. - Evolutie van de verdeling van het personeel volgens opleidingsniveau (2001-2002)	17
Figuur 6. - Evolutie van de personeelssterkte van 1992 tot nu (personen / VTE / beschikbaarheid)	18
Figuur 7. - Invloed van de afwezigheden op de totale arbeidstijd.	19
Figuur 8. - Afwezigheden in 2002 in werkdagen (x 1000)	20
Figuur 9. - Raming van het loonkostenverlies door afwezigheid in 2002 per niveau	21
Figuur 10. - Toetsing van de netto personeelscapaciteit aan de personeelsbehoeften per niveau (31/12/2002)	21
Figuur 11. - Evolutie van de in- en uitstroom volgens geslacht (1999 - 2002).	22
Figuur 12. - Reden van de uitstroom in 2002	23
Figuur 13. - Leeftijdspiramide van het ministerie op 31/12/2002	24
Figuur 14. - De verschillende componenten van de brutoloonkost in 2002	28
Figuur 15. - De componenten van de totale loonkost in 2002	29
Figuur 16. - Enkele aanvullende personeelskosten naast de loonkost (2002)	30
Figuur 17. - Enkele uitgaven voor secundaire personeelsvoorzieningen in 2002	30
Figuur 18. - Aanbod en invulling van externe statutaire vacatures in 2002 per departement	41
Figuur 19. - Aantal personeelsleden die in 2002 tenminste 1 keer naar een andere afdeling overstapten volgens leeftijd en geslacht	42
Figuur 20. - Aantal personeelsleden die in 2002 tenminste 1 keer naar een andere afdeling overstapten volgens leeftijd en niveau	43
Figuur 21. - Aantal personeelsleden die in 2002 tenminste 1 keer naar een hogere rang promoveerden volgens leeftijd en geslacht	43
Figuur 22. - Aantal personeelsleden die in 2002 tenminste 1 keer naar een hogere rang promoveerden volgens leeftijd en niveau	44
Figuur 23. - Timing van de plannings- en evaluatiegesprekken in 2002	55
Figuur 24. - Evolutie in de beoordelingsbalans (positief / negatief) (1999 - 2002)	55
Figuur 25. - Functioneringstoelagen volgens niveau en %	56
Figuur 26. - De eerste evaluatoren volgens hun span of control op 31/12/2002	56
Figuur 27. - Leeftijdspiramide van de 1ste evaluatoren op 31/12/2002	57
Figuur 28. - Kwaliteit van leidinggeven: gemiddelde score per competentie (zelfevaluatie leidinggevende versus perceptie medewerkers)	59
Figuur 29. - Vorming binnen de levenscyclus van een personeelslid op de diverse hiërarchische niveaus	64
Figuur 30. - Verdeling van de kost voor individuele hulpverlening in 2002	72
Figuur 31. - Verdeling van de kost voor collectieve voorzieningen in 2002	73

Figuur 32. - Concrete invulling van het concept "Anders werken" in het VAC te Hasselt	74
Figuur 33. - Deeltijds werken in 2002 volgens niveau en statuut	76
Figuur 34. - Het gebruik van de verschillende stelsels voor deeltijds werken volgens geslacht en leeftijd (2002).	77
Figuur 35. - Totaal arbeidsverzuim in 2002 volgens soort afwezigheid	90
Figuur 36. - Gemiddeld aantal ziektedagen (werkdagen) per werknemer in 2002 volgens niveau en geslacht	91
Figuur 37. - Gemiddeld aantal ziektedagen (werkdagen) per werknemer in 2002 volgens geslacht en leeftijd	91
Figuur 38.- Oorzaken van de arbeidsongevallen in 2002	93
Figuur 39. - Evolutie van de man/vrouw verdeling bij de contractuele personeelsleden (1999 - 2002)	100
Figuur 40. - Aantal personen met een handicap in 2002 volgens niveau en geslacht	102
Figuur 41. - Aantal niet-Belgen in 2002 volgens niveau en nationaliteit	103

Deel1:

Het personeelsbestand en personeelskosten



■ PERSONEELSSTERKTE EN EVOLUTIE

KENGETALLEN

kengetal	omschrijving	2001	2002
personeelsomvang in personen op 31/12/2002	aantal personeelsleden in personen op 31/12/2002	12.287 ⁽¹⁾	13.141
personeelsomvang in bruto VTE in 2002	de totale arbeidstijd in 2002 in werkdagen van alle personeelsleden die in dienst waren bij het ministerie, rekening houdend met hun effectieve tewerkstellingsperiode (in/uit), verminderd met de vakantiedagen en met hun onbezoldigde afwezigheden tijdens die periode (deeltijdse prestaties, loopbaanonderbreking, detachering,...), gedeeld door 211 werkdagen (wd)	-	11.224 (2.368.345 wd / 211 wd)
personeelsomvang in netto VTE in 2002	bruto arbeidstijd in 2002 verminderd met de bezoldigde afwezigheden (vooral ziekte, arbeidsongevallen, zwangerschap)	-	10.283 (2.169.724 wd / 211 wd)
man/vrouw-verhouding in personen op 31/12/2002	het aantal mannen t.o.v. het aantal vrouwen in het personeelsbestand op 31/12/2002	M: 7.524 (61,2%) V: 4.763 (38,8%)	M: 7.979 (60,5%) V: 5.192 (39,5%)
man/vrouw-verhouding in netto VTE	netto VTE voor mannen in 2002 t.o.v. netto VTE voor vrouwen (%)		65,13% / 34,87%
statuutratio volgens geslacht	% statutaire personeelsleden op 31/12/2002 (T/M/V)	74,8% (M:82,3%;V:62,7%)	75,2% ⁽²⁾ (M:82,0%;V:64,5%)
vergrijzing volgens geslacht	% personeelsleden ouder dan 55 jaar t.o.v. het totaal personeelsbestand op 31/12/2002 (T/M/V)	12,1 % (M:16,0%;V:6,0%)	13,04% ⁽²⁾ (M:17,3%;V:6,4%)
hoogkwalificatie-ratio volgens geslacht	% van de personeelsleden met een opleiding hoger onderwijs (niveau A en B) t.o.v. het totaal personeelsbestand op 31/12/02 (T/M/V)	36,0 % (M:38,4%;V:32,2%)	38,4% ⁽²⁾ (M:40,3%;V:35,4%)
globale personeelsbehoefte	verhouding tussen de ingeschatte personeelsbehoeften in VTE t.o.v. de totale personeelsbezetting op 31/12/02 in VTE	110,6 % (van 1.906 naar 2.108 VTE) ⁽⁴⁾	99,2% (van 10.127 naar 10.047 VTE) ⁽³⁾
personeelsbehoefte niveau A	verhouding tussen de ingeschatte personeelsbehoeften in VTE op niveau A t.o.v. de personeelsbezetting in niveau A op 31/12/02 in VTE	133,7% (van 530 naar 709 VTE) ⁽⁴⁾	122,1% (van 2.858 naar 3.489 VTE) ⁽³⁾
personeelsbehoefte niveau B	verhouding tussen de ingeschatte personeelsbehoeften in VTE op niveau B t.o.v. de totale personeelsbezetting in niveau B op 31/12/02 in VTE	205,7% (van 360 naar 740 VTE) ⁽⁴⁾	176,6% (van 1.067 naar 1.884 VTE) ⁽³⁾
personeelsbehoefte niveau C	verhouding tussen de ingeschatte personeelsbehoeften in VTE op niveau C t.o.v. de totale personeelsbezetting in niveau C op 31/12/02 in VTE	31,9% (van 443 naar 141 VTE) ⁽⁴⁾	87,6% (van 2.778 naar 2.433 VTE) ⁽³⁾
personeelsbehoefte niveau D	verhouding tussen de ingeschatte personeelsbehoeften in VTE op niveau D t.o.v. de totale personeelsbezetting in niveau D op 31/12/02 in VTE	54,6 % (van 248 naar 135 VTE) ⁽⁴⁾	65,4% (van 3.424 naar 2.240 VTE) ⁽³⁾
bezoldigde afwezigheid in 2002 (VTE)	aandeel van de bezoldigde afwezigheid in de bruto arbeidstijd (VTE) voor 2002	-	8,39% (198.622 / 2.368.345)
loonkost bezoldigde afwezigheid	het % aandeel van de loonkost (som van alle looncomponenten, nl. salaris, toeslagen, vergoedingen, sociale lasten en werkgeversbijdragen) van de bezoldigde afwezigheden t.o.v. de totale loonkost in 2002	-	6,97% (32.861.826 euro / 471.565.284 euro)
gemiddelde netto arbeidstijd	totale netto arbeidstijd in 2002 (VTE) gedeeld door het totaal aantal personeelsleden die deze arbeidstijd realiseerden	-	0,75 VTE (10.283 / 13.787)
beschikbaarheidsfactor	de verhouding tussen de bruto arbeidstijd in VTE in 2002 en het aantal personen die gemiddeld in dienst waren in het ministerie in 2002 (gemiddelde van de personeelsaantallen op het einde van elke maand)	0,9142 (11.081 / 12.121)	0,9006 (11.224 / 12.463)
instroomratio op jaarbasis	aantal personeelsleden op 31/12/02 die nog niet in dienst waren op 31/12/01	1.242 (10,25%)	1.682 (12,80%)
instroom op jaarbasis volgens geslacht	aantal mannelijke en vrouwelijke personeelsleden op 31/12/02 die nog niet in dienst waren op 31/12/01	669 / 573	910 / 772

instroom op jaarbasis volgens statuut	aantal statutaire en contractuele personeelsleden op 31/12/02 die nog niet in dienst waren op 31/12/01	414 / 828	322 / 659 ⁽²⁾
uitstroomratio op jaarbasis	aantal personeelsleden op 31/12/01 die niet meer in dienst zijn op 31/12/02 ⁽³⁾	5,2% (605 / 11.646)	5,46% (662 / 12.121)
uitstroom op jaarbasis volgens geslacht	aantal mannelijke en vrouwelijke personeelsleden op 31/12/01 die niet meer in dienst zijn op 31/12/02 ⁽³⁾	392 / 213	411 / 251
uitstroom op jaarbasis volgens statuut	aantal statutaire en contractuele personeelsleden op 31/12/01 die niet meer in dienst zijn op 31/12/02 ⁽³⁾	316 / 289	400 / 262
vrijwillige uitstroom	% van de personeelsleden die in 2002 vrijwillig het ministerie hebben verlaten t.o.v. de totale personeelssterkte op 31/12/01 ⁽⁴⁾	2,13% (248 / 11.646)	3,00% (364 / 12.121)
exitgesprekken	het % van de personeelsleden die in 2002 vrijwillig het ministerie verlieten met wie een exitgesprek is gevoerd ⁽⁶⁾	19,8% (49 / 248)	19,5% (71 / 364)

(1) In 2001 werd het aantal contracten geteld en niet het aantal personen. Personeelsleden met 2 deeltijdse contracten werden dubbel geteld. De personeelssterkte zonder dubbelstellingen bedroeg 12.121 personen.

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

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

(4) cijfers op basis van de proces- en personeelsplannen die zowel methodologisch correct als financieel uitvoerbaar waren op 31/12/01 (dekkingsgraad van 18%)

(5) De uitstroom wordt berekend door het personeelsbestand op het einde van 2 opeenvolgende jaren met elkaar te vergelijken. Bijgevolg worden enkel de personen die het ministerie definitief hebben verlaten, in dit cijfer opgenomen.

(6) Als vrijwillig vertrek worden beschouwd : proeftijd extern, einde contract, vrijwillig ontslag en vervroegd pensioen

Een woordje uitleg bij enkele begrippen

Om een beter inzicht te krijgen in de relatie tussen de loonkost en het personeelsbestand, werd een belangrijke inspanning gedaan om op basis van bestaande gegevens de beschikbaarheid van het personeel te analyseren¹. Bedoeling is om een inschatting te maken van het werkelijk aantal mensdagen waarover het management in 2002 kon beschikken om zijn/haar opdracht te realiseren. Tegelijkertijd wilden we nagaan hoe groot de loonkost in 2002 was van de afwezigheden met loonbehoud (zoals bijvoorbeeld tengevolge van ziekte).

Voor een goed begrip van de analyse is een woordje uitleg over enkele begrippen op zijn plaats.

Deze begrippen worden in figuur 1 ook geïllustreerd aan de hand van concentrische cirkels².

Totale diensttijd

het totaal aantal kalenderdagen dat alle personeelsleden samen in dienst waren bij het ministerie in 2002 (op basis van de datum van in- en uitdiensttreding). Voor iemand die een heel jaar in dienst was, komt dit neer op 365 dagen.

Totale arbeidstijd

de totale diensttijd verminderd met het effectief aantal zaterdagdagen en zondagdagen en feestdagen binnen die

diensttijd. In 2002 telden we 104 weekenddagen en 15 feestdagen, zodat we voor iemand die het hele jaar voltijds werkte en geen enkele dag afwezig was nog 246 dagen overhouden.

Bruto arbeidstijd

de totale arbeidstijd verminderd met de vakantiedagen (voor iemand die het hele jaar voltijds werkte zijn er 35 vakantiedagen, voor de anderen wordt dit proportioneel berekend in functie van hun reële diensttijd en afwezigheden) en de onbezoldigde afwezigheden tijdens de diensttijd (bv. naar aanleiding van deeltijds werken of opdrachten buiten het ministerie). Voor een personeelslid dat het hele jaar voltijds werkte en geen enkele dag onbezoldigd afwezig was, komt dit neer op 211 dagen.

Netto arbeidstijd

de bruto arbeidstijd verminderd met de bezoldigde afwezigheden tijdens de diensttijd (voornamelijk afwezigheden wegens ziekte, zwangerschap of arbeidsongevallen)

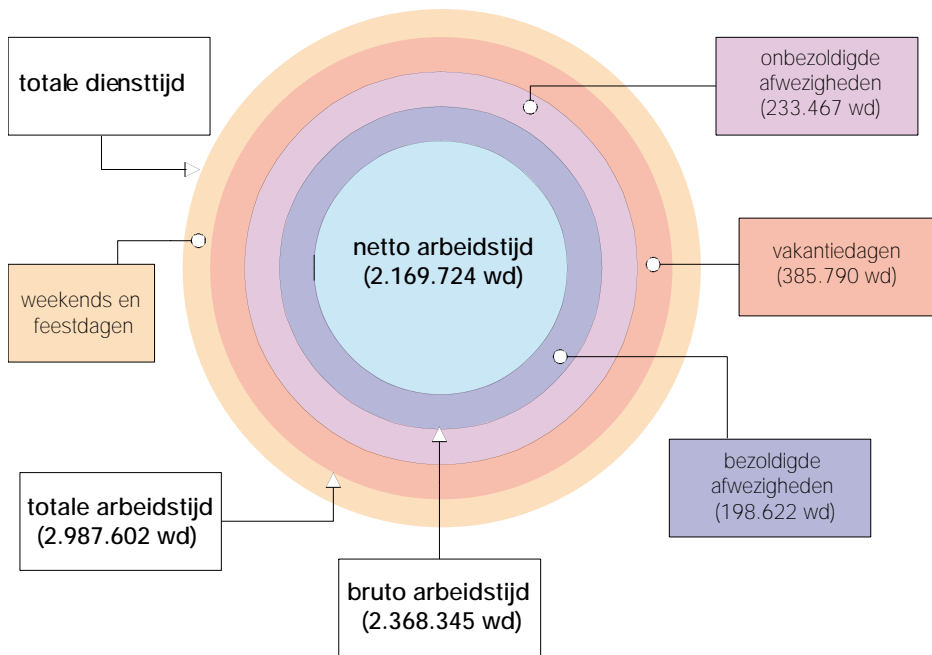
Ziekteverzuimpercentage

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

¹ Uiteraard is het de bedoeling om deze eerste analyse nog verder te verfijnen, ondersteund door het nieuwe personeelsinformatiesysteem VLIMPERS.

² De concentrische cirkels in figuur 1 zijn zuiver illustratief en geven geen reële waardeverhoudingen weer.

Figuur 1. - Van totale diensttijd naar netto arbeidstijd (wd = werkdagen)



Uit figuur 2 blijkt dat de personeelssterkte in 2002 gelijkmatig evolueerde. De enige uitzondering vormt de sterke toename tussen september en oktober. Die aangroei is te wijten aan de overheveling van 704 "federale" personeelsleden (overwegend van het ministerie van Landbouw) naar de administratie Land- en Tuinbouw (departement EWBL) in het kader van het Lambermontakkoord.

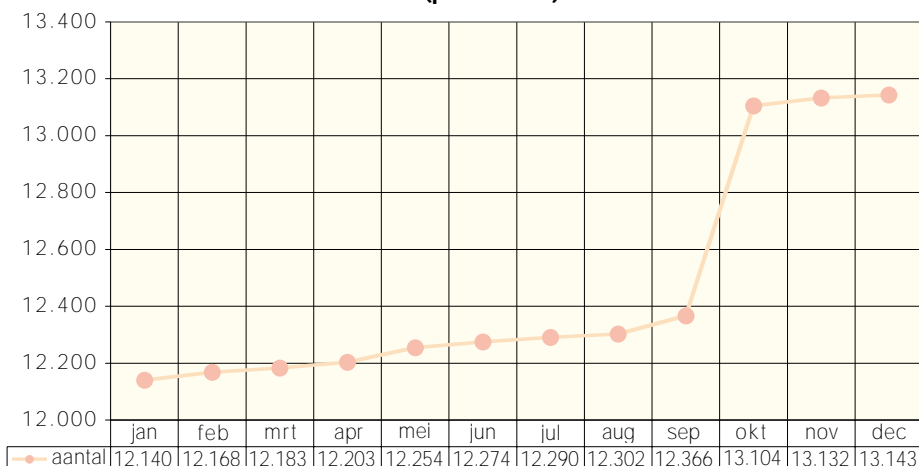
BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

Het personeelsbestand

Op 31 december 2002 telde het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap 13.141 personeelsleden, van wie 7.949 mannen en 5.192 vrouwen. Dat getal is een momentopname: over heel 2002 gespreid zijn er in het totaal in het ministerie 13.787 personen tewerkgesteld geweest. Personeelsleden met een startbaanovereenkomst (max. 1 jaar) en vakantiewerkers werden niet meegeteld.

Kengetallen die de personeelssterkte in personen uitdrukken, zeggen weinig over de reële personeelscapaciteit van het ministerie. Op basis van de effectieve tewerkstellingsperiode van die personeelsleden, het aantal vakantiedagen en de afwezigheden tijdens die periode (bijvoorbeeld ten gevolge van arbeidstijdvermindering, loopbaangerelateerde afwezigheden of tijdelijke onbeschikbaarheid door ziekte, arbeidsongevallen of zwangerschap), kan de personeelssterkte in voltijdse equivalenten (VTE) berekend worden. Hierbij omvatte 1 VTE in 2002 211 reële werkdagen. Dat getal werd verkregen

Figuur 2. - Evolutie van de personeelssterkte in 2002 (personen)



door van de 365 kalenderdagen alle zaterdagen en zondagen (104 dagen), 15 feestdagen en 35 vakantiedagen af te trekken. De bruto VTE houdt enkel rekening met de onbezoldigde afwezigheden en bijvoorbeeld niet met de meeste afwezigheden om gezondheidsredenen. Bij de netto VTE houdt men rekening met alle afwezigheden, dus bijvoorbeeld ook de ziekte-dagen. In 2002 kon het ministerie beschikken over 11.224 bruto VTE en 10.283 netto VTE (zie tabel 1).

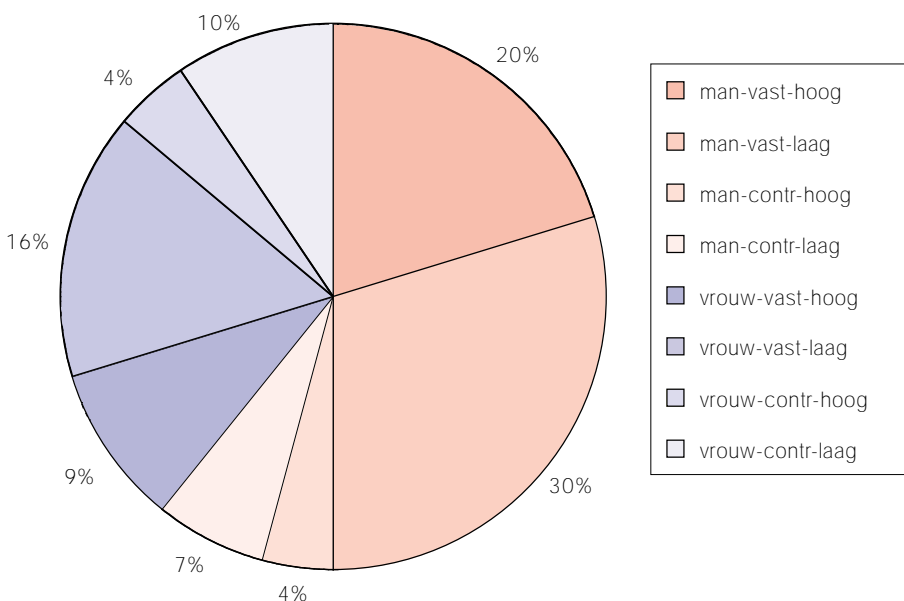
TABEL 1. - DE PERSONEELSSTERKTE IN HET MINISTERIE EN DE VLAAMSE WETENSCHAPPELIJKE INSTELLINGEN (VWI'S)

	ministerie (incl. Lambermont)	ministerie (excl. Lambermont)	VWI's
aantal personeelsleden die in 2002 in dienst zijn geweest	13.787	13.083	470
aantal personeelsleden op 31/12/02	13.141	12.440	424
gemiddelde personeelsbezetting in 2002 (op basis van maandelijks cijfers)	12.463	12.287	-
netto VTE in 2002 ⁽¹⁾	10.283	10.127	357
bruto VTE in 2002 ⁽²⁾	11.224	11.063	381

(1) rekening houdend met alle afwezigheden (bezoldigd en onbezoldigd)
 (2) rekening houdend met de onbezoldigde afwezigheden

Figuur 3 geeft weer hoe het personeelsbestand op 31 december 2002 was samengesteld op basis van drie kenmerken: geslacht, statuut en opleidingsniveau. Meer gedetailleerde cijfers vindt u in tabel 2.

Figuur 3. - Indeling van het personeelsbestand volgens geslacht, statuut en opleidingsniveau



In het personeelsbestand zijn de mannen nog steeds sterker vertegenwoordigd dan de vrouwen (61% / 39%). Hetzelfde, maar nog meer uitgesproken, geldt voor de statutaire tegenover de contractuele personeelsleden (75% / 25%). Omdat er in absolute cijfers minder mannelijke dan vrouwelijke contractuelen zijn, verschilt bijgevolg ook sterk hun aandeel binnen beide geslachtsgroepen: slechts 18% bij de mannen en 36% bij de vrouwen. De scholingsgraad van de mannen ligt nog steeds iets hoger dan die van de vrouwen: 40% van de mannen volgde hoger onderwijs, tegenover 35% van de vrouwen. De lager geschoolde, mannelijke statutaire ambtenaren vertegenwoordigen de grootste groep binnen het ministerie (30%); de hooggeschoolde, mannelijke contractuelen de kleinste (4%).

TABEL 2. - PERSONEELSBESTAND IN PERSONEN OP 31/12/2002 VOLGENS NIVEAU, GESLACHT, STATUUT EN LEEFTIJD
(EXCL. PERSONEEL OVERGEHEVELD N.A.V. HET LAMBERMONTAKKOORD)

niveau	geslacht	statuut	leeftijd					totaal
			< 25	25-34	35-44	45-54	>=55	
A	M	contractueel	22	176	82	65	23	368
		statutair	22	317	493	657	508	1.997
		totaal	44	493	575	722	531	2.365
	V	contractueel	39	206	60	35	0	340
		statutair	14	273	207	162	24	680
		totaal	53	479	267	197	24	1.020
Totaal A			97	972	842	919	555	3.385
B	M	contractueel	43	82	17	8	3	153
		statutair	17	130	123	186	73	529
		totaal	60	212	140	194	76	682
	V	contractueel	65	91	26	22	2	206
		statutair	15	133	162	153	36	499
		totaal	80	224	188	175	38	705
Totaal B			140	436	328	369	114	1.387
C	M	contractueel	43	98	59	30	2	232
		statutair	19	113	312	849	403	1.696
		totaal	62	211	371	879	405	1.928C
	V	contractueel	64	183	97	45	4	393
		statutair	13	89	328	491	129	1.050
		totaal	77	272	425	536	133	1.443
Totaal C			139	483	796	1.415	538	3.371
D	M	contractueel	63	141	219	146	37	606
		statutair	7	84	420	888	587	1.986
		totaal	70	225	639	1.034	624	2.592
	V	contractueel	45	185	268	221	74	793
		statutair	5	30	238	493	146	912
		totaal	50	215	506	714	220	1.705
Totaal D			120	440	1.145	1.748	844	4.297
Totaal	M	contractueel	171	497	377	249	65	1.359
		statutair	65	644	1.348	2.580	1.571	6.208
		totaal	236	1.141	1.725	2.829	1.636	7.567
	V	contractueel	213	665	451	323	80	1.732
		statutair	47	525	935	1.299	335	3.141
		totaal	260	1.190	1.386	1.622	415	4.873
Eindtotaal			496	2.331	3.111	4.451	2.051	12.440

Eerder vastgestelde trends in de evolutie van het personeelsbestand worden ook nu weer bevestigd:

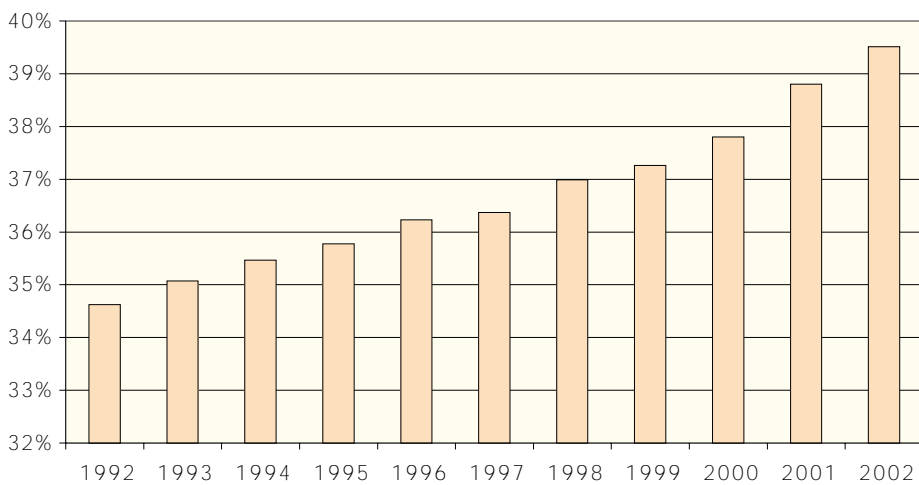
- a het aandeel vrouwen blijft stijgen (zie figuur 4)
- a het aandeel hogeropgeleid personeel (universitair of hoger onderwijs) blijft toenemen (zie figuur 5)

In tegenstelling tot de vorige jaren stagneert de verdeling op basis van statuut (statutair 75% / contractueel 25%).

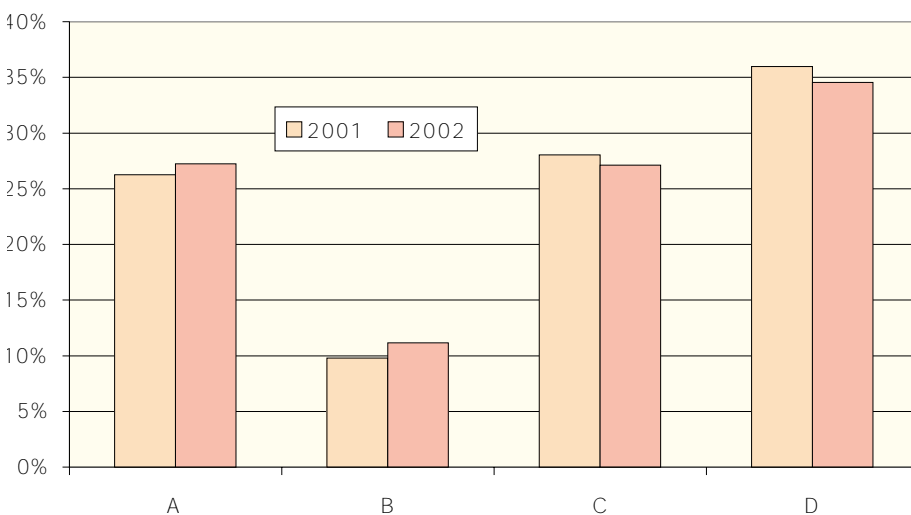
Het personeelsbestand blijft groeien door de uitbreiding van het takenpakket en de dalende beschikbaarheid

Figuur 6 schetst de evolutie van het personeelsbestand in personen en VTE sinds 1992. Om de huidige gegevens te kunnen vergelijken met die van de vorige jaren, werd bij de berekening van de VTE voor 2002 geen rekening gehouden met afwezigheden wegens ziekte, arbeidsongevallen en zwangerschap, en werd de gemiddelde personeelsbezetting in 2002 als uitgangspunt genomen in plaats van de toestand op 31 december 2002. De afnemende groei van de VTE en de daaruit resulterende daling van de beschikbaarheid, die de verhouding uitdrukt tussen de VTE en het aantal personeelsleden, moet dan ook voorzichtig geïnterpreteerd worden. Wel stellen we vast dat door de afnemende beschikbaarheid van het personeel (minder voltijdse prestaties), het werkvolume over steeds meer personen moet worden verdeeld, zelfs al zou dit ongewijzigd blijven. Hierdoor wordt de blijvende stijging van het aantal personeelsleden al voor een deel verklaard.

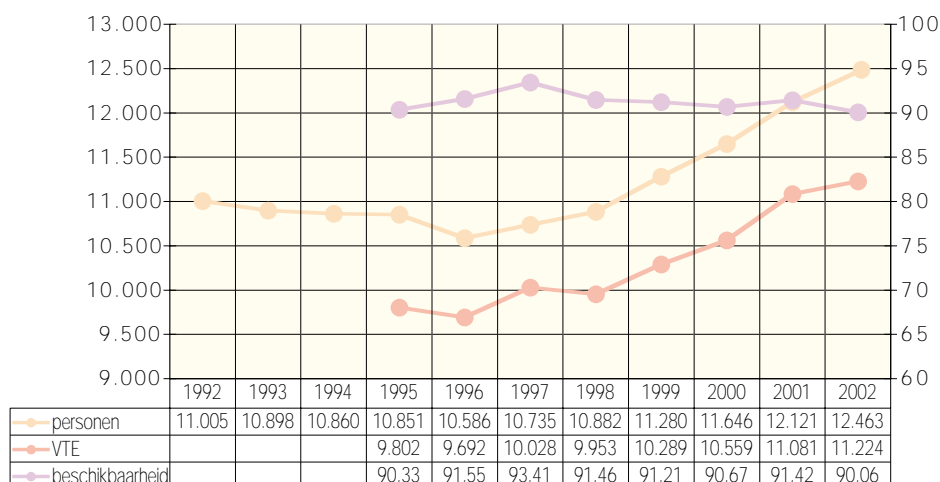
Figuur 4. - Aandeel van de vrouwen in het personeelsbestand sinds 1992



Figuur 5. - Evolutie van de verdeling van het personeel volgens opleidingsniveau (2001-2002)



Figuur 6. - Evolutie van de personeelssterkte van 1992 tot nu (personen / VTE / beschikbaarheid)



De evolutie van de personeelssterkte varieert nogal per departement³. Uit tabel 3 blijkt dat het personeelsbestand bij EWBL veruit het meest aangroeide. Dat is natuurlijk te wijten aan het Lambermontakkoord (zie hoger). De aangroei bij de gemeenschappelijke diensten voor het ministerie (SCI/IA) is te verklaren door de installatie van de cel Interne Audit. Ook bij WVC is het aantal personeelsleden relatief sterk aangegroeid (+ 9%). Anderzijds daalde het personeelsaantal lichtjes in het departement Onderwijs en het departement Wetenschap, Innovatie en Media (WIM).

Uiteraard is de personeelsevolutie in de departementen niet alleen toe te schrijven aan externe bewegingen (in- en uitstroom), maar ook aan personeelsbewegingen tussen de departementen onderling op de interne arbeidsmarkt (R [Interne mobiliteit en promotie p. 42](#)).

Bij de personeelsdiensten werd gevraagd naar de oorzaken van de evolutie van het personeelsbestand in hun entiteit in 2002. Uit tabel 4 blijkt dat de personeelsaangroei vrijwel uitsluitend veroorzaakt wordt door een uitbreiding van het takenpakket: hetzij door overheveling van personeelsleden, samen met hun taken en bevoegdheden, hetzij door aanwerving van nieuwe personeelsleden voor de uitvoering van nieuwe opdrachten (samen goed voor 1205 VTE). In een kaderstukje (R [blikvanger Evolutie van het personeelsbestand in het departement WVC p. 25](#)) wordt bij wijze van voorbeeld een overzicht gegeven van

de nieuwe taken en de proceswijzigingen in het departement WVC, en de gevolgen daarvan op het personeelsplan.

In 2002 is een inhaalbeweging gemaakt, waarbij vacatures uit het vorige jaar alsnog werden vervuld. Uiteraard weegt de personeelsoverdracht naar aanleiding van het Lambermontakkoord weer sterk door in deze cijfers.

Er blijkt echter nauwelijks menskracht vrij te komen door schrapping, optimalisering of automatisering van bestaande processen of taken. Onder meer uit de reorganisatie van de werkstations in het departement Onderwijs blijkt dat automatisering niet zozeer leidt tot een vermindering van het werkvolume, maar veeleer tot een reeks nieuwe processen en activiteiten. Anderzijds is het effect van de recente procesanalyses soms nog niet zichtbaar omdat de implementatie van die plannen nog volop bezig is of nog moet starten.

TABEL 3. - PERSONEELSSTERKTE IN PERSONEN OP 31/12/2001 EN 31/12/2002 PER DEPARTEMENT

departement	2001		2002		evolutie	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%
SCI/IA	88	1%	101	1%	+13	+15%
COO	294	2%	304	2%	+10	+3%
AZF	1186	10%	1.228	9%	+42	+4%
WIM	131	1%	126	1%	-5	-4%
OND	1106	9%	1.099	8%	-7	-1%
WVC	1613	13%	1.755	13%	+142	+9%
EWBL	1057	9%	1.780	14%	+723	+68%
LIN	6646	55%	6.748	51%	+102	+2%
MVG	12.121	100%	13.141	100%	+1.020	+8%

³ Het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap omvat volgende entiteiten: Sturing en Controle ICT (SCI); Interne Audit (IA); dep.Coördinatie (COO); dep. Algemene Zaken en Financiën (AZF); dep. Wetenschap, Innovatie en Media (WIM); dep. Onderwijs (OND); dep. Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur (WVC); dep. Economie, Werkgelegenheid, Binnenlandse Aangelegenheden en Landbouw (EWBL); dep. Leefmilieu en Infrastructuur (LIN).

TABEL 4. - VERKLARINGEN VOOR DE PERSONEELSEVOLUTIE IN 2002 (GROEI EN SNOEI)

	aantal personeelsleden				
	niveau A	niveau B	niveau C	niveau D	totaal
nieuwe initiatieven of bijkomende opdrachten (groei)	214	108	31,2	2,1	355,3
overheveling van taken, bevoegdheden met personeel (o.a. Lambermont) (groei)	354	138	213	153	858
vermindering door schrapping of wijziging van taken of opdrachten (snoei) ⁽¹⁾	-1	0	-15	-1	-17
totaal	567	246	229,2	154,1	1196,3

(1) Het betreft hier o.a. 9 controleurs die door de afschaffing van het kijk- en luistergeld naar een andere functie zijn georiënteerd ([R blikvanger Functies kunnen verdwijnen, maar competenties niet... p. 68](#))

Uiteraard worden nieuwe personeelsleden niet alleen aangeworven voor nieuwe opdrachten. Ze moeten ook de uitstroom van personeel (zie verder) en tijdelijke afwezigheden opvangen.

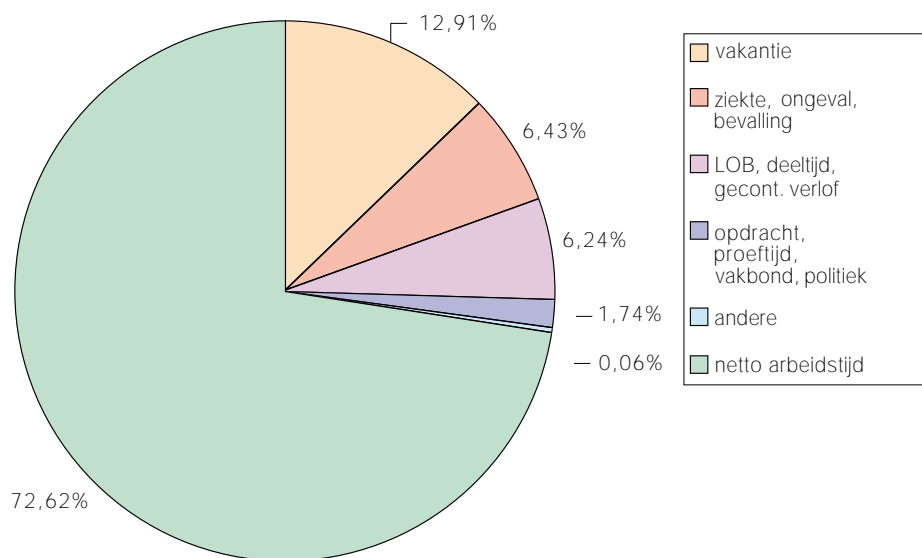
De invloed van afwezigheden op de totale arbeidstijd neemt toe

Er werd al op gewezen dat het aantal medewerkers waarover men tijdens een bepaalde periode kan beschikken voor de uitvoering van een opdracht, minder relevant wordt naarmate de arbeidsflexibiliteit van die werknemers toeneemt. Om een correct beeld te krijgen van het contingent aan beschikbare werkdagen, moeten we niet alleen rekening houden met de reële tewerkstellingsperiode van de medewerkers (in- en uitdiensttreding), maar ook met de dagen waarop ze tijdens die periode niet werken (vakantiedagen en alle afwezigheden).

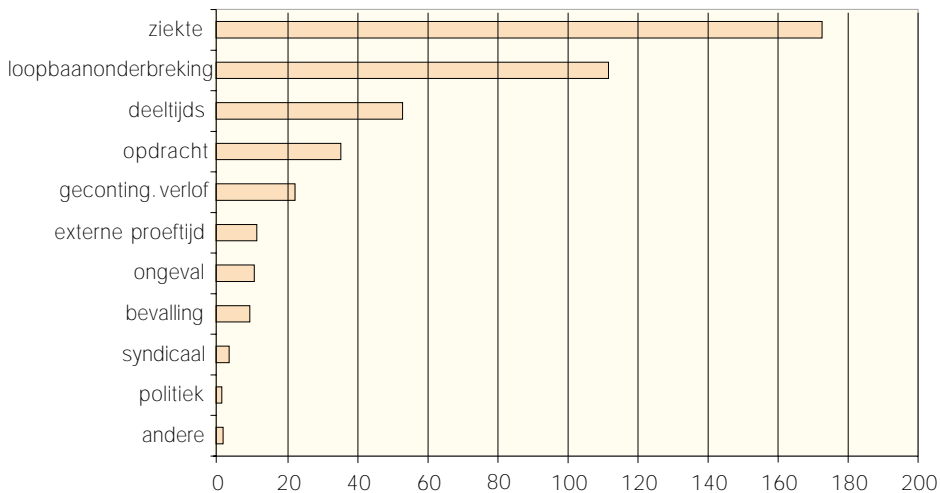
Figuur 7 geeft weer hoe zwaar vakantiedagen en andere afwezigheden doorwegen in de totale arbeidstijd.

Van het totale aantal werkdagen, berekend op basis van de effectieve tewerkstellingsperiode van alle personeelsleden in 2002, is slechts 73% reëel beschikbaar. Het grootste deel gaat naar vakantiedagen (13%); alle andere afwezigheden zijn samen goed voor 14,5%. We stellen verder vast dat de afwezigheid om gezondheidsredenen ongeveer even zwaar doorweegt als het effect van de verschillende maatregelen tot vermindering van de arbeidsduur. In figuur 8 worden de verschillende afwezigheden gerangschikt volgens het totale aantal werkdagen afwezigheid in 2002.

Figuur 7. - Invloed van de afwezigheden op de totale arbeidstijd



Figuur 8. - Afwezigheden in 2002 in werkdagen (x 1000)



Uit deze figuur blijkt duidelijk welke impact de afwezigheid wegens ziekte heeft. We zien ook dat (vol- en halftijdse) loopbaanonderbreking aanleiding geeft tot veel meer werkdagen afwezigheid dan de deeltijdse contracten en het verlof voor deeltijdse prestaties.

Voor het management is het natuurlijk belangrijk om een duidelijk beeld te krijgen van de budgettaire impact van die afwezigheden. Bepaalde afwezigheden zijn immers onbezoldigd, zodat met het vrijgekomen budget extra personeel kan worden aangeworven. Als we de vakantiedagen buiten beschouwing laten, dan stellen we vast dat 54% van de werkdagen afwezigheid onbezoldigd is. Bij 46% van de afwezigheidsdagen wordt het loon van de werknemer dus doorbetaald en is er zonder extra budget geen vervanging mogelijk. Het betreft hier vooral afwezigheden om gezondheidsredenen (ziekte, zwangerschap en arbeidsongevallen). (R [Gezondheid p. 89](#)).

Voor de berekening van de personeelsbehoeften bij de opmaak van de personeelsplannen, wordt een VTE-norm van 200 werkdagen gehanteerd, om de te verwachten afwezigheid van werknemers wegens ziekte of vorming te compenseren. Deze norm ligt lager dan de 211 reële werkdagen in 2002 (zie hoger). Ten opzichte van de 211 werkdagen komen de 200 werkdagen van

de VTE-norm overeen met een compensatie van 5,2%. Op basis van de geregistreeerde afwezigheden in 2002, bedroeg de bezoldigde afwezigheid 8,39% van de brutoarbeidstijd. We kunnen dus besluiten dat de huidige VTE-norm van 200 werkdagen maar een deel van het reële verlies aan personeelsbudget tengevolge van de bezoldigde afwezigheden dekt.

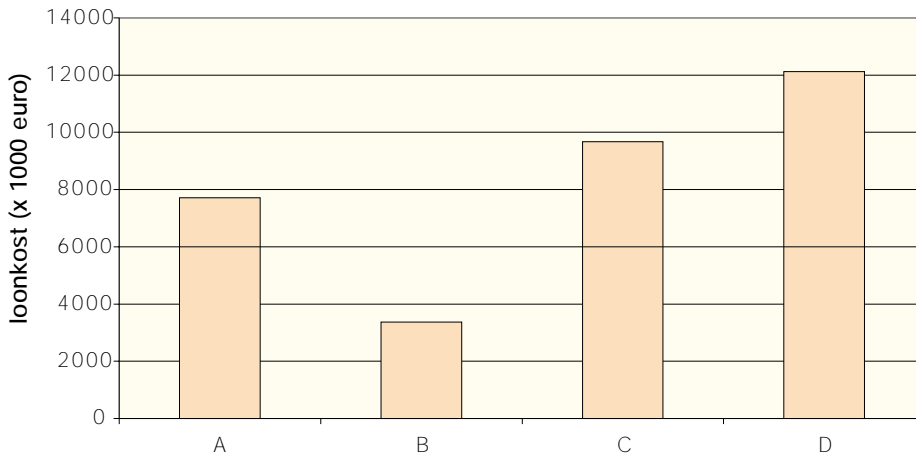
In de berekeningen hielden we enkel rekening met afwezigheden die in het personeelsinformatiesysteem worden geregistreerd. Daarnaast zijn er nog een hele reeks andere bezoldigde afwezigheden, zoals allerlei dienstvrijstellingen, plasma- of bloeddonatie, vormingsverlof en afwezigheid om sociale of culturele redenen. Afgaand op de prikklokgegevens worden die afwezigheden ruw geraamd op een drietal werkdagen per personeelslid per jaar.

Elke bezoldigde afwezigheid betekent voor de werkgever een loonkostenverlies, dat onder meer afhankelijk is van de anciënniteit en het hiërarchisch niveau van het afwezige personeelslid. Voor 2002 wordt het totale loonkostenverlies door afwezigheid voor het ministerie geraamd op 32.860.000 euro. Uit figuur 9 blijkt dat het loonkostenverlies het hoogst oploopt voor de lagere niveaus. Dit is vooral te wijten aan het groter arbeidsverzuim binnen die niveaus, vooral bij de oudere personeelsleden die in die niveaus sterk vertegenwoordigd zijn (20% van de personeelsleden van niveau D is 55 jaar of ouder). Omwille van hun grotere anciënniteit genereert hun afwezigheid een hogere loonkost.

TABEL 5. - BEZOLDIGDE EN ONBEZOLDIGDE AFWEZIGHEDEN IN 2002

	werkdagen	%	VTE
totaal onbezoldigde afwezigheid	233.467	54%	1.106
totaal bezoldigde afwezigheid	198.622	46%	941
totaal afwezigheid (excl. vakantie)	432.089	100%	2.048

Figuur 9. - Raming van het loonkostenverlies per niveau door afwezigheid in 2002



arbeidstijd, rekening houdend met alle afwezigheden.

Globaal stellen we vast dat de personeelscapaciteit in 2002 de ingeschatte behoefte licht overstijgt (met 0,8%). Hierbij rijst de vraag in welke mate de recente uitbreidingen van het takenpakket (zie hierboven) in die personeelsbehoefte zijn verrekend. De huidige personeelsbezetting op de verschillende hiërarchische niveaus wijkt echter sterk af van de personeelsbehoeften op basis van de personeelsplannen (zie figuur 10).

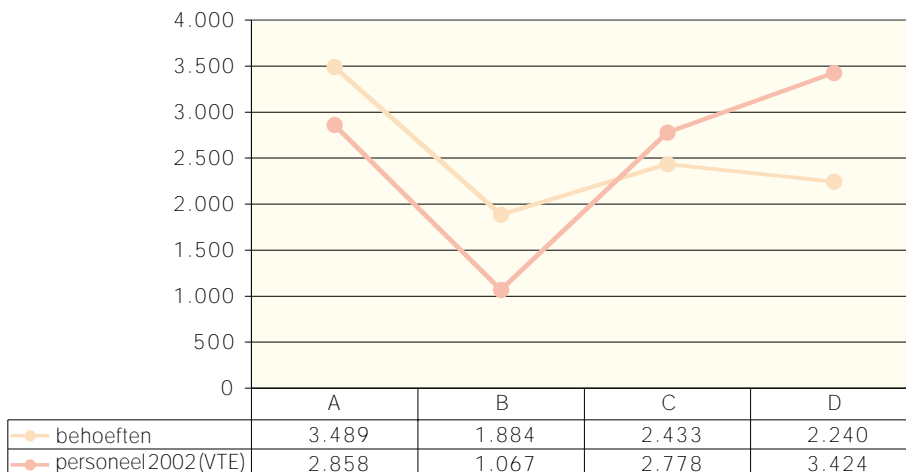
Kloof tussen personeelsbehoefte en personeelsbezetting

Een belangrijke vraag is natuurlijk in welke mate 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 2002 dekten de gevalideerde personeelsplannen ongeveer 61% van het totale personeelsbestand. Die behoeften, berekend op basis van een VTE-norm van 200 werkdagen, werden omgerekend naar nettobehoeften op basis van het werkelijk aantal werkdagen in 2002 (nl. 211). De cijfers werden vervolgens geëxtrapoleerd naar de hele organisatie. De verkregen nettobehoeften werden in hun geheel en per kwalificatieniveau getoetst aan de huidige nettopersonneelscapaciteit, dat is de VTE op basis van de netto-

Het huidige aanbod aan hogergekwalificeerd personeel van niveau A en B blijft ver onder de vraag: er is een tekort van ongeveer 1450 VTE of 37%. Daarnaast is er een overaanbod aan personeel in de lagere niveaus C en D van ongeveer 1530 VTE of 25%. De laatste jaren stellen we in het personeelsbestand al een duidelijke evolutie vast naar meer hooggekwalificeerd personeel. Toch zijn er blijkbaar extra maatregelen nodig om sneller een betere afstemming tussen aanbod en behoefte te bereiken. Anderzijds stellen we vast dat het potentieel op de lagere niveaus nog vaak onderbenut wordt: ondersteunende taken, die mits een minimale upgradering ook door de lagere niveaus kunnen uitgevoerd worden, worden nu nog gemakkelijk op een hoger kwalificatieniveau gesitueerd.

Uit de proces- en personeelsplannen blijkt dat deze "kwalificatiekloof" voornamelijk te wijten is aan de optimalisering en automatisering van de processen: meestal worden de eenvoudigste stappen in het proces geschrapt of geautomatiseerd en ontstaan nieuwe functies die een hoger competentieniveau vereisen. Daardoor daalt de behoefte aan uitvoerende functies op lager niveau. Even opvallend is de stijgende vraag naar deskundigen van niveau B. Op dat niveau worden immers personeelsleden gerekruteerd met een zeer specifiek diploma. Door functiedeling kan overkwalificatie op taakniveau vermeden worden.

Figuur 10. - Toetsing van de netto personeelscapaciteit per niveau (31/12/02) aan de personeelsbehoeften

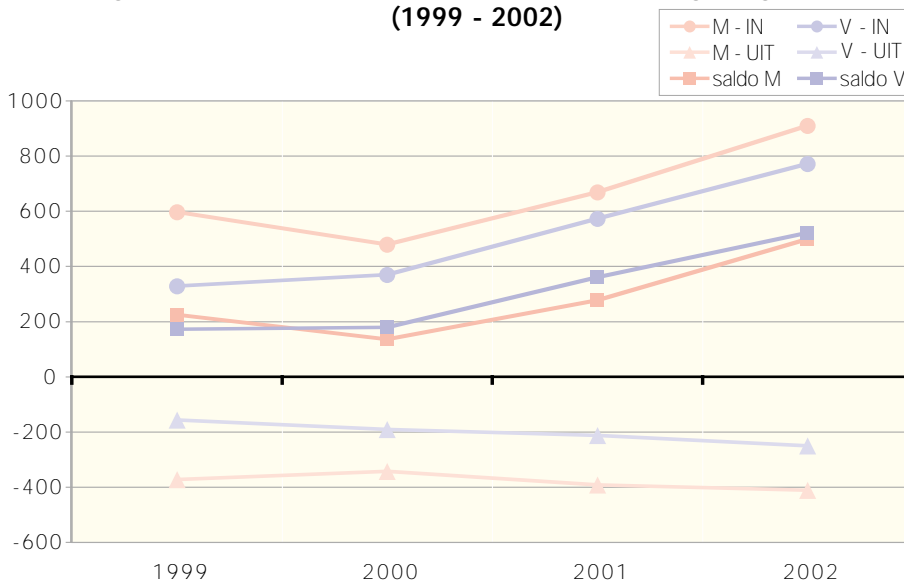


De instroom blijft stijgen, de uitstroom stagneert

Tussen 31 december 2001 en 31 december 2002 zijn 1682 nieuwe personeelsleden in dienst getreden; 662 personen verlieten het ministerie. Dat resulteert in een positief groeisaldo van 1020 werknemers. Volgens de gegevens van tabel 4 zijn er in 2002 1196 personeelsleden bijgekomen of aangeworven tengevolge van nieuwe opdrachten, waaronder de personeelsoverdracht tengevolge van het Lambermontakkoord. We kunnen ervan uitgaan dat de overige 486 personeelsleden aangeworven zijn om de 662 personeelsleden die in 2002 het ministerie hebben verlaten, te compenseren. Volgens die berekening konden dus 176 personeelsleden die in 2002 uitstroomden, niet worden vervangen. Bovenstaande cijfers hebben betrekking op personen en niet op VTE, en houden bijgevolg geen rekening met het werkelijke arbeidsregime van de betrokken personeelsleden.

Figuur 11 toont aan dat het aandeel mannen en vrouwen in de jaarlijkse personeelsaangroei sinds 1999 vrijwel gelijk is.

Figuur 11. - Evolutie van de in- en uitstroom volgens geslacht (1999 - 2002)



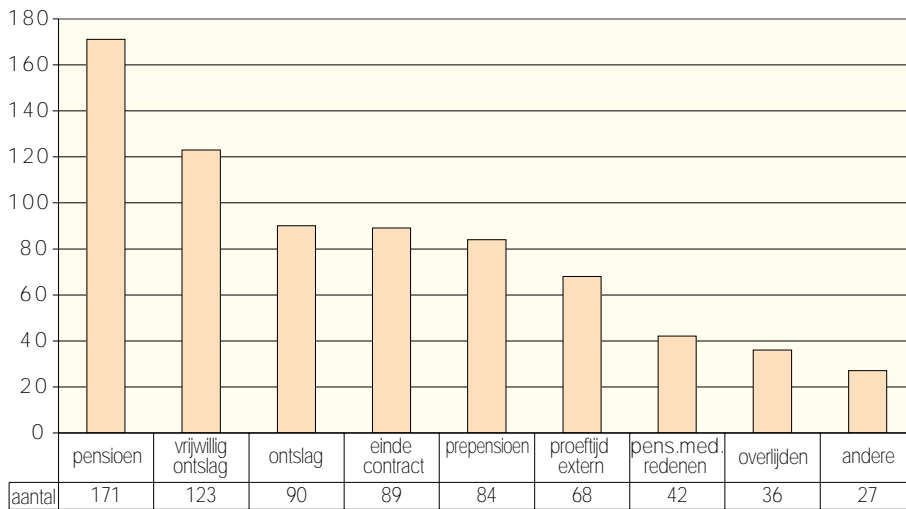
Als deze trend zich doorzet, zal de man-vrouwverhouding in het ministerie, die op 31 december 2002 ongeveer 60/40 was, geleidelijk aan meer in evenwicht komen. Het valt wel op dat er de voorbije jaren meer mannen in- en uitstroomden dan vrouwen. Het verschil bij de uitstroom is vooral te wijten aan de oververtegenwoordiging van mannen in de oudste leeftijdscategorie (zie figuur 13). Het verschil bij de instroom kan er dan weer op wijzen dat het ministerie als werkgever nog steeds een grotere aantrekkingskracht heeft op mannen dan op vrouwen.

Uit een vergelijking van de in- en uitstroom tussen 31 december 2001 en 31 december 2002 volgens statuut blijkt dat het saldo negatief is voor het statutair personeel (-78), terwijl dat voor de contractuelen positief was (+397). Wellicht is dat onevenwicht te verklaren door de tijdelijke stopzetting van de aanwerving van statutair personeel in afwachting van de goedkeuring van het personeelsplan voor de entiteit. Toch stellen we vast dat het aantal contractuelen in het personeelsbestand op 31 december 2002 slechts met 119 personen is toegenomen, terwijl het aantal statutairen steeg met 200 personen. Dat komt doordat in 2002, 278 contractuele personeelsleden het statuut van vastbenoemde ambtenaar hebben verworven. Aangezien die personen al in dienst waren bij het ministerie, worden ze niet bij de in- en uitstroom geteld.

De vrijwillige uitstroom neemt toe

Tussen 31 december 2001 en 31 december 2002 hebben 662 personeelsleden het ministerie definitief verlaten. Om een correcter beeld te krijgen van de reële uitstroom, moeten we bij dat cijfer de 68 personeelsleden tellen die in 2002 verlof hebben genomen om een proeftijd in een andere organisatie te doorlopen. Het grootste deel van de uitstroom is te wijten aan natuurlijke afvloeiing: pensionering (al of niet om medische redenen), vervroegd pensioen en overlijden zijn samen goed voor 46 % van de uitstroom (zie figuur 12).

Figuur 12. - Reden van de uitstroom in 2002



De evolutie van de vrijwillige uitstroom (proeftijd extern, einde contract, vrijwillig ontslag en vervroegd pensioen) is uiteraard een belangrijk gegeven. In 2002 hebben 364 personeelsleden het ministerie uit eigen beweging verlaten, wat een aanzienlijke stijging betekent in vergelijking met 2001. Om een beter beeld te krijgen van de redenen voor dit personeelsverloop en erop te kunnen anticiperen, trachten de personeelsdiensten een exitgesprek met de betrokkenen te organiseren. In 2002 hebben ze in 20 % van de gevallen zo'n gesprek kunnen voeren. Blijkbaar komen dergelijke interviews iets vaker voor bij statutaire ambtenaren (één op vier) en bij personeelsleden van de hogere hiërarchische niveaus (A en B) (28%). Dat kan erop wijzen dat exitgesprekken vooral worden gevoerd als de organisatie het verlies van de werknemer voldoende hoog inschat. Uit de exitgesprekken blijkt ontevredenheid over de jobinhoud de meest voorkomende reden voor het vertrek te zijn, gevolgd door het gebrek aan loopbaanmogelijkheden en problemen met de combinatie van het werk met de persoonlijke levenssfeer.

De uitstapregeling bevordert de (vrijwillige) uitstroom van 55-plussers

Op basis van een proces- en personeelsplan konden de departementen in 2002 aan medewerkers van 55 jaar of ouder de mogelijkheid geven om vervroegd uit te stappen. Tabel 6 geeft een overzicht van de mate waarin 55-plussers van die uitstapmogelijkheid gebruik hebben gemaakt.

Hieruit blijkt dat ongeveer 48% van de doelgroep op het aanbod is ingegaan. Het effect van de uitstapregeling was in 2002 relatief beperkt (slechts 39 uit-

stappers), maar het zal de volgende 5 jaar nog sterk voelbaar zijn. Om de dienstverlening door de versnelde uitstroom van personeel niet in het gedrang te laten komen, moest elke entiteit een begeleidings- en vervangingsplan opmaken.

Vooraf in het departement Leefmilieu en Infrastructuur heeft de uitstapregeling geleid tot een sterk personeelsverloop (444 uitstappers). Dat kan onder meer worden verklaard door het groter aantal oudere werknemers in dat departement. Vrijwel alle aanvragen in het departement kregen uiteindelijk een gunstig advies. Daarbij werd uiteraard rekening gehouden met de behoeften van de organisatie, het vrijwaren van de dienstverlening en de continuïteit, alsook met de menselijke aspecten van de aanvragen. In het vervangingsplan wordt eerst en vooral voorrang gegeven aan de vervanging van personeelsleden in een continudienst. Omdat de uitstapregeling tot 2007 financiële gevolgen heeft, werden voor deze laatste categorie extra middelen uitgetrokken. In de tweede

TABEL 6. - UITSTAPREGELING NAAR AANLEIDING VAN DE PROCES- EN PERSONEELSPLANNING IN 2002

	niveau				Totaal
	A	B	C	D	
aantal personeelsleden die in aanmerking kwamen voor de uitstapregeling	355	64	426	547	1392
aantal ingediende aanvragen om uit te stappen	131	29	243	263	666
aantal goedgekeurde aanvragen om uit te stappen	129	29	242	263	663
aantal personeelsleden die in 2002 zijn uitgestapt	4	1	15	19	39
nog te verwachten uitstap	125	28	227	244	624

plaats zal het vrijgekomen budget (naar rato van 30%, met 19% of 40% extra bij definitieve pensionering) aangewend worden om aan de meest kritieke behoeften na de uitstroom te voldoen, zodat de uitvoering van de essentiële taken van de diensten kan worden gegarandeerd. Het resterende budget zal worden gebruikt voor de werving van personeel voor knelpuntfuncties. Het budget dat daarna nog overblijft, wordt volgens de principes van de responsabilisering aangewend om toekomstige personeelsplannen te realiseren.

De vergrijzing van het personeelsbestand zet zich door

Eind 2002 was 14,04% van het personeel ouder dan 55 jaar. In 2001 was dat nog maar 12,1%. Deze evolutie is voor een groot deel toe te schrijven aan de overheveling van het personeel als gevolg van het Lambermontakkoord: 124 van die 704 personeelsleden (dat is 17,6%) was op 31 december 2002 immers ouder dan 55 jaar. Als die groep niet wordt meegeteld, is de gemiddelde leeftijd zelfs lichtjes gedaald (van 43,9 in 2001 naar 43,7 in 2002). Daar staat dan weer tegenover dat de basis van de leeftijdspiramide (figuur 13) iets breder is geworden: het aandeel -35-jarigen is toegenomen van 21,2% naar 22,7%.

De gemiddelde leeftijd bij de instroom, als het Lambermontpersoneel niet wordt meegerekend, is immers gedaald van 31,7 jaar in 2001 tot 30,6 jaar in 2002.

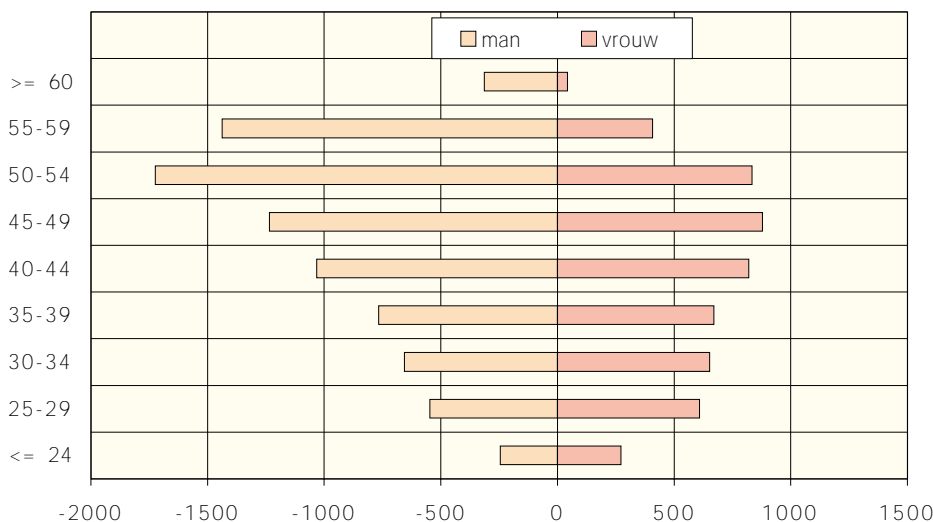
Uit de cijfers blijkt verder nog dat de vergrijzing het sterkst voelbaar is bij mannen (60% is ouder dan 44 jaar) en bij de lagere niveaus (C en D).

Hoe zal de leeftijdspiramide de volgende jaren evolueren? De onevenwichtige man-vrouwverdeling, die nu nog goed zichtbaar is vanaf 45 jaar, zal geleidelijk aan verdwijnen. De top van de piramide (55 jaar en ouder) zal de komende jaren versneld afslanken als gevolg van de recente (en wellicht laatste) uitstapregeling (zie boven). Toch zal de omvangrijke, zeer onevenwichtig samengestelde groep van 50 tot 55 jaar (2557 personen) de komende 10 tot 15 jaar de samenstelling van ons personeelsbestand nog sterk blijven beïnvloeden.

Startbanen

Zoals reeds eerder vermeld, zijn in de kengetallen m.b.t. het personeelsbestand de personeelsleden met een startbaanovereenkomst in het kader van het Rosettaplan van de federale minister van Tewerkstelling (maximale duurtijd 1 jaar) niet meegerekend. Gespreid over 2002 zijn er in het ministerie 148 werknemers met een startbaanovereenkomst tewerkgesteld geweest. Hiervan zijn er 111 aangeworven in 2002, de overige kwamen in dienst in 2001. De nieuwe aanwervingen waren vrij evenwichtig verdeeld over beide geslachten: 61 mannen en 50 vrouwen. In 2002 liepen 117 startbaanovereenkomsten ten einde. Een aantal werknemers kreeg een andere functie in het ministerie aangeboden ([R Doelgroepenbeleid, p. 95](#)).

Figuur 13. - Leeftijdspiramide van het ministerie op 31/12/2002



TABEL 7. - IN- EN UITSTROOM VAN PERSONEELSLEDEN MET EEN STARTBAANOVEREENKOMST (2002)

	mannen	vrouwen	totaal
IN	61	50	111
UIT	62	55	117
SALDO	-1	-5	-6

BLIKVANGER

Evolutie van het personeelsbestand in het departement WVC

Objectivering van de personeelsbehoeften door uitzuivering van de dienstverlening (proces- en personeelsplanning)

Het departement WVC zet zich rechtstreeks of onrechtstreeks in om voor iedereen in Vlaanderen en Brussel een levenskwaliteit te garanderen die de vergelijking met het Europese topniveau doorstaat. Dit engagement beoogt het welzijn en de gezondheid van de bevolking te verhogen en haar sociale, culturele en creatieve ontplooiing te stimuleren. Om de gewenste effecten te bereiken, wordt een beroep gedaan op 'derden-organisaties' of staat WVC zelf in voor de dienstverlening. Vertaald naar personeelsinzet is de rechtstreekse dienstverlening aan de burger dominant. Ruim 65 procent van de personeelsleden van WVC werkt in een buitendienst. Die personeelsleden staan in voor de opvang en begeleiding van jongeren in een problematische opvoedingssituatie (opvoeders, lesgevers en psychologen in de gemeenschapsinstellingen, evenals consultants) of werken in musea of andere culturele ontmoetingsplaatsen. Doorheen 2002 werkten er bij het departement WVC 1750 tot 1950 personeelsleden – de schommeling is te wijten aan deeltijdse tewerkstelling en het specifieke vervangingsregime in de continudiensten.

Geen dienstverlening zonder inzet van personeel, maar anderzijds is personeel ook een belangrijke kostenfactor. Om het hoofd te bieden aan losstaande vragen voor personeelsuitbreiding heeft WVC intensief geïnvesteerd in de opmaak van personeelsplannen vanuit een dubbele bekommernis: de kernprocessen van de WVC-dienstverlening duidelijk afbakenen en optimaliseren op basis van een uniforme methodologie en de personeelsinzet grondig doorlichten en objectiveren.

Een rode draad was dat in de toekomst behoefte is aan personeelsleden met een ander profiel dan een gedeelte van de huidige werknemers wanneer responsabilisering, kwaliteitstoetsing en informatisering de uitgangspunten worden van de administratie. Dit impliceert dat tijdens de transitiefase een aantal functies momenteel in overtal zijn in afwachting van herinschakeling in andere dienstverleningen organisatiebreed of definitieve uitstroom (o.a. via uitstapregeling). Tegen deze achtergrond is een scherpe personeelstoename eerder een tijdelijk fenomeen dat op middellange termijn uitgevlakt wordt.

In de loop van 2002 zijn drie personeelsplannen definitief goedgekeurd met als resultante een uitgepuurde dienstverlening met vaak nieuwe accenten en in het verlengde een instroom van specifiek gekwalificeerde personeelsleden. Deze werden ondertussen ook volledig gerealiseerd. Een overzicht.

Proces- en Personeelsplan "Aansturen van voorzieningen – onderdeel Cultuur"

Naast de eigen directe dienstverlening in de welzijnssector is "aansturen van voorzieningen en organisaties" de kernopdracht van het departement WVC. Het omvat de processen erkennen, subsidiëren, inspecteren en informeren. De visie-oefening voor deze processen is op het niveau van het departement geconsolideerd. De directieraad WVC heeft een aantal algemene principes – eenduidig controlemodel, streven naar enveloppenfinanciering, streven naar erkenningen van onbepaalde duur - die elke administratie binnen haar specifieke context kwalitatief kon concretiseren.

Door de hertekening van de processen werden belangrijke meerwaardes gerealiseerd:

- a het inspectieproces is grondig herdacht: monitoring werd geïntroduceerd en auditsystemen ontwikkeld (geïntegreerde benadering van inspectie).
- a responsabilisering van "derden-organisaties": evolutie naar enveloppenfinanciering met het oog op sturen van resultaten; introductie van nieuwe instrumenten: zoals beheersovereenkomsten, convenanten en beleidsplannen.
- a erkenning voor onbepaalde duur, wat een daling van de werkbelasting op jaarbasis impliceert.

Door deze wijzigingen in de processen is er nood aan 19,5 VTE aan nieuwe profielen en is er geen behoefte meer aan 18,5 bestaande VTE's, die 'in overtal' kunnen gezet worden.

Proces- en Personeelsplan "Buitendiensten Bijzondere Jeugdbijstand"

De sector van de Bijzondere Jeugdbijstand staat onder een toenemende maatschappelijke druk omwille van:

- a een cliënteel met complexe problematieken met o.a. vraag naar aangepaste reacties op delinquent gedrag;

- a toenemend belang cliëntenrechten;
- a vraag naar meer diversificatie en hulp op maat

Bij deze procesoptimalisatie springen vooral in het oog:

- a de processen hulpverlening, bemiddeling en preventie zijn methodologisch gescreend: eenvormigheid in de werkwijze;
- a multidisciplinaire ondersteuning;
- a pooling van versnipperde taken.

Voor het personeelsplan heeft één en ander tot gevolg dat 66 VTE aan nieuwe profielen nodig is, terwijl 26,5 VTE in overtal kon gesteld worden.

Proces- en Personeelsplan “Onderwijsproces - gemeenschapsinstellingen”

Uitgangspunt is het recht op onderwijs waarborgen van alle jongeren die in een gemeenschapsinstelling verblijven zodat de kansen op reïntegratie van de jongere in de maatschappij verhoogd worden.

Door de processen en de organisatie kritisch tegen het licht te houden werden de volgende verbeteringen gerealiseerd:

- a gedifferentieerd en flexibel lessenaanbod dat zowel inspeelt op de individuele noden van de jongeren als een continue instroom van jongeren aankan;
- a per jongere wordt een individueel handelingsplan opgesteld;

- a homogene onderwijsgroepen.

Deze procesaanpassingen resulteerden in het personeelsplan in een behoefte aan 39 VTE nieuwe profielen, terwijl 20 VTE's in overtal komen.

Urgente maatschappelijke noden genereren een selectieve personeelsinstroom.

Daarnaast heeft de Vlaamse regering in de loop van 2001 en 2002 ook een aantal nieuwe projecten op de rails gezet vanuit een urgente maatschappelijke behoefte. Vertaald in personeelsbehoeften voor WVC resulteerde dit in het volgende overzicht (zie onder).

Impact van de personeelstoename op het refertekrediet WVC

Uitgezet in absolute cijfers was er tengevolge van nieuwe initiatieven of procesverbeteringen in 2002 een instroom van 231 VTE. Houden we rekening met de “overtallen” dan zal er op termijn een netto instroom zijn van 166 VTE. In budgettaire termen is er in 2002 sprake van een stijging van het refertekrediet van 5.124.310 euro, waarvan 1.580.630 euro werd gecompenseerd via de beleidskredieten, zijnde een aandeel van 30,85%.

NIEUWE INITIATIEVEN	PERSONEELSAANTAL
Zorgfonds	15,5
Project Integrale Jeugdhulp	9
Hulp aan gedetineerden	10
Opstart gemeenschapsinstelling Everberg	40
Gezondheidszorg: coördinatie-initiatieven i.s.m. federale beleidsniveau (drugbeleid; gezonde voeding)	9
Cultuur: roerend cultureel erfgoed, experimenteel jeugdwerk, lokaal cultuurbeleid, sociaal-artistieke projecten e.a.	23
TOTAAL	106,5

■ PERSONEELSKOSTEN

KENGETALLEN

kengetal	omschrijving	2001	2002
totale brutoloonkost	som van alle in 2002 uitbetaalde brutosalarissen (incl. vakantiegeld en eindejaarstoelage, toeslagen, sociale lasten, werkgeversbijdragen en kinderbijslag)	431.660.783 euro	471.565.284 euro
totale nettoloonkost	som van alle in 2002 uitbetaalde nettosalarissen (incl. vakantiegeld en eindejaarstoelage, toeslagen, sociale lasten en werkgeversbijdragen)	232.322.593 euro	247.195.282 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 2002	38.955 euro	42.014 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 2002	38.955 euro	45.858 euro
totale kost prestatiebeloning	som van alle in 2002 betaalde variabele beloningstoelagen (functioneringstoelagen, managementstoelagen en staffoelagen)	2.644.421 euro	2.938.722 euro
vergoedingen woonwerkverkeer	som van alle in 2002 uitbetaalde vergoedingen voor woon-werkverkeer, incl. fietsvergoeding	5.340.979 euro	5.770.765 euro
totale vormingskost	het totale budget dat in het ministerie in 2002 besteed werd aan vorming, training en opleiding	3.935.526 euro	3.843.000 euro
totale kost secundaire arbeidsvoorwaarden	totaal bedrag dat het ministerie in 2002 besteedde aan volgende faciliteiten voor het personeel: hospitalisatieverzekering, catering, sociale dienstverlening, medische dienstverlening ⁽¹⁾ , kinderopvang, IT	-	17.518.577 euro

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

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

De loonkost

Uit de kengetallen blijkt opnieuw een aanzienlijke stijging van de loonkost, met ongeveer 40 miljoen euro.

Deze stijging is het gevolg van volgende maatregelen en factoren:

- a indexering per 1 maart 2002 (8,6 mln.)
- a verhoging vakantiegeld (groeipad 2002) (7,2 mln.)
- a upgradering van niveau E naar D (3,2 mln.)
- a euroschalen (0,4 mln.)
- a personeelsaangroei exclusief Lambermont (+ 320 personeelsleden, aan 6 maanden in dienst geraamd op 6,7 mln.)

- a overdracht Landbouw (704 personeelsleden, aan 2 maanden in dienst geraamd op 4,9 mln.)
- a vergrijzing personeel (geldelijke anciënniteit en functionele loopbaan, geraamd op 5 mln.)

Hetzij een totaal van 36 mln. euro. Hierbij is geen rekening gehouden met het versneld invullen van de uitstroom, waardoor (een deel van) het niet recurrent saldo van vroegere jaren wegvalt.

Bepaling van de loonkost

In de totale loonkost van 471,5 mln. euro is niet opgenomen:

- a de loonkost van de startbaners (2 mln. euro) en van de jobstudenten
- a de kost van het wachtgeld van de uitstappers (2,8 mln. euro)

Deze personeelsleden behoren immers niet (meer) tot de normale personeelsinvulling van het ministerie. Om dezelfde reden werd evenmin de loonkost van de kabinetten, van de Vlaamse wetenschappelijk instellingen, van de provinciegouverneurs, van de arrondissementscommissarissen en van de gewestelijk ontvangers opgenomen.

Variabel loon

De kost van het variabel loon of prestatietoelagen (functioneringstoelagen, management- en staftoelagen) bedroeg in 2002 2,9 mln. euro. Dit is een stijging tegenover 2001 met 11% (in hoofdzaak gerealiseerd in enkele departementen) maar is nog steeds marginaal en niet marktconform te noemen in vergelijking met de totale loonkost (0,62%). Binnen dit budget werden in 2002 1.767 prestatietoelagen toegekend, wat neerkomt op een gemiddeld bedrag van 1.663,00 euro. In 2001 werd het budget van 2,6 mln. verdeeld over 1.355 toelagen, of gemiddeld 1.951,00 euro per toelage. Meer informatie over de prestatietoelagen vindt u onder het [hoofdstuk Prestatiemanagement \(R p. 53\)](#).

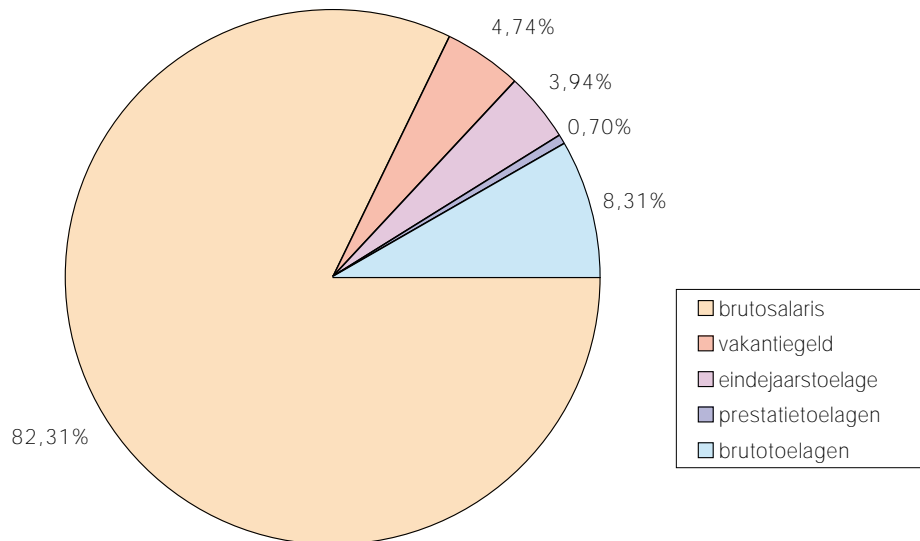
Stijging van de gemiddelde loonkost

In vergelijking met 2001 wordt een stijging van de gemiddelde loonkost per bruto VTE met 7,8% vastgesteld. Deze wordt voor drie vierde verklaard door de weerslag van indexering, upgradering niveau E naar D, verhoging vakantiegeld, vergrijzing en de invoering van de euroschalen. De nieuwe, op de reële individuele aanwezigheid gebaseerde berekeningswijze van de bruto VTE en de impliciete upgradering van de functies bij de nieuwe personeelsplanning is wellicht verantwoordelijk voor het saldo.

Relatieve waarde van de diverse looncomponenten

Figuur 14 geeft een beeld van het gewicht van de verschillende componenten waaruit de brutoloonkost is samengesteld. De relatieve waarde van de toelagencomponent (exclusief prestatietoelagen) behoeft nadere uitleg. Vele personeelsleden zullen zich daarin niet herkennen en 10,1% van het brutosalaris is inderdaad niet onbelangrijk.

Figuur 14. - De verschillende componenten van de brutoloonkost



De noemer 'toelagen' herbergt een grote variëteit: gaande van de aloude en gekende haard- of standplaatstoelage, de arbeidstijdtoelagen (overuren, zaterdag, zondag, en -nachtwerk), de toelagen voor gevaarlijk werk, over de diensthoofdentoelagen, tot loodstoelagen en overgangsregelingen als de ingenieurspremies.

De 'doelgroepen' van deze toelagen zijn zeer divers. Heel wat personeelsgroepen genieten geen enkele toelage, terwijl anderen, in verhouding tot hun brutosalaris, zeer belangrijke toelagen ontvangen.

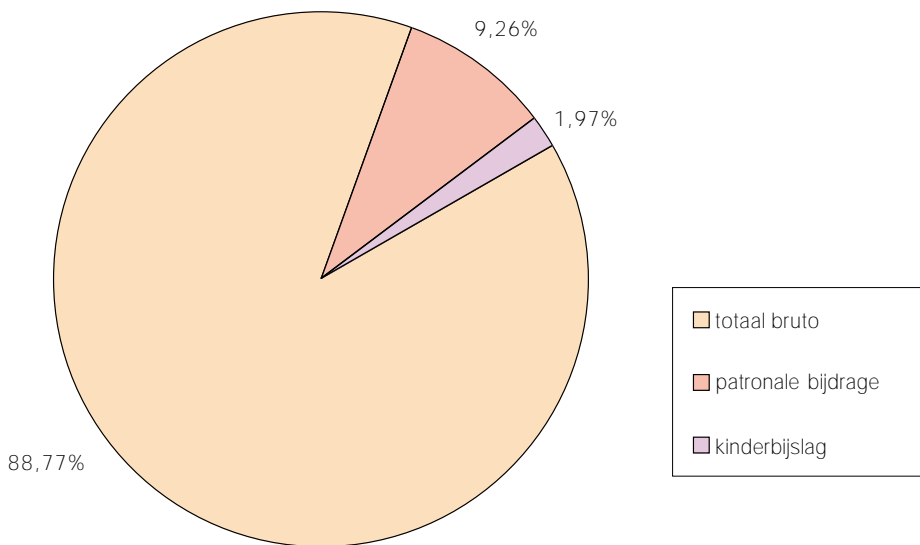
Voor de bepaling van de totale loonkost voor de werkgever, moeten de brutosalarissen nog vermeerderd worden met de patronale bijdragen en de kinderbijslag (zie figuur 15).

Het vakantiegeld en de eindejaarstoelage

In het Sectoraal akkoord 2001-2002 werd een verhoging van de eindejaarstoelage bepaald vanaf 2001, van 50 tot 65% van het maandsalaris, naargelang de rang van het personeelslid. Voor 2002 blijkt dit gemiddeld 57,7% te zijn.

In hetzelfde Sectoraal akkoord 2001-2002 werd een groeipad 'verhoging vakantiegeld' bepaald om ten laatste in 2004 voor alle personeelsleden een vakantiegeld aan 92% van het maandsalaris te verlenen. In het startjaar 2002 werd, naargelang de rang van het personeelslid, een vakantiegeld toegekend van 55 tot 75%; gemiddeld is dit voor 2002 69% van het maandsalaris.

Figuur 15. - De componenten van de totale loonkost



Personeelskosten in relatie tot de begroting

In 2002 werd 76,7% van de loonkost op het algemeen weddenartikel 11.03 aangerekend; dit is minder dan in 2001 (80%) en dit heeft wellicht te maken met de oprichting van een aantal DAB's (bv. DAB Loodswezen). Door de beslissing, reeds in 2002 genomen, om vanaf 2003 een groot aantal contractuele personeelsleden van AMINAL (Mina-fonds) voortaan aan te rekenen op het algemeen weddenartikel 11.03, zal het aandeel '11.03' in 2003 opnieuw groeien.

Responsabilisering weddenkredieten

Voor het eerst werd in 2002 vastgesteld dat het gedepartmentaliseerde weddenkrediet voor één departement niet volstond (LIN). Teneinde de eindejaarstoelage te kunnen betalen werd hun krediet aangezuiverd vanuit de andere departementen en het interdepartementale luik.

Een ander markant feit was dat ook voor het eerst geen bijkomende kredieten voor de indexering van 1 maart 2002 verleend werden, terwijl dit wel gebeurde voor andere basisallocaties, voor de VOI's en voor het Onderwijs.

Uiteindelijk werd 2002 afgesloten met een saldo van 7,9 mln. euro, of 2% van het totale budget. Dit is, gelet op de departementalisering en op het feit van de specificiteit van de weddenuitgaven, een zeer nipte marge. In 2002 werd ook 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.

We stellen vast dat de vergrijzingsproblematiek en de impact hiervan op de loonkost zeer verschillend is in de diverse departementen :

- a departementen met een 'ouder' personeelsbestand kennen een belangrijke budgettaire 'verlichting' omdat de duurdere oudere werknemers vervangen worden door jonge krachten met minder anciënniteit en dus een lagere loonkost;
- a daarnaast is er een grote groep 'subouderen' die aan het maximum van de financiële loopbaan staan en waarvoor er dus geen vergrijzingskost meer is.

- a tenslotte zijn er departementen met een jonger personeelsbestand zonder noemenswaardige 'budgettaire verlichtende' uitstroom maar met zeer zware vergrijzingskost.

De beslissing van de Vlaamse regering van 16 november 2001 bepaalde onder meer dat vanaf 2003 een "demografische correctiefactor" zou ingevoerd worden, teneinde de kost van de vergrijzing te solidariseren.

Aanvullende personeelskosten

Ofschoon veruit het grootste deel van het personeelsbudget gaat naar salarissen, toch is de totale personeelskost voor een organisatie 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 en voordelen. Het ligt in de lijn van de verwachtingen dat, na een eerste stap via de responsabilisering voor de weddekredieten, de verantwoordelijkheid van het management in de nabije toekomst nog uitgebreid zal worden tot andere personeelskredieten. Een goed inzicht in het actuele bestedingspatroon is dan onontbeerlijk om tot een optimale aanwending en verdeling van die middelen te kunnen komen.

Het is niet eenvoudig om de personeelsuitgaven in de ruime betekenis voor het hele ministerie in kaart te brengen. De opvolging van de evolutie hiervan is echter belangrijk omdat de bestede budgetten een afspiegeling zijn van de prioriteiten in het P&O-beleid tijdens een

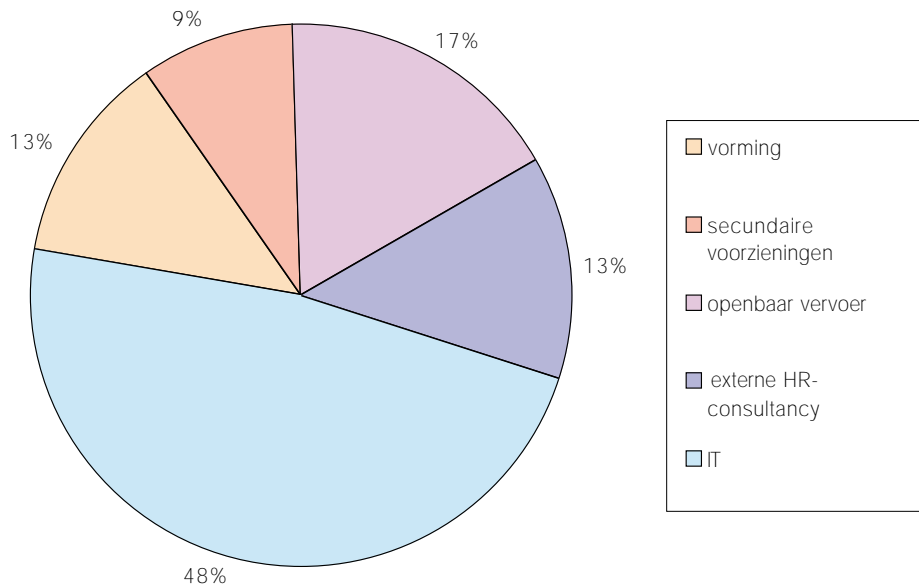
bepaalde periode. In figuur 16 werden als resultaat van een eerste inventarisatie een aantal kosten samengebracht.

Voor de IT-kost wordt enkel rekening gehouden met "personeelsgerelateerde" uitgaven (hard- en software en helpdesk). Kosten die in dit rapport nog niet in rekening

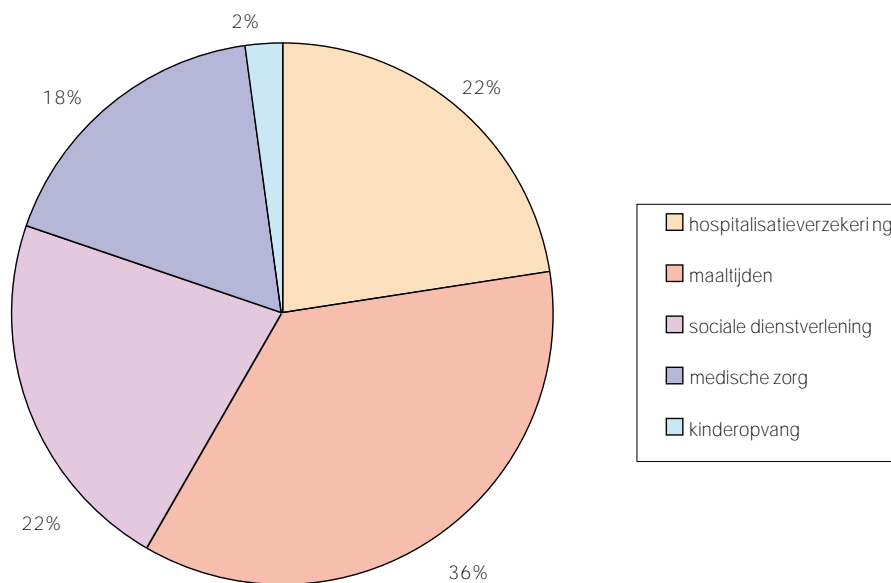
werden gebracht, zijn o.a. de wervingskost, de kost van de infrastructuur (gebouwen, verwarming,...), het wagenpark, enz...

Op basis van reeds beschikbare cijfers zijn een aantal uitgaven voor secundaire personeelsvoorzieningen meer gedetailleerd weergegeven in figuur 17.

Figuur 16. - Enkele aanvullende personeelskosten naast de loonkost (2002)



Figuur 17. - Enkele uitgaven voor secundaire personeelsvoorzieningen in 2002



Benchmark

Uit een onderzoek in 2002 door managementadviseur Mercer Human Resource Consulting bij 180 financiële directeurs (CFO) van grote multinationale ondernemingen in de Verenigde Staten, blijkt dat het bedrag dat bedrijven spenderen aan personeelskosten gemiddeld 36% van de bedrijfsopbrengsten bedraagt. Deze uitgaven omvatten naast de lonen ook de voordelen, de opleidingskosten en andere personeelskosten. Slechts 16% van de financiële directeurs heeft echter voldoende inzicht in het rendement van deze investering. Men erkent meestal wel het belang van het personeel voor het succes van het bedrijf, maar slaagt er niet in om de gangbare financiële methoden toe te passen op de belangrijke personeelsinvesteringen.

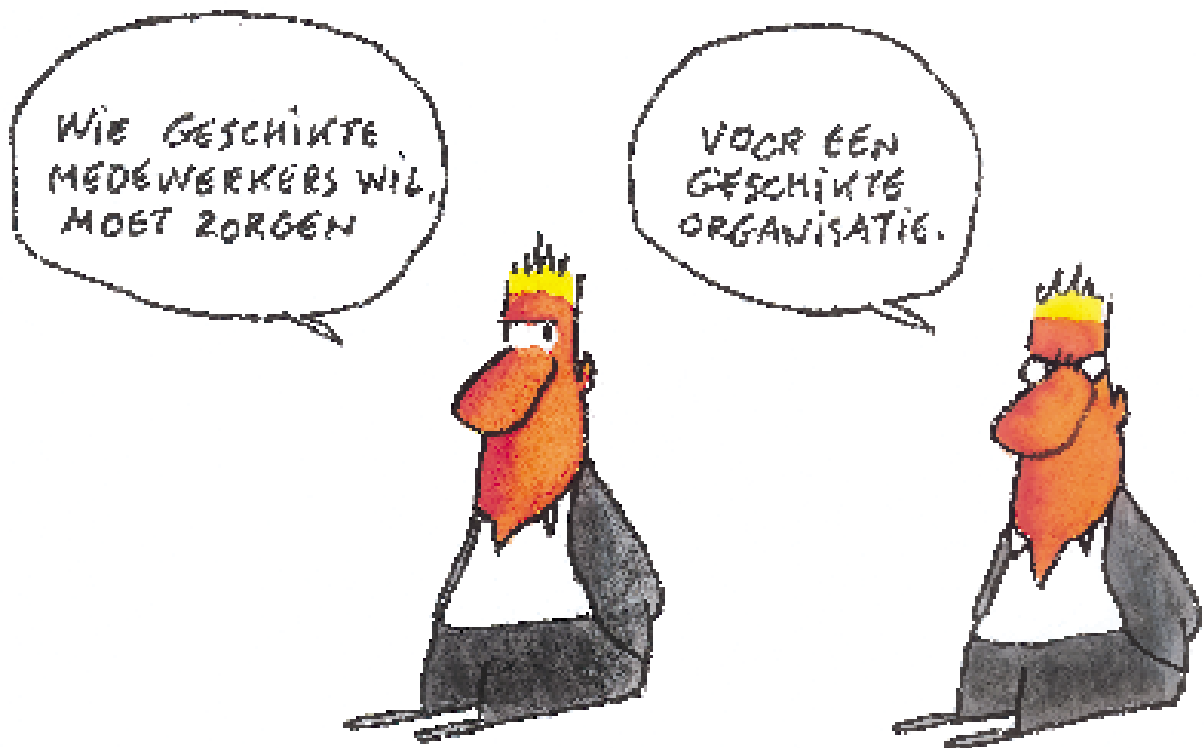
AANBEVELINGEN

Er blijft nood aan een transparant en goed gestructureerd personeelssysteem. De verwachtingen naar Vlimpers zijn zeer hoog gespannen, zeker wat de rapporteringstools betreft. Zonder een degelijke rapporteringstool is het quasi onmogelijk om op basis van concrete gegevens beleidsvoorbereidende voorstellen te formuleren (herstructurering van de Vlaamse overheid, vernieuwd beloningsbeleid enz.).

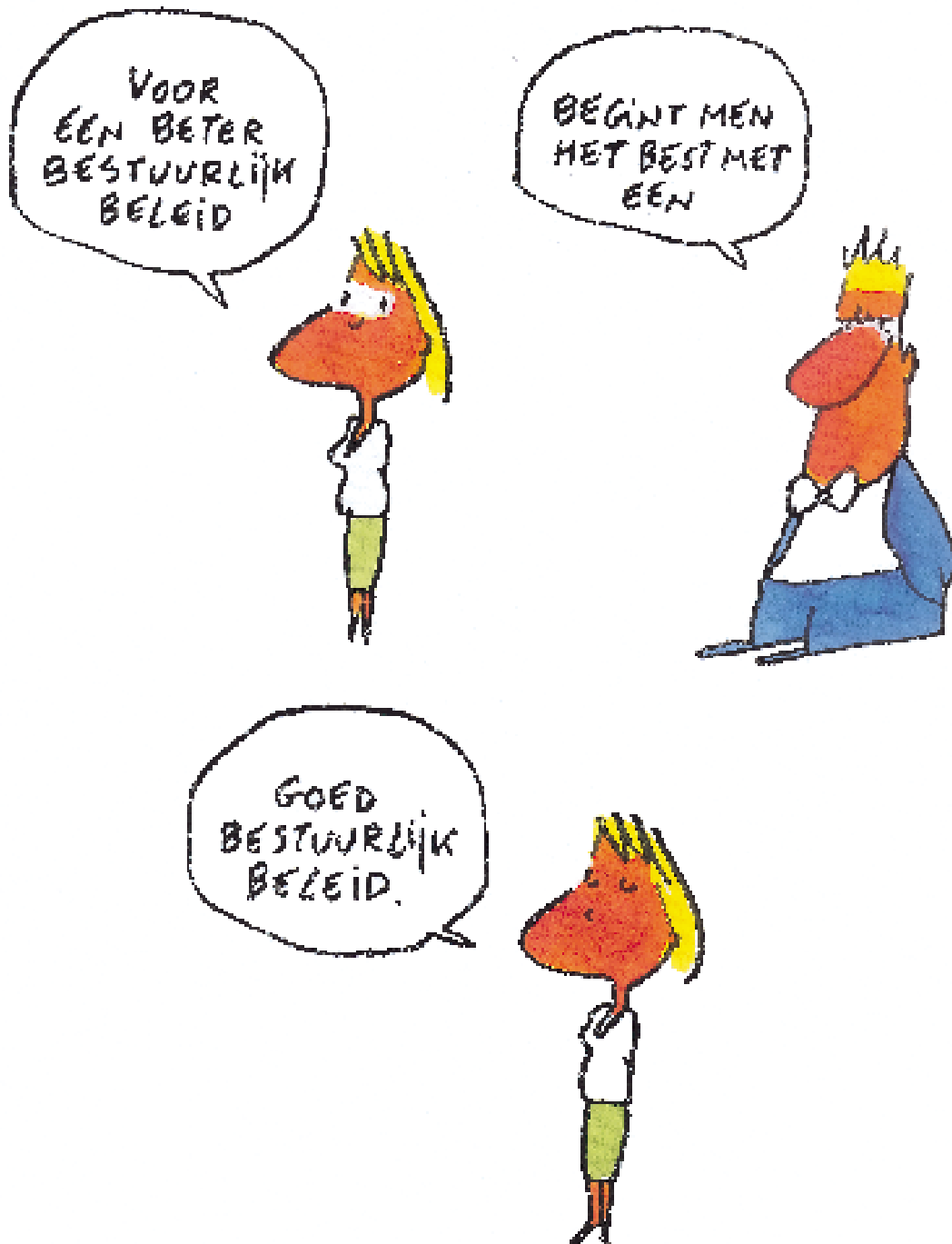
De stijging van de personeelskosten leidde tot een tekort aan weddenkredieten bij het departement LIN. Andere departementen werden geconfronteerd met stijgende kosten tengevolge van de vergrijzing. Voor de definiëring van de demografische correctiefactor vanaf 2003 zal enerzijds de kost van de vergrijzing moeten bepaald worden, maar zullen ook alle departementen de nodige gegevens over de verwachte uitstroom moeten verzamelen.

Deel 2:

De strategische doelstellingen van het P&O-beleid



Strategische doelstelling 1 : beter bestuurlijk beleid



■ DEREGULERING EN RESPONSABILISERING IN HET P&O-BELEID

Conform de principes van het Beter Bestuurlijk Beleid zal de functie Personeel & Organisatie (P&O) de komende jaren een belangrijke gedaanteverandering ondergaan. Inherent aan de nieuwe structuur zal ook de wijze veranderen waarop het P&O-beleid aangestuurd en ondersteund wordt. Voor de toekomst is in elk geval de optie genomen om het management van de diverse beleidsdomeinen meer verantwoordelijkheid en bevoegdheden te geven. De sturing zal er één zijn op hoofdlijnen en de instrumenten die daarvoor zullen ingezet worden, krijgen ondertussen reeds gestalte.

Het gewenste personeelsbeleid werd tot nu toe vooral geconcretiseerd in de regelgeving van het personeelsstatuut. Dat bracht mee dat men dikwijls in juridisch vaarwater terecht kwam, ook voor aangelegenheden die eerder met goed management te maken hadden. In het kader van de vooropgestelde deregulering en responsabilisering heeft de Vlaamse regering principieel gekozen om de bureaucratie verder af te bouwen ten voordele van een meer managementgerichte aanpak. Dat betekent concreet dat de krachtlijnen voor het personeelsbeleid in de Vlaamse overheid in de toekomst enkel zullen vertaald worden naar regelgeving (een raamstatuut) indien het gaat over noodzakelijke gemeenschappelijke arbeidsvoorwaarden die rechtszekerheid moeten bieden en juridische afdwingbaarheid vereisen. Principes van goed personeelsmanagement hoeven het raamstatuut echter niet te verzwaren en zullen opgenomen worden in een managementcode.

In een **“Raamstatuut”** zullen dus de gemeenschappelijke algemene arbeidsvoorwaarden voor het gros van de Vlaamse Overheidsinstellingen vastgelegd worden. De uniformisering van de belangrijkste arbeidsvoorwaarden faciliteert een transparante aansturing. Een ander belangrijk objectief is dat de entiteiten van de Vlaamse Overheid elkaar niet zouden beconcurreren op deze essentiële arbeidsvoorwaarden.

In een **“Managementcode voor Personeel en Organisatie”** zal expliciet gemaakt worden welke “resultaten” er van het geresponsabiliseerd management verwacht worden op het vlak van Personeel en Organisatie. Naast de vooropgestelde bedrijfsresultaten mogen aan het management immers ook eisen gesteld worden inzake een efficiënte, effectieve, zuinige en transparante organisatie en inzet van personeel. Eveneens mag van de managers van de Vlaamse Overheid verwacht worden dat ze hun steentje bijdragen aan een gemeenschappelijk werkgeverschap dat de predikaten “duurzaam” en “voor-

beeldig” verdient. Dit impliceert dat het management het personeel niet alleen als kostenfactor beschouwt, maar als menselijke activa waarmee de resultaten moeten bereikt worden en die dus een zorgvuldig beheer en de nodige investeringen (o.a. in competentieontwikkeling) vergen. In de managementcode zullen deze principes beschreven worden in termen van te bereiken resultaten op het vlak van P&O. Over de wijze waarop deze resultaten bereikt worden, zijn weliswaar enkele aanbevelingen mogelijk, maar er dient volop ruimte te zijn voor maatwerk dat optimaal afgestemd is op de specifieke uitdagingen, de omgeving, de cultuur, enz.. van het beleidsdomein of de entiteit. Om die reden zal trouwens van het management verwacht worden dat het de belangrijkste eigen uitdagingen inzake P&O identificeert en er in een “strategisch en operationeel plan” een geëigende aanpak voor formuleert. Daardoor wordt meteen in de globale beleidsvorming rond Personeel & Organisatie (niveau Vlaamse Overheid) een “bottom-up” proces gestructureerd.

De responsabilisering die vervat ligt in de ruimte die de managementcode laat, moet de basis vormen voor geleidelijke **deregulering**. Naarmate kan aangetoond worden dat de vooropgestelde principes effectief gerealiseerd worden, kan de behoefte aan regelgeving en reglementering verminderen. Raamstatuut (en arbeidsreglementen) en managementcode kunnen dan als “communicerende vaten” fungeren.

Eén en ander zal slechts mogelijk zijn als op een transparante wijze kan opgevolgd worden of de vooropgestelde principes van de managementcode effectief gerealiseerd worden. Daartoe zal **rapportering** noodzakelijk zijn. De vraag van het management om die rapportering toe te spitsen op het essentiële en goed te omkaderen zodat de veroorzaakte rapporteringlast (“administratieve last”) tot een minimum beperkt wordt, is volkomen terecht. De ministers van de Vlaamse Regering, en de minister bevoegd voor Bestuurszaken in het bijzonder, mogen ons inziens echter ook vragen dat de rapportering op een uniforme wijze gebeurt, in functie van vooraf zorgvuldig gedefinieerde indicatoren of kengetallen.

Hoewel deze editie van het beleidsrapport Personeel & Organisatie opnieuw aantoonde dat er (althans wat betreft het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap) al heel wat relevante cijfergegevens beschikbaar zijn, toch is er nog een lange weg af te leggen. Soms lijkt de inspanning om bepaalde gegevens te verzamelen onredelijk hoog. Af en toe zit er ook – ondanks de grote inspanningen – nog een zekere foutenmarge op de gegevens. Soms is nog een

herformulering van de indicator nodig om tot een grotere éénduidigheid in de interpretatie te komen. Het uitwerken van **relevante, transparante en tegen redelijke kost beschikbare indicatoren** is kritisch voor het welslagen van de voornoemde ambities. Daartoe zal concreet en gedetailleerd moeten beschreven worden hoe de metingen zullen gebeuren. Personeelsinformatiesystemen zoals VLIMPERS kunnen hier uiteraard bijzonder ondersteunend werken, maar daarbovenop zal ook een Management Informatie Systeem (MIS) voor P&O moeten uitgewerkt worden. Een aantal indicatoren kunnen ook opgevolgd worden door over belangrijke aspecten het personeel op regelmatige basis te bevragen.

Op korte termijn kunnen reeds belangrijke stappen gezet worden in de hoger aangegeven richtingen. Het eerste Raamstatuut voor een bepaalde scope van de Vlaamse Overheid dient nog tijdens deze legislatuur volledig gefinaliseerd te worden. Ook de eerste versie van een "Managementcode voor Personeel en Organisatie" moet gefinaliseerd worden, zodat deze reeds als gedragslijn fungeert voor het topmanagement van de departementen en agentschappen in de nieuwe structuur. De concrete uitwerking van alle indicatoren is een werk van langere adem, maar dit dient in ieder geval opgestart te worden. Een beperkt aantal "kritische" processen moet op korte termijn in indicatoren kunnen gevat worden, als vertrekbasis voor de rapportering door het geresponsabiliseerde management. Tenslotte moet beslist de nodige aandacht besteed worden aan de behoefte aan beleidsinformatie rond P&O bij de uitwerking van personeels- en managementinformatiesystemen.

Strategische doelstelling 2 : de juiste mens op de juiste plaats



■ SELECTIE EN REKRUTERING

KENGETALLEN

kengetal	omschrijving	2001	2002
verhouding interne / externe rekrutering	het aantal intern ingevulde vacatures (mobiliteit + promotie) t.o.v. het aantal extern ingevulde vacatures voor statutaire en contractuele functies (excl. die ter vervanging van loopbaanonderbreking) in 2002	208 / 854	163 / 678 ⁽¹⁾

A. Externe werving

kengetal	omschrijving	2001	2002
externe vacatureratio statutaire functies	aantal in 2002 extern aangeboden betrekkingen voor statutaire functies t.o.v. de totale personeelssterkte op 31/12/02	6,35% (780 / 12.287)	6,42% (843 / 13.141)
externe wervingsratio statutaire functies	gemiddeld aantal kandidaten per externe vacature voor statutaire functies in 2002	1,4 (1.089 / 778)	6,8 (5.737 / 843)
externe selectieratio statutaire functies	aantal aangenomen kandidaten t.o.v. het totaal aantal kandidaten voor statutaire vacatures in 2002	7,23% (474 / 6.558)	11,82% (678 / 5.737)
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	114 achterstand 88 nieuwe dossiers	113

B. Interne mobiliteit en promotie

kengetal	omschrijving	2001	2002
mobiliëtsratio	aantal personeelsleden die in 2002 tenminste 1 keer naar een functie in een andere afdeling zijn verplaatst t.o.v. de totale personeelssterkte op 31/12/02	5,02% (617 / 12.287)	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)	interdep.: 115,9 dagen dep.: 144,3 dagen	interdep.: 115 dagen dep.: 77 dagen
promotieratio	aantal personeelsleden die in 2002 naar een hogere rang of niveau promoveerden t.o.v. de totale personeelssterkte op 31/12/02	1,33% (163 / 12.287)	2,7% (335 / 12.440) ⁽²⁾
bezettingsgraad managementfuncties	aantal kalenderdagen (kd) dat alle managementfuncties (A4/A3/A2A) in 2002 onbezet waren t.o.v. het totaal aantal managementfuncties	13,59 kd (2.379 kd / 175)	27,88 kd (4.879 kd / 175)
respons vacatures middenkader	gemiddeld aantal kandidaten per vacature voor de functie "afdelingshoofd" in 2002	2,3 (41 / 18)	4,2 (21 / 5)

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

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

In het ministerie kan een lijnmanager zelf beslissen hoe een vacature in de eigen entiteit wordt ingevuld:

- a via de interne arbeidsmarkt
- a via externe werving
- a via beide kanalen

Hierbij weegt hij/zij de voor- en nadelen van elke werkwijze af in functie van de aard van de vacature die moet ingevuld worden. Elementen die hierbij een rol spelen, kunnen zijn:

- a de kwaliteit van de selectie
- a de snelheid waarmee men over de nieuwe werknemer kan beschikken
- a de vereiste kennis en competenties voor de functie
- a de eigen rol en verantwoordelijkheid in de selectieprocedure
- a de kostprijs van de werving en selectie

Om het eigen personeel maximale doorgroeimogelijkheden te kunnen aanbieden, probeert het ministerie interne rekrutering bij het lijnmanagement te promoten en te stimuleren. Hiervoor werd o.a. het bereik van de interne arbeidsmarkt verruimd tot een aantal VOI's, werden duidelijke spelregels vastgelegd in een charter en werd gezorgd voor een optimale ondersteuning van het proces zelf (o.a. via de vacaturesite op het internet).

De verhouding tussen het aantal intern en extern ingevulde vacatures, geeft een eerste inzicht in de aanwending van beide wervingskanalen. In 2002 zijn via formele selectieprocedures (vacaturegericht) 841 vacatures (externe aanwerving + interne mobiliteit en promotie) ingevuld, zonder rekening te houden met de externe vacatures voor contractuele functies⁴. 81% hiervan werden ingevuld door externe aanwerving en 19% via de interne arbeidsmarkt.

A. Externe werving

Een woordje uitleg bij enkele begrippen

Doorlooptijd

verschil in kalenderdagen tussen de datum waarop de vacature gemeld wordt door de personeelsdienst van een departement en de datum waarop het selectiedossier aan de personeelsdienst wordt bezorgd

Basisselectie

de selectie die uitgevoerd wordt door de afdeling Wervingen en Personeelsbewegingen in samenwerking met het federale selectiebureau Selor

Selectie

de bijkomende proef(ven) die word(t)(en) uitgevoerd nadat de basisselectie werd doorgevoerd. Deze selectie wordt enkel door de afdeling Wervingen en Personeelsbewegingen uitgevoerd

Sollicitatiegesprek

zie het begrip "selectie" hierboven. Meestal is de bijkomende proef immers een sollicitatiegesprek in samenwerking met het lijnmanagement

*Zowel voor **statutaire** als voor **contractuele** functies kunnen nieuwe personeelsleden van buiten het ministerie worden aangeworven. De gevolgde procedures zijn echter sterk verschillend. De aanwerving van statutair personeel verloopt nog steeds via het federaal selectiebureau SELOR, terwijl de contractuele wervingen deels rechtstreeks door de departementen zelf (voor tijdelijke vervanging van statutair of contractueel personeel), deels door de afdeling Wervingen en Personeelsbewegingen (wanneer reserves worden aangesproken van geslaagden voor een basisselectie bij Selor) en deels door Jobpunt Vlaanderen worden uitgevoerd. Over de contractuele wervingen in 2002 was geen informatie beschikbaar. Onderstaande vaststellingen hebben dan ook alleen betrekking op de aanwerving van statutair personeel in 2002.*

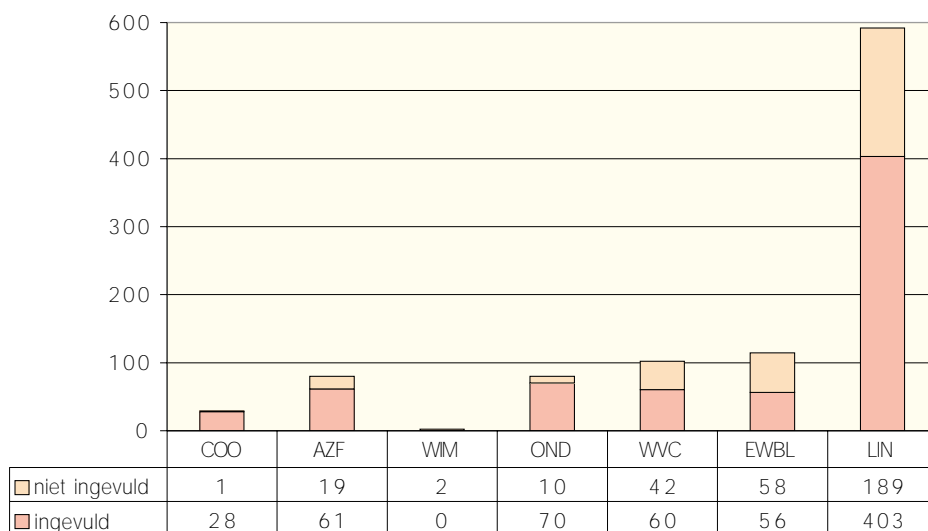
⁴ De bij Jobpunt Vlaanderen opgevraagde gegevens waren bij de finalisering van dit rapport niet beschikbaar.

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

In 2002 werden in totaal 843 statutaire functies aangeboden aan de geslaagden in de selectiereserves. Dat komt overeen met 6,42 % van het aantal personeelsleden op 31/12/02.

Op 31 december 2002 waren er nog 321 vacatures bij de diensten van de Vlaamse regering. Figuur 18 geeft een gedetailleerd overzicht van de statutaire vacatures in 2002.

Figuur 18. - Aanbod en invulling van externe statutaire vacatures in 2002 per departement



In 2002 werden 678 vacatures ingevuld. De achterstand van vorige jaren werd hierdoor bijna volledig weggewerkt. De invullingsgraad bedraagt 68%, wat een stijging met 7% is ten opzichte van 2001.

Het betreft hier niet alleen de invulling van de vacatures die in 2002 werden aangeboden, maar het kan ook gaan om functies die reeds in 2001 zijn opengesteld maar toen nog niet zijn ingevuld. Door die overlappings tussen opeenvolgende jaren, is er nooit een éénduidig verband te leggen tussen het aanbod en de invulling van vacatures in een bepaalde periode.

Het aantal ingevulde betrekkingen moet nog vermeerderd worden met de invulling van 199 statutaire vacatures via het rekruteren uit de gemeenschappelijke reserves van geslaagden van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en de Vlaamse openbare instellingen, wat resulteert in 877 vacatures die werden ingevuld voor de diensten van de Vlaamse regering en de Vlaamse openbare instellingen. Dat is een stijging met 43% ten opzichte van 2001.

De gemiddelde respons op statutaire vacatures bedroeg 6,8 kandidaten per vacature. Dit cijfer betekent bijna een verviervoudiging van de externe wervingsratio tegenover 2001. Van de kandidaten die reageerden op een aanbod, werd 46,5% aangenomen.

De gemiddelde doorlooptijd van een statutaire aanwerving bedroeg 113 kalenderdagen. Uiteraard wordt de doorlooptijd sterk bepaald door de zwaarte van de selectieprocedure (zie tabel 8). Bovenstaand cijfer is dan ook het gemiddelde van die verschillende doorlooptijden.

De inspanningen geleverd in 2002 overtreffen die van 2001 nog in ruime mate en hebben duidelijk naar een nog positiever resultaat geleid. Het aantal ingevulde vacatures is sterk gestegen en de gemiddelde doorlooptijd is verder gedaald met een kalenderdag.

Toch blijven verschillende factoren de doorlooptijden negatief beïnvloeden. De belangrijkste hiervan zijn:

- a de grote omvang van bepaalde reserves (van 900 tot 1.200 geslaagden), waardoor het aanschrijven van alle kandidaten een grote tijdsinvestering vereist

TABEL 8. - GEMIDDELDE DOORLOOPTIJD IN KALENDERDAGEN VAN STATUTAIRE AANWERVINGEN VOLGENS DE GEVOLGDE SELECTIEPROCEDURE (2002)

selectieprocedure	2002	2001
aanwerving zonder organisatie van een nieuwe selectie ⁽¹⁾ en zonder bijkomende selectieproef ⁽²⁾	22	68
aanwerving zonder organisatie van een nieuwe selectie maar met een bijkomende selectieproef	129	98
aanwerving met organisatie van een nieuwe selectie zonder bijkomende selectieproef	169	141
aanwerving met organisatie van een nieuwe selectie en een bijkomende selectieproef	223	169

(1) via Selor

(2) van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap zelf

- a onvoldoende juryleden om de selecties uit te voeren
- a de "zwaarte" van sommige selectiereglementen, waardoor er weinig personen inschrijven en slagen
- a functiebeschrijvingen die sollicitanten onvoldoende aanspreken
- a een aantal (vooral technische) knelpuntfuncties waarvoor weinig of geen kandidaten worden gevonden

AANBEVELINGEN

Via nieuwe afspraken met alle betrokken actoren (o.a. Selor) en een aanpassing/afstemming van de vacaturesites ervoor zorgen dat de Vlaamse overheid gedurende het hele rekruterings- en selectieproces als één geheel naar buiten komt. Dit wil zeggen dat de sollicitanten alle fases van het proces bij de Vlaamse overheid zelf doorlopen : aankondiging selecties, inschrijving, basisselectie (nu nog bij Selor), bijkomende proeven en aanwerving;

Randvoorwaarden creëren voor een efficiënte en kwaliteitsvolle periodieke rapportering over contractuele wervings- en selectieprocedures door de verschillende betrokken actoren, o.a. door een optimalisering van het beheer van de informatie en duidelijke, afdwingbare afspraken over de periodiciteit en het formaat van de rapportering.

B. Interne mobiliteit en promotie

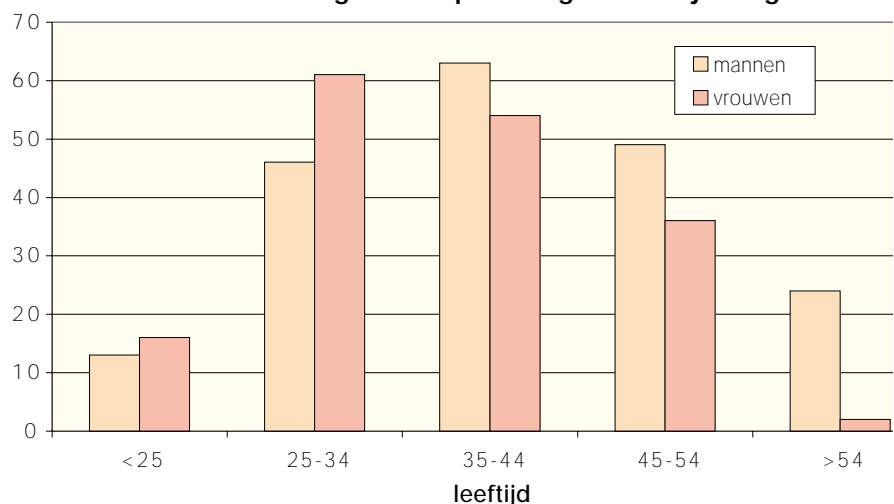
Binnen het ministerie kunnen personeelsleden op diverse manieren doorstromen naar een andere functie:

- a via vacatures op de verruimde interne arbeidsmarkt (VIA) – momenteel nog beperkt tot "horizontale" personeelsbewegingen
- a via vacatures die enkel toegankelijk zijn voor het eigen departement (intradepartementale mobiliteit en promotie)
- a via een dienstaanwijzing zonder formele selectieprocedure noch kandidaatstelling

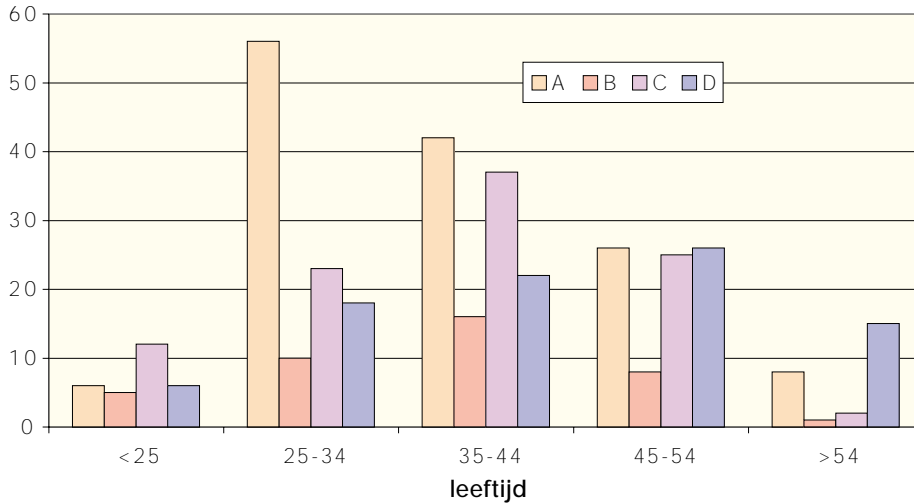
BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

Over de VIA- en departementale procedures in 2002 zijn cijfers beschikbaar. Dienstaanwijzingen die informeel verlopen, zijn echter niet zomaar in kaart te brengen. Wel krijgen we een beeld van de personeelsbewegingen tussen afdelingen van het ministerie op basis van de affectatiewijzigingen die in het personeelssysteem worden geregistreerd. Hieruit blijkt dat 364 personeelsleden (of 2,9% van het totaal aantal personeelsleden) in 2002 tenminste 1 keer naar een andere afdeling zijn overgestapt. In 2001 was dit nog 5%. Figuur 19 en 20 geven de spreiding weer van de affectatiewijzigingen in 2002 naar niveau, geslacht en leeftijd.

Figuur 19. - Aantal personeelsleden die in 2002 tenminste 1 keer naar een andere afdeling overstapten volgens leeftijd en geslacht



Figuur 20. - Aantal personeelsleden die in 2002 tenminste 1 keer naar een andere afdeling overstapten volgens leeftijd en niveau

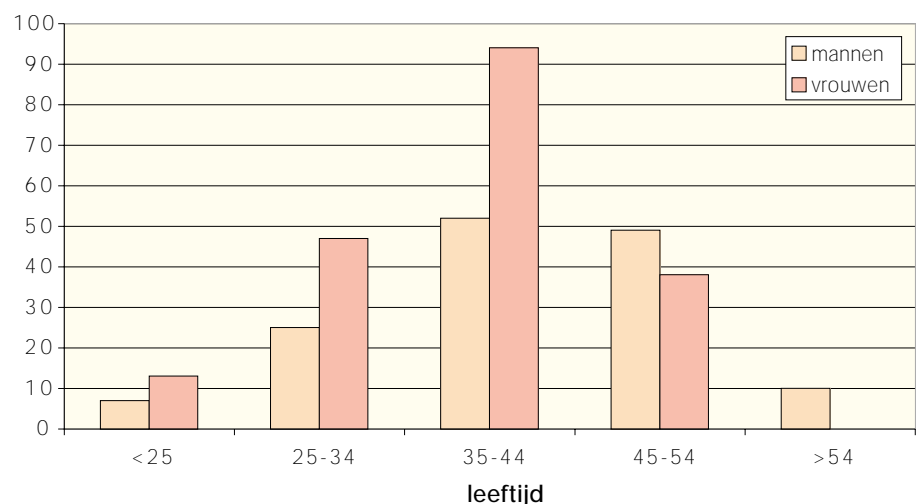


Hieruit blijkt dat binnen de groep tot 35 jaar, die gekenmerkt wordt door een evenwichtige verdeling man/vrouw, vrouwen meer actief waren op de interne arbeidsmarkt dan de mannen. Voor de oudere leeftijdsgroepen speelt natuurlijk het effect van de sterkere vertegenwoordiging van de mannen. Toch ligt de gemiddelde mobiliteitsratio voor vrouwen een stuk hoger dan voor de mannen (3,28% t.o.v. 2,45%). We stellen ook vast dat personeelsleden tussen 25 en 45 jaar het vaakst van afdeling veranderen. Opvallend is ook dat personeelsleden van niveau A eerder participeren aan de interne mobiliteit op jongere leeftijd (tussen 25 en 35 jaar), terwijl de personeelsleden van de laagste niveaus (C en D) zich op iets latere leeftijd op de interne arbeidsmarkt begeven. Gemiddeld ligt de mobiliteitsratio het hoogst voor niveau A (4,1%), terwijl de ratio voor niveau D slechts 2% bedraagt. Met het oog op de toekomstige inzetbaarheid van deze groep, verdient dit gegeven bijzondere aandacht (R Doelgroepenbeleid, p. 95).

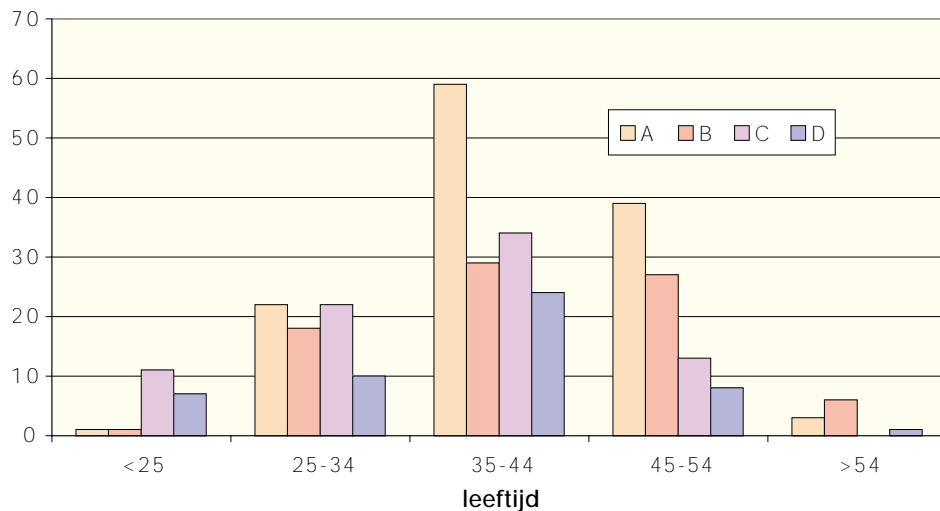
Op basis van de geregistreerde wijzigingen in de rang van de personeelsleden, kunnen we ook iets te weten komen over het promotiebeleid in het ministerie. Volgens die cijfers promoveerden in 2002 335 personeelsleden naar een hogere rang of niveau. Dit komt overeen met een promotieratio van 2,7%, wat ongeveer een verdubbeling is t.o.v. 2001. Analoog aan de horizontale mobiliteit, stellen we ook hier vast dat vrouwen in 2002 meer promoveerden dan mannen (resp. 3,7% en 1,8%). De promotieratio is het hoogst voor niveau B (5,8%) en het laagst voor niveau D (1,2%). Voor

niveau B ligt de verklaring in het groot aantal in 2002 ingevulde bevorderingsbetrekkingen voor de functie van directiesecretaresse, wat trouwens ook deels de hogere promotieratio voor vrouwen verklaart. Een vergelijking tussen horizontale en verticale mobiliteit toont aan dat promoties op een latere leeftijd plaatsvinden: de leeftijdsgroep boven de 35 jaar vertegenwoordigt 63% van de mobiliteit tegenover 73% van de promotie. Dit bevestigt dat de huidige procedures toch nog voor een groot deel op anciënniteit gebaseerd zijn.

Figuur 21. - Aantal personeelsleden die in 2002 tenminste 1 keer naar een hogere rang promoveerden volgens leeftijd en geslacht



Figuur 22. - Aantal personeelsleden die in 2002 tenminste 1 keer naar een hogere rang promoveerden volgens leeftijd en niveau



De verruimde interne arbeidsmarkt (VIA)

De VIA maakt personeelsbewegingen mogelijk tussen volgende deelorganisaties van de Vlaamse overheid:

- a het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap;
- a de 5 Vlaamse wetenschappelijke instellingen
- a en 18 Vlaamse openbare instellingen

De VIA is op 20 februari 2002 van start gegaan. In 2002 wer-

Tabel 9 geeft een overzicht van de geregistreerde personeelsbewegingen die in 2002 tussen de afdelingen van de diverse departementen hebben plaatsgevonden.

In 2002 vonden er 421 personeelsverschuivingen tussen afdelingen plaats. Sommige personeelsleden zijn in 2002 blijkbaar meer dan 1 keer van afdeling veranderd (zie hoger). Twee derde van die personeelsbewegingen vonden plaats binnen hetzelfde departement. Het departement AZF verloor op de interne arbeidsmarkt in 2002 het grootste aantal personeelsleden (14), WVC won er het meeste bij (12). De meest voorkomende bewegingen vonden plaats van AZF naar LIN (18) en van LIN naar EWBL (13).

den 63 vacatures aangeboden in de diensten van de Vlaamse regering⁵, waarvan 43 in de tweede jaarhelft. Van die 63 vacatures werden er 43 ingevuld, wat overeenstemt met een invullingsgraad van iets meer dan 68%. De gemiddelde doorlooptijd van een VIA-procedure vanaf de ontvangst van de vacature tot aan de eindselectie bedraagt 47 dagen.

Afgaande op de reeds afgehandelde en lopende VIA-vacatures tussen 1 januari en 7 april 2003 (in totaal 42), kan gesteld worden dat de VIA stilaan ingeburgerd geraakt in het ministerie.

TABEL 9. - PERSONEELSBEWEGINGEN TUSSEN AFDELINGEN IN HET MINISTERIE IN 2002									
VAN	NAAR								totaal
	SCI/AI	COO	AZF	WIM	OND	WVC	EWBL	LIN	
SCI/AI	1	0	0	0	0	0	0	1	2
COO	0	8	5	0	3	0	3	5	24
AZF	2	2	27	0	6	3	5	18	63
WIM	1	0	2	6	1	1	0	1	12
OND	0	2	2	0	41	7	1	3	56
WVC	0	1	3	0	2	21	1	4	32
EWBL	0	2	3	0	3	4	29	10	51
LIN	1	1	7	1	4	8	13	146	181
totaal	5	16	49	7	60	44	52	188	421

⁵ De diensten van de Vlaamse regering bestaan uit het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en zijn wetenschappelijke instellingen (VWI's)

TABEL 10. - OVERZICHT VAN DE IN 2002 AFGEHANDELDE VIA-VACATURES BIJ HET MINISTERIE EN DE VLAAMSE WETENSCHAPPELIJKE INSTELLINGEN

niveau/rang	aantal contractuele vacatures	aantal ingevulde contractuele vacatures	aantal statutaire vacatures	aantal ingevulde statutaire vacatures	totaal aantal afgeronde vacatures
A1	6	3	20	16	26
B2	0	0	1	1	1
B1	0	0	9	7	9
C1	0	0	11	9	11
D1	0	0	16	7	16
Totaal	6	3	57	40	63

Bij de Vlaamse openbare instellingen (VOI's) is de VIA (momenteel) geen groot succes. Van de 45 aangeboden VIA-vacatures in 2002 werden er slechts 7 ingevuld (of slechts 15,5%). Opmerkelijk is het groot aantal contractuele vacatures: 30 van de 45 aangeboden vacatures. Geen enkele van deze vacatures kon echter worden ingevuld. Slechts de helft van de VOI's heeft in 2002 gebruik gemaakt van de VIA. Een aantal redenen voor het geringe succes van de VIA bij de VOI's zijn:

- a vacatures voor zeer gespecialiseerde functies die niet via de VIA in te vullen zijn (b.v. het Openbaar Psychiatrisch Ziekenhuis te Rekem en Geel die vooral verpleegkundigen met als specialisatie "psychiatrie" zoeken)
- a bevordering van het eigen personeel
- a contractuele personeelsleden die slaagden voor een aanwervingsselectie werden statutair aangeworven.

De intradepartementale mobiliteit en promotie

Departementen kunnen beslissen om hun vacatures enkel open te stellen voor het eigen personeel. In het VPS is trouwens voorzien dat bevorderingsprocedures binnen de niveaus B, C en D enkel toegankelijk zijn voor het personeel van het departement waar de bevorderingsbetrekking is gesitueerd.

Een rondvraag bij de personeelsdiensten van de departementen leert dat er in 2002 via departementale selectieprocedures 144 betrekkingen werden aangeboden (114 bevorderingsbetrekkingen en 30 andere). In de departementen COO, WIM en EWBL werden in 2002 geen procedures georganiseerd. De meeste functies hadden betrekking op de niveaus C en B (resp. 59 en 51 functies). Nemen we enkel de functies in beschouwing waarvoor het aantal kandidaten is meegedeeld, dan bedraagt de gemiddelde respons slechts 1,2 kandidaat per vacature. Onder de 168 kandidaten waren er 111 mannen en 57 vrouwen.

Van de 144 betrekkingen zijn er 115 ingevuld, waarvan 73 door mannen en 42 door vrouwen.

TABEL 11. - OVERZICHT VAN DE IN 2002 AFGEHANDELDE VIA-VACATURES BIJ DE VLAAMSE OPENBARE INSTELLINGEN

niveau/rang	aantal contractuele vacatures	aantal ingevulde contractuele vacatures	aantal statutaire vacatures	aantal ingevulde statutaire vacatures	totaal aantal afgeronde vacatures
A1	12	0	3	2	15
B1	15	0	4	2	19
C1	2	0	2	0	4
D1	1	0	6	3	7
Totaal	30	0	15	7	45

TABEL 12. - VACATURES VIA INTRADEPARTEMENTALE MOBILITEIT EN PROMOTIE IN 2002

departement	mobiliteit		promotie		totaal	
	functies	ingevuld	functies	ingevuld	functies	ingevuld
COO	0	0	0	0	0	0
AZF	14	13	14	14	28	27
WIM	0	0	0	0	0	0
OND	13	5	25	24	38	29
WVC	0	0	8	8	8	8
EWBL	0	0	0	0	0	0
LIN	3	2	67	49	70	51
Totaal	30	20	114	95	144	115

Interdepartementale selectieprocedures buiten de VIA

Bepaalde functies, waaronder die van het lijnmanagement (afdelingshoofd, directeur- en secretaris-generaal), worden toegewezen via specifieke interdepartementale procedures. Een groot aantal van de 175 managementfuncties waren in 2002 korte of langere tijd onbezet: gemiddeld komt dit neer op 28 kalenderdagen per managementfunctie in 2002, dus bijna een maand per functie. Hierbij wordt geen rekening gehouden met een tussentijdse overname van die functies door personen die daarnaast zelf nog een andere managementfunctie uitoefenen. De verklaring voor dit hoge cijfer is dat een aantal functies om allerlei redenen niet worden opengesteld. In 2002 zijn slechts 5 functies van afdelingshoofd

aangeboden. Voor die functies solliciteerden 21 kandidaten, wat overeenstemt met 4,2 kandidaten per vacature. Vorig jaar bedroeg de respons slechts 2,3 kandidaten per vacature.

Benchmark

Om een beter inzicht te krijgen in het rekruteringsbeleid van Europese bedrijven, heeft de HayGroup in 2001 bij 65 ondernemingen uit de privésector een survey uitgevoerd. Hieruit blijkt o.a. het volgende:

- a de vacatureratio (d.i. de verhouding tussen het aantal vacatures t.o.v. de totale personeelssterkte) blijft meestal onder de 12%;
- a één vierde van de bedrijven (vooral de grotere) trekt gemiddeld per vacature meer dan 50 kandidaten aan, één vijfde moet het stellen met een respons van minder dan 10 kandidaten;
- a 80% van de bedrijven rekruteert nieuwe werknemers via de eigen website;
- a bij 42% van de bedrijven dienen kandidaten meestal 3 opeenvolgende selectie-interviews te ondergaan;
- a in 60% van de bedrijven wordt er tussen de departementen onderling informatie over kandidaten uitgewisseld, maar slechts 29% beschikt hiervoor over een elektronische databank (waarvan de helft webgeoriënteerd);
- a één derde van de bedrijven wenst meer dan 60% van de vacatures in te vullen via de interne arbeidsmarkt;

AANBEVELINGEN

De interne mobiliteit van de personeelsleden stimuleren door:

- a het aanbod aan vacatures op de interne arbeidsmarkt te verhogen door bij een vacature steeds tegelijk zowel de interne als de externe arbeidsmarkt aan te spreken, mits:
 - een optimale afstemming van de externe wervingsreserves
 - een vrije keuze voor de lijnmanager
- a functies (vacatures) te kaderen binnen loopbaanpaden, zodat elke functiewijziging of –overgang als een logische stap in een loopbaan wordt gepercipiëerd
- a meer individuele begeleiding te voorzien bij de overgang naar een andere functie (betere afstemming tussen het intern selectie- en rekruteringsproces, het loopbaanontwikkelcentrum en het vormingsaanbod)
- a maatregelen uit te werken waardoor de participatie van medewerkers en leidinggevenden aan de interne arbeidsmarkt aangemoedigd wordt.

De verruimde interne arbeidsmarkt verder optimaliseren door:

- a de integratie van de VIA-vacturesite in het nieuwe personeelsinformatiesysteem VLIMPERS, waarbij rekening wordt gehouden met de kwaliteit(en) van het VIA-sollicitatieformulier dat te downloaden is op de VIA-vacaturesite
- a verder onderzoek naar de oorzaken voor de lage respons van personeelsleden van niveau D op VIA-vacatures en uitwerken van maatregelen om die respons te verhogen
- a maatregelen om de invullingsgraad van contractuele VIA-vacatures bij de Vlaamse openbare instellingen te verhogen
- a mobiliteit nog meer te promoten (o.a. ook voor contractuele functies) en de verruimde interne arbeidsmarkt (VIA) ook aan te wenden voor promotie

BLIKVANGER

Het Jaar van Lambermont

Je zou voor minder de tel (en het noorden) kwijtraken: in nauwelijks één jaar zag het departement EWBL zijn personeelsbestand min of meer verdubbelen tot bijna tweeduizend eenheden. Grote groepen federale ambtenaren werden immers in de loop van 2002 ingevolge het Lambermontakkoord naar de gewesten overgedragen. Deze nieuwe Vlaamse personeelsleden kwamen terecht in een organisatie die zichzelf grondig van binnenuit hervormde: BBB stond (en staat) in de steigers, terwijl dossiers als het vernieuwd beloningsbeleid of het raamstatuut het administratieve landschap ingrijpend zouden hertekenen. Er was dus veel werk aan de intussen stevig vertimmerde winkel: voor EWBL was 2002 "het Jaar van Lambermont".

Cijfers en mensen

Vraag de danig op de proef gestelde personeelswerkers uit de bovenbouw van het departement-met-de-lange-naam om de operatie Lambermont in drie woorden samen te vatten, en je krijgt allicht termen als 'veel', 'ingewikkeld' en 'alles tegelijk' te verwerken. Het gaat inderdaad om de integratie van ongeveer achthonderd vijftig personeelsleden met sterk verschillende achtergronden en culturen, die bovendien afkomstig zijn uit uiteenlopende statutaire omgevingen. Zij moeten ingebed worden in de structuren van het departement of in entiteiten die in het kader van BBB nog een definitieve vorm zullen krijgen. De taken die deze mensen uitvoeren en de procedures waarbinnen ze opereren moeten tegen het licht gehouden worden: blijven de personeelsleden rondwaren op de vertrouwde werkvloer of moeten ze nieuwe inhouden en vaardigheden aanleren? Zijn hun informatiesystemen aangepast aan de Vlaamse normen? Hoever wijken werktijdregeling, evaluatie, communicatie... af van federale gewoonten? Hoe wordt de logistieke omkadering (van briefpapier tot huisvesting) georganiseerd?

Vertegenwoordigers van alle betrokken entiteiten vormen een task-force die het proces zou begeleiden.

Op 1 januari 2002 landde de eerste lading ex-federale collega's uit het beleidsdomein Binnenlandse Zaken. Ze behoorden tot drie duidelijk omschreven groepen: de provinciegouverneurs, de arrondissementscommissarissen en de gewestelijk ontvangers (veruit de grootste groep van een negentigtal ambtenaren). Van meet af aan besliste de politieke overheid de rechtspositie van de drie grote groepen in afzonderlijke statuten sui generis te vatten. Naast de administratieve en logistieke problemen die

met elke grootschalige overheveling gepaard gaan, stond er de specialisten van de administratie Binnenlandse Aangelegenheden dus ook nog enige statutaire verwerkingsarbeid te wachten. Gelukkig verliep de administratief-technische integratie (met name de overdracht van de personeelsdossiers) vrij vlot, zodat de betrokken ambtenaren geen al te grote negatieve gevolgen van hun overheveling ondervonden. In afwachting van de bekrachtiging van de nieuwe rechtspositie blijven de federale bepalingen m.b.t. salaris en aanverwante aandachtspunten voorlopig van kracht.

De betrokken collega's werden wel uitgenodigd voor een speciale ontvangstdag in het Consciencegebouw, zodat zij alvast konden kennismaken met de Vlaamse organisatiecultuur.

De hand aan de ploeg

De grootste groep moest evenwel nog komen: meer dan zevenhonderd personeelsleden van het federale Ministerie van Middenstand en Landbouw zouden in het najaar - al dan niet vrijwillig - de overstap naar de Vlaamse overheid maken. In de lente trok een kleine roadshow naar alle provincies om onze organisatie op het terrein voor te stellen en opmerkingen van statutaire of organisatorische aard te noteren. Verticale en horizontale collega's behandelden thema's als organisatiestructuur, cultuur, statutaire onderbouw of de sociale dienst.

Op 1 oktober kwamen "de 704" effectief over: hele of halve diensten en besturen, twee wetenschappelijke instellingen (het Centrum voor Landbouwkundig Onderzoek in Merelbeke en het Centrum voor Landbouweconomie in Brussel) en vrijwilligers uit bijvoorbeeld de algemene diensten (personeel, boekhouding & begroting...). Terwijl de overdracht van salarissen en aanverwante dossiers in goede banen werd geleid, kon de grote integratieoefening rond statutaire en financiële bepalingen beginnen. In het voorjaar van 2003 moet de inschaling afgerond zijn. Uitgerekend in dezelfde periode worden er cruciale Vlimpersmodules gelanceerd, moet de uitbetaling van de lonen volledig via het Vlaamse salarissysteem verlopen en legt de veranderingsmanager de eerste stenen voor zijn nieuwe organisatie (het voorlopige organogram, een schets van de managementondersteunende diensten). Een complexe opgave is het dus alleszins.

Binnen de AAD van EWBL werden er intussen aparte cellen opgezet voor het personeel en de boekhouding van Lambermont; deze entiteiten volgen de eigen dossiers op en worden maximaal ondersteund door collega's die de Vlaamse regelgeving goed kennen. Ook de huisvesting blijft een belangrijk aandachtspunt: een grote reorganisatie van de ambtenaren in de diverse gebou-

wen staat in de steigers, terwijl een embryonale logistieke cel voor Landbouw vorm krijgt.

Zevenhonderd prille Vlaamse ambtenaren hebben natuurlijk volop nood aan vorming en opleiding. Aangezien PLOEG in onze organisatie een scharnierfunctie vervult, is een introductie tot het evaluatiesysteem absoluut prioritair. Bovendien moeten de "zeven verschillen" tussen het Vlaamse en het federale evaluatieproces dringend geduid worden. De nieuwe collega's moeten in de loop van 2003 aan hun functiebeschrijving werken, want in het voorjaar van 2004 zal de groep door een eerste evaluatieronde gaan (over de periode van 1 oktober 2002 tot 31 december 2003). In samenwerking met een externe trainer werd een toegankelijke, snedige informatiesessie uitgewerkt. In de lente van 2003 zal het PLOEGtheater zijn sporen door de Vlaamse klei trekken ([R de blikvanger PLOEGtheater onder het hoofdstuk Doelgroepenbeleid, p. 99](#)).

■ FUNCTIES, COMPETENTIES EN LOOPBANEN

TERUGBLIK EN BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

In 2002 zijn de principes van het competentie-management, die hun neerslag vonden in het competentiewoordenboek, toegepast in een aantal concrete projecten, zoals:

- a het nieuwe profiel voor het top- en middenkader n.a.v. de reorganisatie
- a de potentieelinschatting voor overgang naar niveau A
- a de uittekening van een studiedienst van de Vlaamse regering
- a de actualisering van diverse functiefamilies en functieprofielen (bvb. in de entiteiten Kind en Gezin, de Vlaamse Milieu Maatschappij, enz...).

In al die projecten werd het idee geconcretiseerd om de vier waardegebonden competenties (Klantgerichtheid; Samenwerken; Voortdurend verbeteren; Betrouwbaarheid) voor alle functies van toepassing te maken en op die manier de band tussen missie, visie en waarden van de Vlaamse overheid en competenties te benadrukken.

We kunnen op basis van die ervaringen stellen dat het competentiewoordenboek de toets van de bruikbaarheid heeft doorstaan. Dat betekent echter niet dat we niet alert moeten blijven voor noodzakelijke bijstellingen in de toekomst.

Voor wat het proces "ontwikkelen van competenties" betreft, werden in 2002 ontwikkelingstrajecten uitgetekend naar aanleiding van de bottom-up evaluatie voor het middenkader en de potentieelinschatting voor overgang naar niveau A, alsook ten behoeve van de inzetbaarheid van kort geschoolden.

Er werd ook gewerkt aan de verdere implementatie van competentie-management in de Vlaamse overheid

(Ministerie en Vlaamse Openbare Instellingen), met bijzondere aandacht voor het bewaken van de coherentie in de wijze waarop met competenties wordt omgegaan. Dit impliceert:

- a het uitwerken, opvolgen en beheren van een gemeenschappelijk instrumentarium;
- a het opvolgen van opportuniteiten voor competentie-management in de Vlaamse overheid;
- a het captureren van de ervaringen vanuit projecten en er generieke leerpunten uit distilleren;
- a het initiëren en stimuleren van een competentiegericht aanpak bij diverse HR- initiatieven.

De principes voor het omgaan met competenties in diverse HR-processen (vertalen van missie en visie naar competenties, bepalen van vereiste competenties voor een functie, meten van competenties bij interne en externe selectie en in het kader van functioneringsevaluatie, opleiding en ontwikkeling, verloning) werden uitgeschreven in een handleiding. Die principes evolueren verder naargelang er meer ervaring wordt opgedaan of meer denkwerk wordt verricht. In een aantal subprojecten worden bepaalde processen verder uitgediept. Zo is er een subproject gestart rond selectie waarin o.a. gewerkt wordt rond de vertaling van het woordenboek naar een selectiecontext. Er werden ook een aantal denkoefeningen gedaan, o.a. inzake een mogelijk nieuw loopbaanbeleid en met het oog op het eventueel kwantificeren van competenties in een evaluatiecontext.

Met het oog op ondersteuning van het competentie-management door VLIMPERS werden reeds een aantal opportuniteiten zichtbaar, die in een later stadium kunnen gerealiseerd worden.

BELEIDSAANBEVELINGEN

Zoals het competentiewoordenboek een instrument is om een gemeenschappelijk taalgebruik inzake competenties te stimuleren, zo kan de ontwikkeling van een basisstructuur voor functiefamilies het competentie-management (en HR-processen in het algemeen) sterk ondersteunen en faciliteren. Dergelijke basisstructuur kan bovendien een element van coherentie zijn in een organisatiestructuur waar autonomie, responsabilisering en verzelfstandiging belangrijke principes zullen zijn. Meer concreet kan de koppeling van de concepten "functiefamilies" (met verschillende niveaus van verantwoordelijkheden – zeg maar loopbaanladders) en "competenties" een aantal belangrijke HR-processen mogelijk maken of sterk faciliteren. Er kan vooral gedacht worden aan:

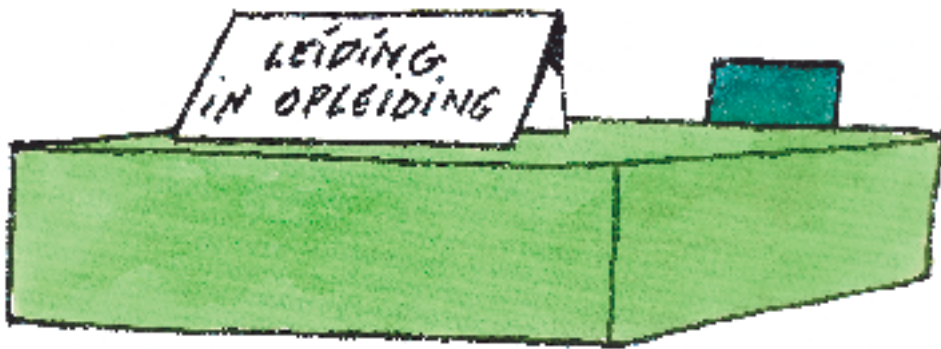
- a het expliciteren van *loopbaanpaden* met het oog op *loopbaanontwikkeling*;
- a het doelgerichter maken van *ontwikkeling* met het oog op groei in een functie of een loopbaan;
- a het ondersteunen van de planning in het kader van een geactualiseerd *prestatie-management*, met een meer prominente aanwezigheid van competenties in dit proces;
- a het vergemakkelijken van de definiëring van kritische competenties voor functies in het kader van *selectie*;
- a het beheersbaarder maken van de *interne mobiliteit*;
- a het beter afstemmen van de definiëring van functies en competenties in het kader van de *personeels-planning*.

We stellen voor om een project "*functiefamilies Vlaamse overheid*" op te starten. Het is de bedoeling om die functiefamilies interactief op te bouwen met lijn en functiehouders. Hoewel een nieuw beloningsbeleid in eerste instantie niet behoort tot de doelstellingen ervan, moet er wel over gewaakt worden dat – wanneer een nieuw concept van beloningsbeleid in de toekomst geïntroduceerd wordt – de functiefamilies ook hiervoor bruikbaar zijn.

In de Vlaamse overheid wordt een grote nood aan doorstroom- en groeimogelijkheden gesignaleerd in allerlei bevragingen. Beleidsvoorbereiding rond groei in loopbanen op basis van groei in competenties is dan ook noodzakelijk.

In afwachting van nieuwe concepten rond loopbanen moeten initiatieven die hiermee te maken hebben reeds maximaal proberen de invalshoek van het competentie-management mee te nemen. Dit was reeds gedeeltelijk het geval voor de overgangsexamens voor niveau A.

Strategische doelstelling 3 : permanente ontplooiing



PRESTATIEMANAGEMENT (leiderschap)

KENGETALLEN

kengetal	omschrijving	2001	2002
tijdigheid van de planning	% van de planningsgesprekken gevoerd vóór 1 maart 2002	22,7% ⁽¹⁾	30,9% ⁽²⁾
tijdigheid van de evaluatie	% van de evaluatiegesprekken gevoerd vóór 1 maart 2002	38,6% ⁽¹⁾	52,5% ⁽²⁾
span of control	gemiddeld aantal te evalueren medewerkers per 1° evaluator t.o.v.	6,22	6,31
	het % evaluatoren met soc < 4 ⁽³⁾	(37,81%) ⁽¹⁾	(36,93%)
coherentie van de evaluatielijnen	% personeelsleden waarvan de 1° evaluator niet geëvalueerd wordt door hun 2° evaluator	29% ⁽¹⁾	24,3% ⁽²⁾
evaluatoren gelijke rang	% personeelsleden met een 1° evaluator van gelijke rang	17,9% ⁽¹⁾	23,10%
geslacht van de 1° evaluatoren	aantal mannelijke t.o.v. aantal vrouwelijke evaluatoren	1.258 / 362	1.113 / 359
	(% binnen elke groep statutair)	(20% / 12%)	(17,9% / 11,4%)
"vergrijzing" 1° evaluatoren	het aantal 1° evaluatoren ouder dan 55 jaar t.o.v. het totaal aantal 1° evaluatoren	24,7%	20%
		(400 / 1.620) ⁽¹⁾	(294 / 1.472)
niveau 1° evaluatoren	aantal 1° evaluatoren van niveau A t.o.v. de andere niveaus (+ % vertegenwoordiging binnen het niveau statutair)	A: 1.055 (42%)	A: 1.005 (37,5%)
		andere: 565 (8%) ⁽¹⁾	andere: 467 (7%)
beoordelingsbalans	(aantal functionerings- + management- + staffoelagen in 2002) / (aantal vertragingen + onvoldoendes in 2002)	1.355	1.767
		36	22
managementtoelagen	aantal toegekende managementtoelagen in 2002 (m.b.t. werkjaar 2001) t.o.v. het aantal personen met een managementfunctie	35,4%	38,3%
		(62 / 175)	(67 / 175)
functioneringstoelagen	aantal toegekende functioneringstoelagen in 2002 (m.b.t. werkjaar 2001) t.o.v. het aantal personeelsleden (excl. management) op 31/12/01	11,3%	14%
		(1.293 / 11.471)	(1.700 / 12.112)
	<= 5%	749	984
	> 5% en <= 10%	481	646
	> 10%	50	27
	teambeloning (aantal personen)	-	43
disfunctioneren	% beoordelingen "onvoldoende" in 2002 (werkjaar 2001) t.o.v. het totaal aantal statutaire personeelsleden op 31/12/01	1,67‰	0,87‰
		(15 / 8.984)	(8 / 9.181)
loopbaanvertraging	% toegekende vertragingen in de functionele loopbaan in 2002 (werkjaar 2001) t.o.v. het totaal aantal statutaire personeelsleden op 31/12/01	2,34‰	1,52‰
		(21 / 8.984)	(14 / 9.181)
respons bottom-up evaluatie (BUE)	% ingevulde vragenlijsten door medewerkers t.o.v. het % bij de leidinggevenden (BUE over werkjaar 2001)	-	80% / 91%
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)	-	3,59 / 3,7
klachten over leidinggeven	aantal formele klachten over leidinggeven ingediend bij het centraal meldpunt SPREEKBUIS		44 23

(1) geen gegevens m.b.t. het departement Onderwijs

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

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

TERUGBLIK

In 2002 is een aanvang genomen met het formuleren van een set van waarden, principes en kengetallen inzake kwaliteitsvol leidinggeven. Die werden ingepast in het ontwerp voor de managementcode P&O (R [Beter bestuurlijk beleid](#), p. 34). De eerste stappen werden gezet om het huidige 'PLOEG' prestatie management systeem af te stemmen op andere lopende initiatieven zoals de invoering van competentie management, de reflecties over loopbaan- en beloningsbeleid, contract- en mandaatmanagement voor het top- en middenkader, enz.. Meer bepaald impliceerde dit o.a. een eerste idee- vorming omtrent het tot op zekere hoogte kwantificeer- baar maken van de jaarlijkse evaluatie.

Er werd verder geïnvesteerd in kwaliteitsvol leidinggeven via organisatie van seminars en netwerk(café's), trainingen en workshops voor leidinggevend en medewerkers. De leidinggevend en op de lagere uitvoerende niveaus werden daarbij dit keer niet vergeten (R [de blikvangers PLOEG- theater](#), p. 99 en [Leidinggeven voor vergeten chefs](#), p. 61). Naast de reeds bestaande bottom-up evaluatie voor het topkader, kwam in 2002 ook het voltallige middenkader aan de beurt (R [blikvanger Feedback over leidinggeven: het middenkader zet de toon](#), p. 59).

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

In een kwaliteitsgerichte organisatie is de leidinggevend e niet alleen verantwoordelijk voor de bedrijfsresultaten, maar ook voor resultaten naar het personeel en de klanten. "Kwaliteitsvol leidinggeven" blijft een prioritair en her- kenbaar spoor in het P&O-beleid.

Naar analogie met voorgaande jaren, onderzoeken we andermaal het leidinggeven op 2 aspecten:

- a Wat is de kwaliteit van het leidinggeven?
- a Hoe evolueert de leidinggevend e structuur in het ministerie (evaluatoren – evaluatielijnen)?

Kwaliteit van het leidinggeven: tevredenheid van het personeel

De gegevens uit de bottom-up evaluatie geven hierin enig inzicht. Anders dan bij de 2-jaarlijkse personeels- bevraging (die niet doorging in 2002) wordt hier een mening gevraagd over het leidinggeven van de eigen chef. Wat valt hieruit in hoofdzaak af te leiden?

De gemiddelde perceptie van de directe medewerkers over de kwaliteit van hun functioneel leidingge- vende ligt op een ruim bevredigend niveau: **3.59 op 5**. De gemiddelde zelfperceptie van de leidinggeven- de situeert zich zelfs nog ietwat hoger: **3.7 op 5**.

Dat directe medewerkers hun afdelingshoofden overwe- gend "krediet geven", is een signaal in de goede richting. Via de organisatie van BUE-bevragingen wordt er een sterke stimulans gegeven aan wat de vorige jaren vaak problematisch was: de evaluatie van de kwaliteit van het leidinggeven. Nu zijn er voor elke leidend ambtenaar gegevens van onderuit beschikbaar die - naast de eigen bevindingen - weliswaar met de nodige kritische zin moe- ten behandeld worden.

Kwaliteit van het leidinggeven: prestatie-indica- toren

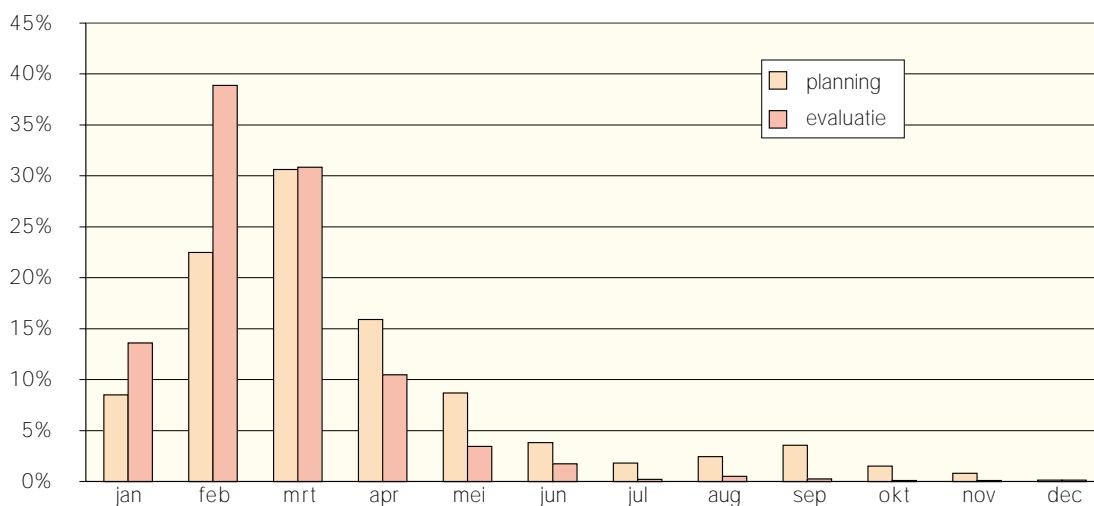
Het aantal klachten bij het extern meldpunt PLOEG (nu "SPREEKBUIS") is in vergelijking met vorig jaar nagenoeg gehalveerd (23 i.p.v. 44)

Dit cijfer moet gerelativeerd worden. De aanzienlijke stij- ging van vorig jaar was vermoedelijk te wijten aan de intensieve communicatiecampagne bij het in voege tre- den van een nieuw meldpunt, schreven wij voorheen. De huidige daling kan derhalve een teken van 'normalisering' inhouden naar een vroeger peil.

Voorts werd in het licht van de rol en de positie van de verschillende externe meldpunten (o.a. een meldpunt "pesten" en "OSGW"), in 2002 een centraal meldpunt ("Spreekbuis") opgericht. Dit kan mogelijk een dubbel effect opgeleverd hebben dat de daling eveneens kan verklaren. Vooreerst worden met de oprichting van het centrale meldpunt alle niet strikt PLOEG-gerelateerde klachten direct naar de andere bevoegde meldpunten doorgeseind. In vergelijking met 2001 zijn er dan ook minder PLOEG-klachten, maar zijn ze verhoudingsgewij- ze meer gerelateerd aan PLOEG dan voorheen.

Er is een stijging te constateren van het tijdig voeren van de jaarlijkse plannings- en evaluatiegesprekken. Voor de planningsgesprekken betekent dit een stij- ging van 8,2% en voor de evaluatiegesprekken een stijging van 13,9%.

Figuur 23. - Timing van de plannings- en evaluatiegesprekken in 2002



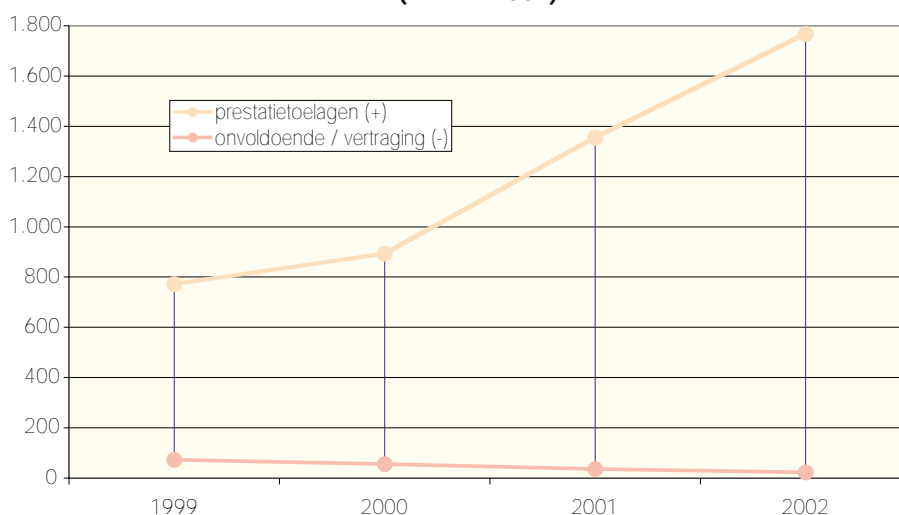
De algemene tendens om de jaarlijkse planning en evaluatie steeds meer uit te stellen, wordt voor 2002 blijkbaar niet doorgezet. Dit is een positief teken. De impact van de faciliteiten uit de bijsturing van PLOEG (2001) (de einddatum voor indienen van de plannings- en evaluatiedocumenten werd gelegd op einde maart i.p.v. 15 maart) die vorig jaar vermoedelijk de oorzaak waren van de tendens tot uitstellen, blijkt mogelijk een halt toegeeroepen. Meer nog: er blijkt opnieuw een tendens om meer plannings- en evaluatiegesprekken te voeren voor 1 maart.

Kon de stijging van de toelagen vorig jaar nog op rekening gebracht worden van de invoering van de glijdende vork tot 15% van de jaarwedde in samenhang met het optrekken van het beschikbare beloningsbudget, dan is huidige stijging moeilijker verklaarbaar. Ongeveer 1 op 7 medewerkers kreeg een toelage. De leidinggevenden opteren er blijkbaar voor om een betekenisvol groter aantal medewerkers een wellicht relatief kleinere functieeringstoelage toe te kennen.

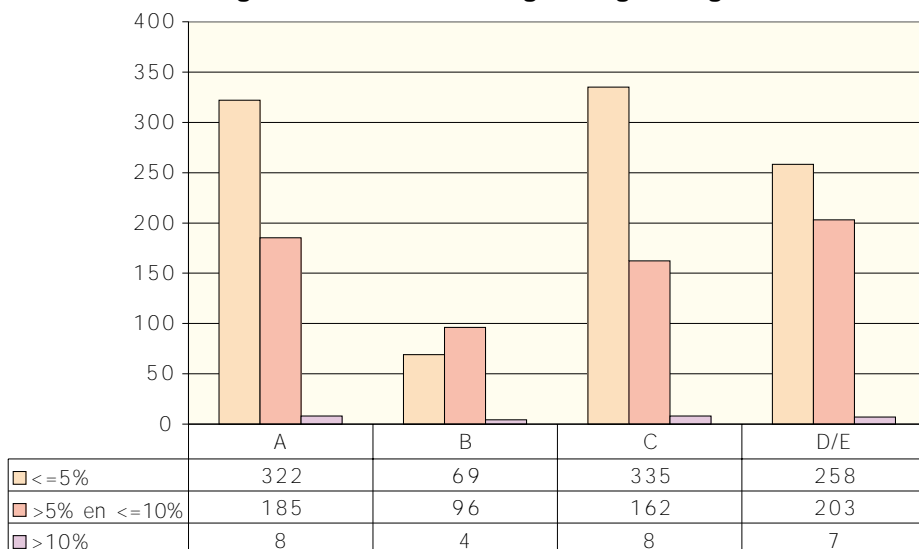
De daling van beslissingen tot vertraging wordt waarschijnlijk nog steeds beïnvloed door de sedert 2001 ingevoerde beroepsmogelijkheid na toekenning van een vertraging.

De reeds eerder vastgestelde tendens inzake de beoordelingsbalans, blijft zich nog steeds doorzetten. Het aantal negatieve beoordelingen ("vertraging" en "onvoldoende") blijft systematisch afnemen (een daling met 33%) en de positieve beoordelingen (management- en functieeringstoelagen) stijgen even systematisch (lichte stijging voor managementtoelagen; stijging met 31% voor functieeringstoelagen). Er werden voor het evaluatiejaar 2001 geen staf-toelagen toegekend.

Figuur 24. - Evolutie in de beoordelingsbalans (positief / negatief) (1999 - 2002)



Figuur 25. - Functioneringstoelagen volgens niveau en %



De bottom-up evaluatie voor het middenkader (voor het topkader bestond dit reeds enige jaren), was een succes. De responsgraad, zowel vanwege de feedbackgevers (80%) als vanwege de leidinggevenden zelf (91%), lag zeer hoog. Maar ook de respons zelf (gemiddeld "ruim voldoende" tot "goed") was een positief signaal naar de leidinggevenden ([R blikvanger Feedback over leidinggeven: het middenkader zet de toon, p. 59](#)).

gemiddelde "span of control". Dit is een positief teken. Een verdere daling van het aantal evaluatoren met een heel beperkt aantal medewerkers onder hun bevoegdheid, blijft evenwel aangeraden.

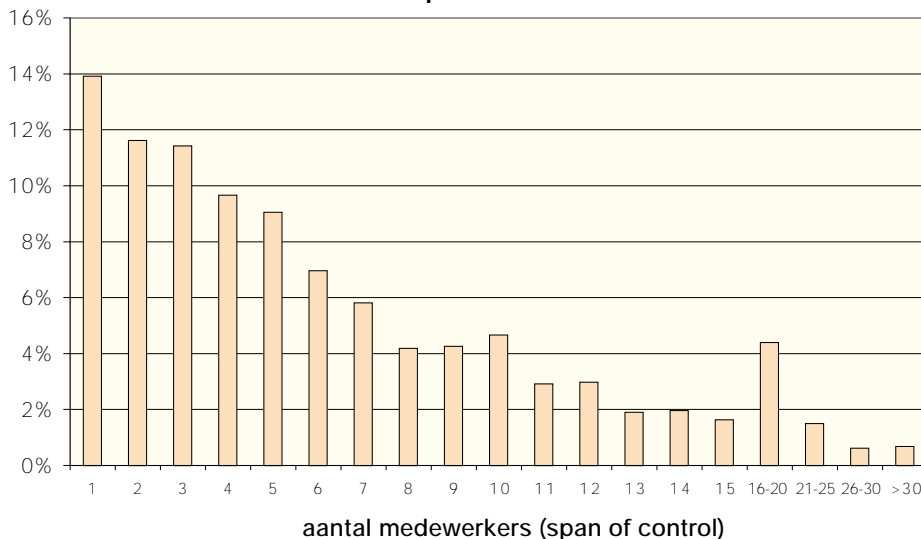
De evaluatielijnen zijn best zo functioneel en coherent mogelijk. Dit impliceert dat idealiter de eerste evaluator geëvalueerd wordt door de tweede evaluator van dezelfde medewerker. In 2002 is dit nog bij ongeveer één vierde van de medewerkers niet het geval. Dit is een daling van ongeveer 5% ten opzichte van 2001.

De leidinggevende structuur

De gemiddelde "span of control" blijft zich handhaven. In het ministerie heeft een eerste evaluator nog steeds gemiddeld ongeveer 6 directe medewerkers. Dit is vanuit HR-oogpunt aanvaardbaar. Het aantal evaluatoren met minder dan 4 medewerkers onder hun bevoegdheid vertoont een status quo (38%), in tegenstelling tot de daling van vorig jaar.

Indien men de rol van de tweede evaluator als kwaliteitsbewaker van het leidinggeven ter harte neemt, is een maximale coherentie van de evaluatielijnen aangewezen.

Figuur 26. - De eerste evaluatoren volgens hun span of control op 31/12/02

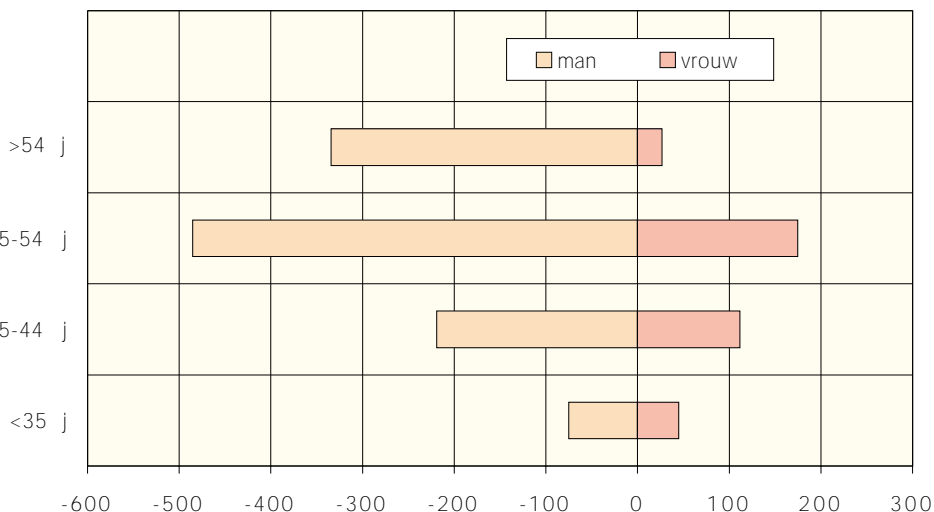


De effecten van de bijstellingen aan het PLOEG-systeem blijken zich op dit vlak te hebben gestabiliseerd. Enigszins merkwaardig is dat deze bijstellingen geen betekenisvolle invloed hadden op de

Indien de evaluator van een leidinggevende geen direct zicht heeft op de wijze waarop die leidinggevende de PLOEG-principes in de praktijk heeft toegepast (o.a. aan de hand van informatie over het reële PLOEG-proces), dan wordt het immers erg moeilijk voor die evaluator om op een objectieve, op concrete vaststellingen gebaseerde wijze de kwaliteit van het leidinggeven te beoordelen.

De samenstelling van het evaluatorenbestand naar geslacht, niveau en leeftijd blijft onevenwichtig, alhoewel lichte dalingen in vergelijking met vorig werkjaar te bespeuren vallen. Er zijn meer mannelijke dan vrouwelijke evaluatoren. De vergrijzing van het bestand blijft een feit. Niveau A blijft oververtegenwoordigd.

Figuur 27. - Leeftijdspiramide van de 1ste evaluatoren op 31/12/2002



Benchmark

In 2002 heeft IBM Business Consulting Services (IBM-BCS) wereldwijd bij 1.056 particuliere bedrijven en overheidsorganisaties (waaronder het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap) in 40 landen een onderzoek uitgevoerd naar hun zakelijke en personeelsprioriteiten. De resultaten hiervan werden gebundeld in de Global Human Capital Survey 2003.

Door de deelnemende personeelsmanagers wordt de **versterking van het leiderschap** in de onderneming als **topprioriteit** voor het personeelsbeleid naar voren geschoven. De ontwikkeling en versterking van het leiderschap is internationaal met 47% dé topprioriteit van het personeelsbeleid. In België geven de personeelsdirecteuren nog meer voorrang aan vernieuwing van de HR-informatiesystemen (62%) en aan de vermindering van de arbeidskosten (54%). Leiderschap volgt bij ons op de derde plaats met 46%.

Verder wees het onderzoek uit dat wereldwijd jaarlijks 16% van de werknemers een managementopleidingsprogramma volgt. In de Verenigde Staten is dat zelfs 24%. Uit de survey blijkt ook dat prestatiemeting het werkverzuim drukt: hoe meer methoden worden gebruikt, hoe lager het aantal dagen afwezigheid wegens ziekte.

AANBEVELINGEN

"Kwaliteitsvol leidinggeven" moet nog verder gefundeerd worden op een uitgewerkte set van principes, normen en waarden en minder op statutaire regels. Waken over kwaliteitsvol leidinggeven wordt in de managementcode als één van de belangrijkste HR-aandachtspunten voor elke topambtenaar naar voren geschoven ([R Beter bestuurlijk beleid, p. 34](#)). Op die manier ontstaat ruimte voor een verdere afbouw van de regelgeving. En vooral: zo ontstaat ruimte voor maatwerk en kunnen HRM deskundigen en hun management de instrumenten focussen op de specifieke kenmerken van hun interne en externe omgeving.

Verdere geleidelijke uitbouw en actualisering van het feedback instrumentarium. "Kwaliteitsvol leidinggeven" moet verder uitgewerkt worden aan de hand van een doorgetrokken 360°-benadering, waartoe de bottom-up evaluatie van top- en middenkader als "drijvende kracht" kan fungeren. De "BUE" moet uitgewerkt en aangeboden worden als een krachtig signaal voor elke evaluator (van welk niveau ook) en op vrijwillige basis. Niet het instrument op zichzelf of de resultaten ervan zijn hier het belangrijkste, maar natuurlijk de opstap die ze vormen voor ontwikkelings- en verbeteringstrajecten.

De voorbereidingen tot een nieuw concept van prestatie management en tot afstemming hiervan met aanverwante concepten zoals competentie management en beloningsbeleid moeten onverwijld verder gezet worden. Ze moeten leiden tot een geïntegreerd geheel waarvan de processen optimaal ondersteund worden door VLIMPERS. Het geïntegreerde nieuwe concept zal meer moeten toegespitst worden op de competenties als "menselijke grondstof" voor puikere resultaten.

BLIKVANGER

Feedback over leidinggeven: het middenkader zet de toon.

Werken aan de kwaliteit van leidinggeven en van de dienstverlening is moeilijk zonder terugkoppeling of feedback, vooral van de medewerkers zelf. Daarom werd vanaf 2002 bij de evaluatie van het top- en middenkader van de Vlaamse overheid (ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, VOI's en VWI's) rekening gehouden met de mening van hun directe medewerkers. Dat werd de bottom-up evaluatie of kortweg BUE.

Hieronder worden kort de methodiek en resultaten van de eerste verplichte BUE voor het middenkader (afdelingshoofden of gelijkaardige functie) overlopen. Voor het topkader (secretarissen-generaal en directeuren-generaal) wordt reeds een aantal jaren een BUE uitgevoerd, die enigszins anders verloopt.

Op basis van een korte vragenlijst gaven alle directe medewerkers van een chef van het middenkader anoniem hun mening over de manier van leidinggeven van die chef tijdens het voorbije werkjaar 2001. Ook de chef zelf vulde een vragenlijst in om zichzelf te beoordelen als leidinggevende. Achteraf werd een vergelijking gemaakt tussen beide evaluaties. Om het verzamelen en verwerken van die feedback snel en efficiënt te organiseren, werden de vragenlijsten via het internet aangeboden. De bevraging spitste zich toe op de belangrijkste leidinggevende competenties: resultaatgerichtheid, communicatie en openheid, teamleiderschap, impact en samenwerking met andere entiteiten.

De belangrijkste resultaten in een notedop

- a de respons was hoog: 151 van de 165 aangeschreven leidinggevenden (of 91%) en 1498 van de 1870 aangeschreven directe medewerkers (of 80%) hebben een vragenlijst ingevuld.
- a de evaluatie van de leidinggevenden (op basis van feedback van hun medewerkers én hun zelfevaluatie) is vrij positief: uit figuur 28 blijkt dat de leidinggevenden voor elk van de 5 competenties op een vijfpuntenschaal scores behaalden tussen "gemiddeld" (score 3) en "in hoge mate" (score 4).
- a ten opzichte van de evaluatie door de medewerkers, was de zelfevaluatie

van de leidinggevenden positiever voor de competenties "resultaatgerichtheid", "teamleiderschap" en "communicatie". De competenties "impact" en "samenwerking met andere entiteiten" werden daarentegen iets positiever beoordeeld door de medewerkers dan door de leidinggevenden zelf.

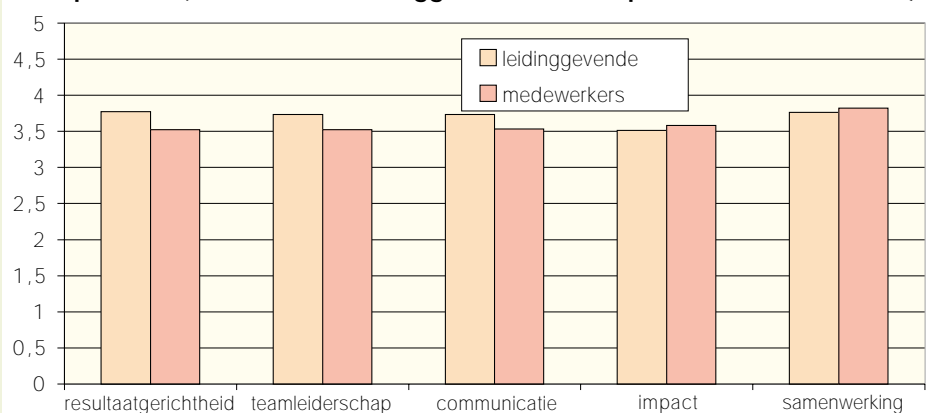
- a 78% van de leidinggevenden en 85% van de medewerkers vonden het opzet van de eerste BUE geslaagd. Een meerderheid van de leidinggevenden (83%) en van de medewerkers (74%) meende dat deze bevraging een bijdrage kan leveren om kwaliteitsvol leidinggeven te stimuleren. Ongeveer 60% van de leidinggevenden en van de medewerkers geloofde dat met deze bevraging een meer open bedrijfscultuur wordt gestimuleerd.

De BUE van het middenkader werd dus - globaal gesproken - zeer goed onthaald. Dit illustreert toch wel treffend de maturiteit die het ministerie reeds op dit vlak heeft bereikt en bevestigt de evolutie naar een open en eerlijke feedbackcultuur.

De resultaten voor de leidinggevenden waren vrij goed en de verwachtingen zijn hooggespannen dat er met die feedback ook iets zal gedaan worden. Elke leidinggevende kreeg een geïndividualiseerd rapport, dat aanknopingspunten biedt om ontwikkelingsgerichte doelstellingen te formuleren bij het opstellen van de planning voor het komende werkjaar.

Het hele BUE-gebeuren heeft immers tot doel om het functioneren van de organisatie én van het leidinggeven, dat daarbij een sleutelrol speelt, verder te verbeteren. Uiteindelijk dienen deze inspanningen om de Vlaamse overheid verder te laten evolueren naar een lerende organisatie met een open feedbackcultuur en betrokkenheid en met maximale ontwikkelingskansen, ook voor leidinggevenden.

Figuur 28. - Kwaliteit van leidinggeven: gemiddelde score per competentie (zelfevaluatie leidinggevende versus perfectie medewerkers)



BLIKVANGER

Studietoelagen: hoe procesverandering klant én medewerker dient

De afdeling Studietoelagen van het departement Onderwijs stond voor een aantal bijzondere uitdagingen. Zowel uit het in 2001 uitgevoerde klantentevredenheids-onderzoek, als uit de opeenvolgende jaarverslagen van de Vlaamse Ombudsdienst kwamen telkens de volgende knelpunten naar voor:

1. de telefonische bereikbaarheid van de dienst
2. hogere verwachtingen van de burger m.b.t. verwerking en uitbetaling
3. de administratieve belasting bij het indienen van een aanvraag.

De telefonische bereikbaarheid

Gelet op de enorme stapel dossiers en de korte tijds-spanne waarin deze moeten worden verwerkt, koos de afdeling in het verleden voor een begrensde telefonische bereikbaarheid van de dossierbehandelaars, nl. 4 halve dagen per week.

Vanaf september 2001 wordt de Vlaamse Infolijn ingeschakeld. Nu moet enkel nog doorverwezen worden naar de afdeling voor complexe vragen. Die worden dan volgens een beurtrol behandeld.

Ook werd met elke dossierbehandelaar een ontwikkelingsgerichte doelstelling afgesproken rond klantvriendelijk telefoneren en klantvriendelijke correspondentie.

Het resultaat is zeer bevredigend, niet alleen voor de vraagstellers, maar ook voor de dossierbehandelaars zelf. Een en ander verloopt een stuk efficiënter en professioneler. Systematisch wordt overleg gepleegd met de operatoren, en regelmatig is er vorming.

Niveau van verwerking

Om de snelheid van verwerking op te drijven werd besloten vaker uit te betalen (tot drie uitbetalingen per maand) en sneller ontbrekende gegevens op te vragen. Reeds vanaf eind oktober wordt nu door een aparte cel gestart met het verwerken van de toegezonden bijkomende inlichtingen. Zo wordt de tijdspanne tussen aanvraag en afhandeling, zeker bij problematische dossiers, aanzienlijk kleiner.

Daarnaast werd een te halen dagcijfer (gewogen per week) opgelegd. Deze norm werd bepaald op basis van de verwerkingsregistratie in 2001-2002, zodat men een goed idee had van het aantal dossiers dat één dossier-behandelaar per dag kwaliteitsvol kan verwerken. Hierbij werd terdege rekening gehouden met een aantal belastende factoren en ziekte-uitval.

Extra personeel (waarvan 6 dossierbehandelaars) werd aangetrokken om ook te zorgen voor de broodnodige bijkomende menskracht.

Het resultaat was dat op 10 december 2002 alle 55.000 dossiers van het hoger onderwijs reeds een behandeling hadden ondergaan, dit is 3 maanden eerder dan het jaar daarvoor.

Administratieve vereenvoudiging

Veel klachten betroffen het aanvraagformulier, en het feit dat gegevens waarover de dienst reeds beschikt opnieuw opgevraagd werden. Hieraan werd tegemoet getreden door de ontdebbling van het formulier per niveau (secundair / hoger onderwijs), zodat enkel die vragen gesteld worden die echt nodig zijn om het dossier af te handelen. Bovendien werd "het gezinsdossier" ingevoerd, waardoor de aanvrager niet meer voor ieder kind apart een aanvraag dient in te dienen en administratieve documenten toe te voegen.

In het verleden werden de dossiers geklasseerd en behandeld op basis van de geboortedatum van de student of de leerling. Hierdoor kwamen de verschillende kinderen van één gezin terecht bij verschillende dossier-behandelaars met alle mogelijke gevolgen vandien: verschillende tijdstippen van behandeling en uitbetaling, mogelijks afhandeling op basis van onvolledige informatie, meer kans op fouten enz...

Voortaan behandelt één medewerker alle aanvragen van een gezin, zodat gezinsgegevens, financiële gegevens en de bijhorende documenten slechts eenmaal dienen bezorgd.

De winst voor de aanvrager is duidelijk, maar ook de dossierbehandelaar zelf spaart hier tijd en moeite mee uit.

Niet onbelangrijk is verder, dat informatie die blijvend is, zoals de nationaliteit, voorgedrukt wordt op aanvraagformulieren van zgn. "hernieuwers", zodat deze niet meer naar het gemeentehuis hoeven te gaan om de nationaliteit te attesteren. Vanaf dit schooljaar vraagt de afdeling trouwens bepaalde gegevens van de hernieuwers proactief op, zoals deze inzake de belastbaarheid. Bepaalde dossiers die vroeger lang bleven aanslepen omdat de

attesten vanuit Financiën op zich lieten wachten, behoeven nu minder doorlooptijd.

Hetzelfde geldt voor het kadastraal inkomen, waarvoor de dossierbehandelaar voortaan zelf het bestand van de woningdatabank raadpleegt.

Voor de dossierbehandelaars zelf is de nieuwe aanpak meer bevredigend. Door al deze ingrepen worden ze veel beter ondersteund in een performante en klantgerichte aanpak en mogen ze terecht fier zijn op de puike vooruitgang.

BLIKVANGER

Leidinggeven voor vergeten chefs

Toen in 1993 het huidige ministerie vorm kreeg, werd flink gesnoeid in het aantal hiërarchische niveaus. In een groot departement als Leefmilieu en Infrastructuur bleven toch heel wat leidinggevende functies onder het managementniveau noodzakelijk. Het gaat om diensthoofden, ploegleiders, teamverantwoordelijken, enz...

De laatste jaren kregen de HRM-verantwoordelijken van het departement LIN meer en meer signalen over knelpunten in de relaties tussen leidinggevend en medewerkers. Dit bleek onder meer uit het personeelsresultatenonderzoek (PRO), de vele meldingen van functioneringsproblemen (die vooral in relatie stonden met de stijl van leidinggeven van de directe chef), HR-audits in een aantal afdelingen en exit-enquêtes waarbij vooral naar het leidinggeven werd verwezen als voornaamste reden van vertrek.

Vooraf in departementen met veel kort geschoolde leidinggevend is de problematiek het grootst. De oorzaken zijn bekend:

- a ten eerste worden goede "technici" vaak tot chef aangewezen, zonder dat er veel rekening wordt gehouden met hun leidinggevende competenties. Deze mensen genieten daarenboven op het gebied van leidinggeven betrekkelijk weinig of helemaal geen vorming. Vaak wordt dan ook een te eenzijdige leiderschapsstijl gehanteerd. Een grote groep (vooral de laagste niveaus) werkt gedecentraliseerd, weg van het toezicht van het middenkader. HR-acties en -systemen vinden moeilijk hun weg naar de vloer;
- a het operationele leidinggeven aan medewerkers van lagere niveaus is een bijzonder moeilijke vorm van leidinggeven.

Vaak leidt dit alles tot intermenselijke problemen (verstoorde relaties, slechte werksfeer, pesterijen,...), met ernstige gevolgen voor het individu en de organisatie.

Om die redenen besloot HRM van LIN begin 2002 te starten met het project "Leidinggeven".

Een praktijkgerichte aanpak

Een doelgerichte aanpak die vanuit een doordacht HR-perspectief vertrekt, drong zich op. Gezien de specifieke kenmerken van vele van de operationele leidinggevend zijn we op zoek gegaan naar een aangepaste methodiek. We kozen ervoor het pad van het actief en ervaringsge-

richt leren te bewandelen. Bij deze methodiek oefenen de leidinggeven allerlei concrete situaties in en delen ze positieve en negatieve ervaringen met elkaar. Inzicht in het eigen functioneren is hierbij belangrijk en de leidinggevende kan voor zichzelf stapsgewijs een continu leerproces in gang zetten.

Hieronder worden de doelstellingen op een rijtje gezet.

- a *De kwaliteit van het leidinggeven verbeteren* en dit op een aangepaste wijze: actief, aangenaam en op maat van onze mensen.
- a *Actief kennisbeheer bevorderen*: delen van ervaringen en de competenties van de leidinggevendenden actief opbouwen met behulp van interne en externe experts.
- a *"Kruisbestuiving" bevorderen*: men krijgt de kans mensen uit andere afdelingen, administraties of departementen te leren kennen en daarmee ervaringen uit te wisselen.
- a *Betrokkenheid van alle leidinggevendenden verhogen* en hen de kans geven zich verder te ontwikkelen binnen een organisatie die zelf sterk in ontwikkeling is. HRM ziet dit als een kans om de kwaliteit en betrokkenheid van de lijn te verhogen.
- a *Zelfwerkzaamheid stimuleren*: de betrokkenen aanmoedigen om zelf voortdurend aandacht te besteden aan hun leidinggeven.

De doelgroep omvat alle operationeel leidinggevendenden. LIN startte in 2002 met twee groepen, nadien sloten ook AZF en WVC zich aan bij het initiatief. Momenteel lopen er vier groepen met niveau D en C en één groep niveau A en B. In totaal goed voor 63 leidinggevendenden.

Concrete aanpak

Het project leidinggeven verloopt in twee grote stappen: een opstart-tweedaagse en een aantal maandelijkse bijeenkomsten van een halve tot een hele dag. Dit alles over een periode van bijna acht maanden.

Wie wil deelnemen aan het project moet zeker de opstart-tweedaagse meemaken. Dit is een tweedaagse met overnachting. Tijdens de tweedaagse leert men de andere mensen uit de groep kennen. Bovendien ontdekken de trainers door middel van praktische, leuke oefeningen wat de sterke en minder sterke leidinggevende capaciteiten zijn binnen de groep. Tijdens deze twee dagen wordt ook het gezamenlijk ontwikkelingsplan in kaart gebracht. Elke groep komt zo tot een eigen "programma" voor de komende sessies. Dit betekent dat elke groep

een ander traject zal volgen. Dit is het zelfsturende element in het project. Ze bepalen ook zelf waar, wanneer en hoe vaak ze samen zullen komen.

Na de opstart-tweedaagse komt de groep iedere maand samen rond de eigen gekozen thema's. Zo'n *maandelijke bijeenkomst* duurt een halve of een hele dag en er wordt telkens een specialist (trainer, andere leidinggevende, enz...) uitgenodigd. Tijdens zo'n sessie worden er ervaringen uitgewisseld en cases ingeoefend. Dankzij de opstart-tweedaagse lukt dit vanaf de eerste bijeenkomst: men kent elkaar en er is vertrouwen en openheid.

Er zijn in principe acht vormingsbijeenkomsten voorzien. Het mogen er ook meer zijn, dat bepaalt de groep zelf.

Elke groep wordt gecoördineerd door een HRM-verantwoordelijke. Deze begeleider zorgt voor de praktische organisatie van de tweedaagse en de bijeenkomsten en is ook het aanspreekpunt bij problemen of vragen. Maar vooral bewaakt en begeleidt hij het ganse proces.

Dit alles betekent dat de deelnemers zelf verantwoordelijk zijn voor zowel de inhoud als de aanpak van het traject. De hoge persoonlijke betrokkenheid stimuleert de intrinsieke motivatie. De deelnemers zijn elkaars coach. Ondertussen hebben de eerste twee groepen besloten om het traject op eigen initiatief verder te zetten en hebben ze reeds enkele bijkomende sessies achter de rug.

■ PERSONEELS- EN LOOPBAANONTWIKKELING

KENGETALLEN⁶

kengetal	omschrijving	2001	2002
coaching	% van de lijnmanagers die in 2002 een beroep hebben gedaan op een externe coach	7,47%	8,88% (15 / 169)
vormingsparticipatie	aantal personeelsleden die in 2002 hebben deelgenomen aan tenminste 1 vormingsactiviteit gedeeld door het totaal aantal personeelsleden die in 2002 in dienst waren	43,46%	52,86% (6.916 / 13.083)
vormingsverwachting	totaal aantal in 2002 gevolgde vormingsuren gedeeld door de netto arbeidstijd uitgedrukt in VTE	12	12,77
vormingskost	het totaal budget dat het ministerie in 2002 heeft besteed aan vorming, training en opleiding, gedeeld door de netto arbeidstijd uitgedrukt in VTE	140,8 euro	213,35 euro

TERUGBLIK

In 2001 werden initiatieven genomen om de lijn en de medewerkers te sensibiliseren en te responsabiliseren voor de kostprijs van vormingsinitiatieven. Hiertoe werden deelnemingsprijzen per cursist ingevoerd en werd een annulatievergoeding bij afmelding na de uitnodiging voor een cursus ingesteld. In juni 2002 werd het project "Inschrijven op sessiedatum" opgestart. Hiermee worden twee objectieven nagestreefd. Het is de bedoeling de vormingsprocessen klantvriendelijker te organiseren enerzijds en kostenefficiënter te werken anderzijds. De deelnemer kan voortaan zelf zijn sessiedatum bepalen in functie van de eigen agenda. Dit draagt ertoe bij dat personeelsleden gemiddeld minder lang op de wachtlijst staan voor een opleiding en dus sneller worden bediend. De verantwoordelijkheid voor afmeldingen komt ook nog sterker bij de inschrijver te liggen omdat deze zelf zijn leermomenten kan kiezen. Dit heeft als effect dat de sessies beter worden opgevuld, hetgeen de kostenefficiëntie van de vormingsactiviteiten verhoogt.

In 2002 werd ook verder geëxperimenteerd met nieuwe leervormen. Dit kadert in de inspanningen om het leren zo interactief mogelijk te maken en om leermogelijkheden op maat aan te bieden in functie van de leernoden en van de doelgroep. Naar aanleiding van de upgrading van E naar D werd voor de personeelsleden van niveau D het "Ploegtheater" ontwikkeld. Via een speelse en realistische aanpak werd kort geschoolden een aantrekkelijk, interactief en ervaringsgericht leertraject aangeboden (R [blikvanger Ploegtheater, p. 99](#)). Ook voor het topmanagement werd gezocht naar nieuwe aanpakken. Op het seminarie in Rijsel in november 2002 werd gewerkt met een spelsimulatie inzake klantgerichte en interactieve

beleidsvoering. Deze activiteit werd door de topmanagers als erg leerzaam ervaren (R [blikvanger De klant is koning?!, p. 68](#)).

In het kader van de ondersteuning van nieuwe functiehouders werd een seminarie voor stagiairs niveau A ontwikkeld volgens een totaal nieuw concept. De invalshoek is loopbaan en ontwikkeling en het individueel ontwikkelplan is hierin het belangrijkste instrument.

Op 1 maart 2002 is het Loopbaanontwikkelcentrum (LOC) van start gegaan. In de aanloopperiode van maart tot september lag de klemtoon op het opzetten van de werkorganisatie, de uitwerking en het aftoetsen van procedures en het voorbereiden van de communicatie aan de leidinggevenden. In het najaar werden op aanvraag 63 individuele loopbaantrajecten opgestart. Een eerste grootschalig loopbaanproject werd opgezet in het voorjaar 2003 via het LOU-evenement voor kort geschoolden. LOU staat voor "Loopbaan en Ontwikkeling voor Uitvoerende functies".

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

Vormingsparticipatie

Het aantal personeelsleden die aan tenminste 1 formele vormingsactiviteit hebben deelgenomen is in 2002 gestegen met 9,5% tegenover 2001 en dit ondanks een strengere berekeningswijze voor 2002. Dit cijfer dient echter te worden gerelativeerd. De stijging is ten dele te wijten aan een betere cijferverwerking in 2002. De reële, maar moeilijk precies te becijferen stijging is bijna volledig toe te schrijven aan de departementale en interdepartementale initiatieven die werden genomen in het kader van

⁶ Deze kengetallen houden nog geen rekening met het personeel dat naar de Vlaamse overheid werd overgeheveld in het kader van het Lambermontakkoord.

de upgradings van E naar D. De volgende jaren zal moeten blijken of de stijging in niveau D een eenmalig effect is of dat kan worden gesproken van een volgehouden inspanning. Duidelijk onder het gemiddelde scoren de werknemers van niveau C (39,43%). Tussen niveau B en C is er een kloof van 28,5% en dit was ook vorig jaar het geval.

Het valt op dat mannen minder participeren dan vrouwen en dat vast benoemde medewerkers minder deelnemen dan contractuelen. Aangezien meer vrouwen dan mannen in een contractueel statuut werken, diende te worden onderzocht of het niet om een en hetzelfde effect gaat. Een verdere analyse van de cijfers leert dat dit niet het geval is. Vrouwen nemen meer deel aan vorming onafhankelijk van het statuut. Zowel het geslacht als het statuut zijn dus bepalend voor de vormingsparticipatie van een werknemer. De participatie ligt het hoogst bij de contractuele A's en B's, met respectievelijk 87,50% en 82,78%. De laagste participatie wordt vastgesteld bij statutaire C's en D's, met name 35,50% en 40,41%. Het zou interessant zijn om te onderzoeken welke motieven of factoren bepalend zijn voor deze verschillen.

Naar leeftijdsgroepen bereikt de participatie een absolute piek (71,41%) in de leeftijd van 25-34 jaar (zie figuur 29). De participatie in de leeftijdsgroep van 45-54 jaar (60,02%) is ook opvallend goed. De deelnemingsgraad is het hoogst bij A's van 25-34 jaar (85,70%), bij C's van 25-34 jaar (77,84%) en D's van 45-54 jaar (78,94%). Dit laatste cijfer houdt duidelijk verband met de acties in het kader van de upgradings van E naar D. De laagste participatie wordt geregistreerd voor de C's van 45-54 jaar (34,26%) en van 55-65 jaar (21,79%) en voor de A's tot 24 jaar (25,71%).

TABEL 13. - VORMINGSPARTICIPATIE IN 2002 VOLGENS NIVEAU, GESLACHT, STATUUT EN LEEFTIJD

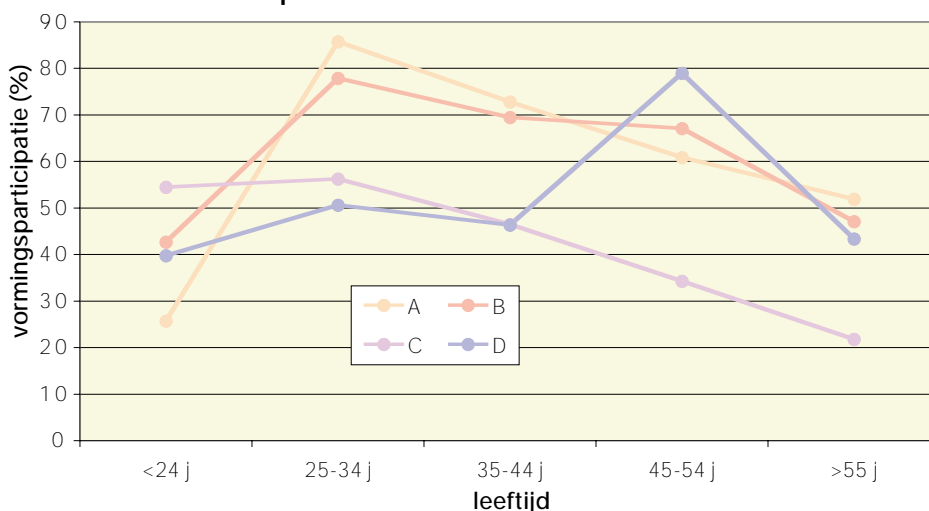
Vormingsparticipatie	2002	2001
Algemeen	52,86%	43,46%
Volgens niveau		
A	68,60%	61,12%
B	67,99%	71,35%
C	39,43%	38,87%
D	46,18%	23,80%
Volgens geslacht		
vrouwen	60,87%	-
mannen	47,69%	-
Volgens statuut		
vast	47,76%	-
contractueel	66,57%	-
Volgens leeftijd		
15-24	42,05%	-
25-34	71,41%	-
35-44	55,90%	-
45-54	60,02%	-
55-65	40,21%	-

Vormingsverwachting

De tijd die een personeelslid gemiddeld aan vorming besteedt op jaarbasis bedroeg in 2002 12,77 uren tegenover 12 uren in 2001. Gelet op het feit dat dit jaar een minder strenge berekeningwijze werd gehanteerd voor deze indicator, kan niet worden gesproken van een stijging.

Medewerkers van het niveau D scoren heel duidelijk onder het gemiddelde met 4,69 uren op jaarbasis. Ondanks het feit dat de participatie in niveau D dit jaar sterk steeg, bleef de gemiddelde opleidingsduur gelijk tegenover vorig jaar. Dit relateert toch enigszins de positieve trend inzake participatie. Wellicht nam een gemiddelde D in 2001 deel aan een enkele vormingsactiviteit van

Figuur 29. - Vorming binnen de levenscyclus van een personeelslid op de diverse hiërarchische niveaus



korte duur (een halve dag). Ook mannen (9,64 uren), niveau C (9,92 uren) en de leeftijdsgroep 45-54 jaar (9,17 uren) en in mindere mate vast benoemden (11,18 uren) scoren vrij laag in vergelijking met andere groepen. Het zijn deze groepen die wegen op het gemiddelde.

De trends voor dit kencijfer zijn eerder gelijklopend met die voor de vormingsparticipatie. Er is opnieuw sprake van een kloof onder niveau B. De tijd besteed aan vorming door een gemiddelde niveau C bedraagt 46,80% van de vormingstijd van een gemiddelde B en voor een medewerker van niveau D bedraagt de gemiddelde vormingsduur 47,30% van de vormingstijd van een niveau C.

Ook voor deze indicator zijn geslacht en statuut bepalende factoren. Naar leeftijdsgroepen daalt de tijd besteed aan vorming sterk vanaf de leeftijd van 35 jaar en in tegenstelling tot de indicator vormingsparticipatie (waar de leeftijdsgroep 45-54 jaar een positieve piek aangeeft) houdt de daling vanaf dan aan.

De extreme waarden illustreren ook hier de tendensen. De vormingsverwachting is het hoogst voor vrouwen van niveau A (37,36 uren) en contractuelen van niveau B (33,01 uren) en het laagst voor mannen van niveau D (3,01 uren) en vast benoemden van niveau D (3,80 uren). Verder onderzoek naar bepalende factoren is ook hier aangewezen voor een verdere duiding van deze cijfers.

Vormingskost

De gemiddelde vormingskost op basis van de geregistreerde budgetuitgaven per medewerker is volgens de voorliggende cijfers duidelijk gestegen. Dit is echter uitsluitend te wijten aan een minder strenge berekeningswijze (er wordt nu gerekend in VTE's en niet langer in personen) en aan een betere registratie tegenover 2001 (een groter gedeelte van het budget kon bij de verwerking van de cijfers worden gekoppeld aan individuen). Ook dit jaar hebben de cijfers over budgetbesteding echter slechts betrekking op 55% van het goedgekeurde budget. Inzake registratie en verwerking van budgetbestedingen tot op niveau van individuen is er nog veel werk aan de winkel teneinde te kunnen beschikken over cijfers met een voldoende dekkingsgraad.

Een berekening op basis van het toegekende budget en het aantal personeelsleden op 31 december 2002, geeft over de vier laatste jaren volgende tendens weer:

TABEL 14. - VORMINGSVERWACHTING IN 2002 VOLGENS NIVEAU, GESLACHT, STATUUT EN LEEFTIJD

Vormingsverwachting	2002	2001
Algemeen	12,77 uren	12,00 uren
Volgens niveau		
A	22,05 uren	18,79 uren
B	21,20 uren	25,56 uren
C	9,92 uren	8,87 uren
D	4,69 uren	7,81 uren
E	-	0,89 uren
D + E	(zie onder D hierboven)	4,87 uren
Volgens geslacht		
vrouwen	18,64 uren	13,70 uren
mannen	9,64 uren	10,00 uren
<i>Uitschieters: vrouwen niveau A : 37,36 uren – mannen niveau D: 3,01 uren</i>		
Volgens statuut		
vast	11,18 uren	11,64
contractueel	17,84 uren	11,36
<i>Uitschieters: contractuelen niveau B : 33,01 uren – vast niveau D: 3,80 uren</i>		
Volgens leeftijd		
15-24	16,05 uren	-
25-34	26,44 uren	-
35-44	13,89 uren	-
45-54	9,17 uren	-
55-65	3,29 uren	-
<i>Uitschieters (meer dan 35 uren):</i> <i>Vast & vrouwelijk & niveau A & 25-34 jaar: 49,64 uren,</i> <i>Vast & mannelijk & niveau A & 25-34 jaar: 43,10 uren,</i> <i>Vast & vrouwelijk & niveau A & 35-44 jaar: 38,39 uren,</i> <i>Contractueel & mannelijk & niveau C & 25-34 jaar: 36,38 uren.</i>		
<i>Uitschieters (minder dan 5 uren):</i> <i>Vast & mannelijk & alle niveaus & 55-65 jaar,</i> <i>Mannelijk & niveau D & alle leeftijden.</i>		

TABEL 15. - EVOLUTIE VAN HET GEMIDDELD VORMINGSBUDGET PER WERKNEMER (1999 - 2002)

	1999	2000	2001	2002
gemiddeld vormingsbudget per medewerker	368,67	335,7	320,3	297,16

De onderlinge vergelijking van de nu beschikbare cijfers over de budgetbesteding toont ook hier aan dat voor personeelsleden van niveau C en D gemiddeld veel minder wordt uitgegeven dan voor personeelsleden van niveau A en B. Ook in 2001 was dit het geval. Als investering in de inzetbaarheid van medewerkers, vooral van die groepen die het minst sterk staan en wellicht het meest worden ingezet in afgelijnde routinejobs, roept dit toch vragen op.

De cijfers geven ook aan dat de gemiddelde vormingskost van een vrouw bijna dubbel zoveel bedraagt als die van een man. Dit is logisch gelet op de uitgesproken verschillen in vormingsparticipatie en vormingsverwachting tussen mannen en vrouwen.

TABEL 16. - VORMINGSKOST PER VTE IN 2002 VOLGENS NIVEAU EN GESLACHT

Vormingskost per VTE	2002 (op 2.160.598 euro)	2001 (op 1.782.653,5 euro)
Algemeen	213,35 euro	140,80 euro
Volgens niveau		
A	556,95 euro	387,93 euro
B	225,27 euro	143,68 euro
C	87,79 euro	48,14 euro
D	83,69 euro	24,67 euro
Volgens geslacht		
vrouwen	334,87 euro	137,04 euro
mannen	179,29 euro	146,73 euro

Coaching van managers

In 2002 deden 8,88% van de lijnmanagers een beroep op een externe coach tegenover 7,47% in 2001. In absolute aantallen betekent dit 15 managers in 2002 tegenover 13 in 2001. Net als vorig jaar maakten vrouwelijke managers meer gebruik van individuele coaching dan hun mannelijke collega's, met name 18,18% tegenover 6,62%. De leidinggevenden van rang A3 wegen positief op het gemiddelde: 14,70% van hen maakte gebruik van een externe coach tegenover 7,94% van de afdelingshoofden. Individuele coaching neemt af naarmate de leeftijd toeneemt.

TABEL 17. - EXTERNE COACHING VAN LIJNMANAGERS IN 2002

leeftijd	%
tot 34 jaar	50,00%
van 35 tot 44 jaar	25,00%
van 45 tot 54 jaar	6,94%
van 55 tot 65 jaar	1,58%
totaal	8,88%

Het loopbaanontwikkelcentrum (LOC)

In de periode tussen 1 maart en 31 december 2002 werden 63 individuele trajecten opgestart waarbij het LOC betrokken was. De meeste trajecten werden opgestart na de communicatiecampagne van begin oktober; de cijfers hierna geven een eerste indicatie.

Het leeuwendeel van de trajecten gebeurde voor personeelsleden van het ministerie (58 trajecten of 92%). Er werden 5 trajecten (8%) in samenwerking met VOI's en VWI's opgestart. De trajecten die departementen volledig zelf voor hun rekening namen zijn hierin niet meegeteld.

Een goede rolverdeling en samenwerking tussen het LOC en de departementale HR- en vormingsverantwoordelijken is essentieel. De afspraak is dat de HR-professional van elke entiteit de regie van alle individuele trajecten voert. Voor de uitvoering van een traject wordt doorverwezen naar een loopbaanadviseur.

Tabel 18 geeft de meest relevante cijfers weer in verband met de 63 opgestarte trajecten.

TABEL 18. - ENKELE KENGETALLEN OVER DE WERKING VAN HET LOOPBAANONTWIKKELCENTRUM IN 2002

Invulling rol loopbaanadviseur	aantal	%
HR entiteit, LOC enkel informatiepunt	9	14%
LOC als loopbaanadviseur	29	46%
HR entiteit en LOC samen uitvoeren	24	38%
Externe loopbaanadviseur en LOC	1	2%
Totaal	63	100%
Aanleiding van het loopbaantraject		
Medische redenen	2	3%
Functionele redenen	12	19%
Organisatorische redenen (procesplannen, BBB)	14	22%
Wens tot een volgende loopbaanstap	35	56%
Totaal	63	100%

Benchmarks

In 2002 heeft **52,86%** van de personeelsleden van het ministerie deelgenomen aan tenminste één vormingsactiviteit. Uit de Sociale Balans-gegevens voor 2000 blijkt dat bij 290 ondernemingen met meer dan 500 werknemers met sociale hoofdzetel in het Vlaamse of Brussels Hoofdstedelijk Gewest, de **vormingsparticipatie op 53%** ligt. Het ministerie plaatst zich voor deze indicator mooi op het gemiddelde.

In 2002 volgde een personeelslid van het ministerie **gemiddeld 12,77 uren** opleiding. 3 grotere VOI's (VDAB, VRT en VVM De Lijn) blijken voor deze indicator duidelijk hoger te scoren. In 2001 bedroeg de gemiddelde opleidingsduur per personeelslid bij hen op jaarbasis **15 uren**. In de periode van 1995 tot 1998 bedroeg het gemiddeld aantal uren vorming bij het ministerie eveneens 15 uren. Volgens de Sociale Balans-gegevens voor 2000 bedroeg de gemiddelde opleidingsduur in bovengenoemde 290 bedrijven per personeelslid **20 uren**. Het lijkt erop dat het ministerie achterop begint te lopen inzake "vormingsverwachting".

Het gemiddelde vormingsbudget per medewerker op jaarbasis daalde tijdens de voorbije 4 jaren van 368,67 euro in 1999 naar **297,16 euro** in 2002. Ter vergelijking: bij de Nederlandse overheid bedroeg het vormingsbudget in 2000 **686 euro**. Deze indicator en de indicator "vormingsverwachting" wijzen erop dat extra inspanningen zullen nodig zijn om ervoor te zorgen dat de personeelsontwikkeling op peil blijft binnen het ministerie.

AANBEVELINGEN

Het is noodzakelijk dat verdere inspanningen worden geleverd om de registratie en de verwerking van de cijfers inzake personeelsontwikkeling te verbeteren teneinde de historische vergelijkbaarheid van de cijfergegevens op korte termijn te vergroten. Alle betrokken actoren, zowel centraal als decentraal, moeten hierbij hun verantwoordelijkheid opnemen. Dit geldt voor de indicatoren "vormingsparticipatie" en "vormingsverwachting", maar vooral voor de indicator "vormingskost". Er moet worden onderzocht welke inspanningen hierbij onmiddellijk resultaat kunnen opleveren en welke managementinformatiesystemen op korte termijn kunnen worden ontwikkeld om dit proces te ondersteunen.

Personeelsontwikkeling dient meer te worden gelinkt aan competentieontwikkeling en loopbaanplanning en meer te worden geplaatst in een lange termijnperspectief. Dit zal de effectiviteit en de continuïteit van het leren en de vormingsparticipatie van alle personeelsgroepen gunstig beïnvloeden. Daarbij is bijzondere aandacht nodig voor de inzetbaarheid van personeelsleden van niveau C en D. Deze inspanningen vereisen echter dat tegelijk loopbaanperspectieven worden gecreëerd voor de medewerkers. Een belangrijke sleutel daarbij is de interne mobiliteit.

Om het lange termijnperspectief te promoten, wordt meer en meer gewerkt met individuele ontwikkelplannen (IOP) voor verschillende doelgroepen. Het verdient aanbeveling om vanaf 2003 een bijkomend kengetal in te voeren om het werken met IOP's in kaart te brengen en evoluties hierrond te kunnen opvolgen.

Het vormingsbudget vertoont een dalende curve sedert 1999. Er dienen zich inzake personeelsontwikkeling een aantal niet te onderschatten uitdagingen aan. Het project Beter Bestuurlijk Beleid (met de introductie van contractmanagement, responsabilisering van de lijn en ontwikkeling van beleidsondersteunende capaciteit), het E-government (met de impact ervan op de organisatie en werkstijlen van de back office), de introductie van competentiegerichte ontwikkeling, de vergrijzing van het personeelsbestand en de toenemende behoefte aan continue professionalisering en aan initiatieven ter bevordering van de inzetbaarheid van het personeel, vergen budgettaire middelen die in verhouding staan tot de uitdagingen. Het levenslang leren, dat wordt gepromoot door de Vlaamse regering ten aanzien van privé-bedrijven, wordt ook bij de overheid een realiteit voor alle lagen van het personeel. Daarom is het absoluut noodzakelijk dat de dalende trend in het budget voor personeelsontwikkeling wordt doorbroken.

BLIKVANGER

Functies kunnen verdwijnen, maar competenties niet...

In 2002 werd het team Kijk- en Luistergeld opgeheven. Negen statutaire controleurs van niveau C verloren hun functie. Via een georganiseerde intake, opvang, individuele begeleiding en gerichte zoektocht naar een nieuwe functie vonden alle negen personeelsleden een zinvolle en voor hen passende functie bij de Vlaamse overheid.

Een ander voorbeeld: bij de afdeling Gebouwen bestond er een ploeg werklieden voor allerhande klussenwerk. De beslissing om die dienstverlening stop te zetten, kon slechts genomen worden met het engagement dat voor die personeelsleden een andere zinvolle functie zou gezocht worden. Via een systeem van "ervaringsstage" zijn die mensen nu effectief tewerkgesteld in andere functies verspreid over het ministerie. Na een positieve evaluatie van de heroriëntatie, kan ook de weddelast worden overgenomen. De betrokken personeelsleden hebben ondertussen reeds aangegeven dat ze erg tevreden zijn met hun nieuwe job.

Naast bovenstaande projecten, werden in 2002 nog 24 personeelsleden begeleid naar een nieuwe functie. Via departementale loopbaanbegeleiding en heroriëntering werden diverse problemen aangepakt, zoals conflictueuze arbeidsrelaties, medische functioneringsproblemen en onaangepaste jobs.

De tijdsbesteding hierin was aanzienlijk. De "return on investment" is weliswaar groot: naast een duidelijke "win" voor het personeelslid zelf, bieden LOC-begeleide herplaatsingen ook een goede oplossing voor het "gevende" en het "ontvangende" lijnmanagement (vlotte invulling van een personeelsbehoefte). De samenwerking met het centraal Loopbaanontwikkelcentrum in de afdeling Vorming was bevruchtend en stimulerend.

Belangrijkste leerpunt: loopbaanontwikkeling is niet alleen het individueel werken aan de eigen inzetbaarheid, maar ongetwijfeld ook als organisatie werken aan een passend loopbaan- en tewerkstellingsbeleid. LOC mag zich niet louter beperken tot (vormings)aanbod, maar moet ingebed worden in een breed HR-beleid, waarin werving en selectie, personeelsontwikkeling, prestatie management (PLOEG) en welzijn op elkaar kunnen inspelen.

De klant is koning?! - seminarie voor het topkader van de Vlaamse overheid

Een 100-tal topambtenaren van het ministerie, de Vlaamse Wetenschappelijke Instellingen en de Vlaamse Openbare Instellingen namen deel aan dit seminarie rond "Klantgerichtheid". Voor de invulling van het thema werd een nieuwe methodiek geïntroduceerd, nl. de spelsimulatie. Spelen is immers het centrale element van cultuurontwikkeling. In het spel leert men de samenhangen en regels te overzien en het verloop van het spel naar zijn hand te zetten en te vernieuwen. Klantgerichtheid gaat om een cultuuromslag. In de spelsimulatie wordt geëxperimenteerd met modellen en complexe systemen. Het model simplificeert de werkelijkheid. Door te simuleren moesten de leidend ambtenaren analyseren, handelen en veranderen. Om het realiteitsgehalte te verhogen waren vertegenwoordigers van het middenveld (de zogenaamde stakeholders) in levende lijve aanwezig. De pers was een spanningverhogende stoorzender. De verschillende teams werden geëvalueerd door de stakeholders, wat voor verrassende wendingen in het spel zorgde. Het geheel werd door alle aanwezigen ervaren als een verrassende maar vooral leerrijke ervaring.

Strategische doelstelling 4 :
evenwicht tussen organisatie en mens



BELONING EN ANDERE ARBEIDSVOORWAARDEN

KENGETALLEN

kengetal	omschrijving	2001	2002
vergoeding woon-werkverkeer	% van de personeelsleden die in 2002 voor hun woon-werk verplaatsing een vergoeding (openbaar vervoer of fiets) heeft ontvangen	46,9% (5.759 / 12.287)	67,4% (8.854 / 13.141)
gemiddelde kost collectieve sociale dienstverlening	totale gemiddelde kost besteed per personeelslid aan collectieve sociale dienstverlening	26,63 euro (570.388,64 euro / 21.423) ⁽¹⁾	22,89 euro (315.537 euro / 13.787)
gemiddelde kost individuele hulpverlening	totale gemiddelde kost besteed per personeelslid aan individuele hulpverlening	32,29 euro (691.854,76 euro / 21.423) ⁽¹⁾	21,43 euro (295.406 euro / 13.787)
aanvragen individuele hulpverlening	aantal behandelde aanvragen om individuele hulpverlening	1869 (20)	967
office-sharing	% van de personeelsleden die werken binnen een ruimtelijk concept van "office-sharing"	1,10%	2,8% (374 / 13.141)
thuiswerken	aantal personeelsleden die op 31/12/02 over de nodige infrastructurele voorzieningen (ISDN-lijn, PC, router,...) beschikken om thuis te kunnen werken t.o.v. de totale personeelssterkte op 31/12/02	0,45% (55 / 12.287)	3,73% (490 / 13.141)

(1) deze cijfers hebben betrekking op alle gerechtigden (incl. gepensioneerden, VWI's, VOI's en kabinetten van de Vlaamse ministers)

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

Beloning : naar een vernieuwd beloningsbeleid...

Op 19 maart 2003 hadden de minister-president en de minister van Ambtenarenzaken een gesprek met de vertegenwoordigers van de drie vakbonden (ACOD, CCOD, VSOA) over de oriëntering die het raamstatuut en het vernieuwd beloningsbeleid moeten krijgen. Deze gedachtewisseling had plaats omdat de Vlaamse regering de bekommernis van het personeel en de vakbonden begrijpt, die geen afbreuk willen zien aan de verworvenheden van het huidig salarissysteem.

In onderling overleg tussen Vlaamse regering en vakbonden werden de volgende afspraken gemaakt:

- a Nog deze legislatuur wordt, in nauw overleg met de vakbonden, het raamstatuut operationeel d.w.z. dat de diverse overleg-, onderhandelings- en goedkeuringsfasen doorlopen worden.
- a Uit het raamstatuut worden de verwijzingen naar loopbaan en beloning van het vernieuwd beloningsbeleid gehaald. Voor loopbaan en beloning blijven alle momenteel geldende stelsels van kracht.
- a Samen met de vertegenwoordigers van het personeel wordt – als beleidsvoorbereiding voor de volgende Vlaamse regering – verder gewerkt aan een modern

beloningsbeleid. De insteken gebeuren door de kenniscel beloningsbeleid en de toetsing door een 'raadgevend comité' waarin de vakbonden vertegenwoordigd zijn. Deze legislatuur komt er dus geen principiële of andere beslissing van de Vlaamse regering meer over beloningsbeleid.

Ondertussen had de Vlaamse regering wel al, voortbouwend op de algemene principes van het vernieuwd beloningsbeleid die ze principieel had goedgekeurd op 8 december 2000, een aantal verdere beslissingen genomen in het kader van het project "Vernieuwd beloningsbeleid".

Zo keurde zij op 13 december 2002 de oprichting goed van een kenniscel 'Vernieuwd beloningsbeleid'. De oprichting van de kenniscel beoogt de expertise die nodig is om het vernieuwd beloningsbeleid in te voeren, meteen ook te verankeren in de organisatie. De kenniscel, die multidisciplinair is samengesteld, zal onder andere werken aan de opmaak van het functiegebouw (functiefamilies: opmaak beschrijvingen; validatiepanels; referentiefuncties, procedures en spelregels inzake allocatie, positionering, loopbaan, beroep), de opvolging van de remuneratie-analyse en geldelijke spelregels), de opbouw van het beloningsgebouw, de verzameling van salarisgegevens en de communicatie.

Op 15 juli 2002 had de regering ondermeer bepaald dat de scope voor het beloningsbeleid in principe de ganse Vlaamse Overheid zou zijn, met uitzondering van de VOI's die reeds met een vernieuwd beloningsbeleid bezig zijn.

De resultaten van een vergelijkend onderzoek en simulatieoefeningen waren tevoren aan de Vlaamse regering voorgelegd. De conclusies zullen dienen voor de verdere uitwerking van de basisprincipes.

De Vlaamse regering heeft als principes bevestigd dat de salarissen intern billijk en extern competitief moeten zijn. Dat is een noodzakelijke voorwaarde om bekwaam personeel te werven, te behouden en te motiveren. Enkele interne onbillijkheden werden met het hoger vermeld onderzoek al geïnventariseerd.

Andere arbeidsvoorwaarden

Sociale dienstverlening

De sociale dienstverlening, die gericht is naar alle nog actieve en gepensioneerde personeelsleden van het ministerie, de Vlaamse Wetenschappelijke Instellingen, 11 Vlaamse Openbare Instellingen en de kabinetten van de Vlaamse ministers (een totale doelgroep van 21.444 gerechtigden), bestaat uit:

- a Individuele hulpverlening
- a Niet-materiële hulpverlening
- a Collectieve voorzieningen

Individuele hulpverlening

In 2002 heeft de sociale dienst 967 aanvragen van personeelsleden uit het ministerie behandeld. De totale kost voor individuele hulpverlening bedroeg 295.406,34 euro, wat neerkomt op een gemiddelde van 21,43 euro per personeelslid. In het cijfer van 2001 was nog het aan-

deel van de gepensioneerden opgenomen: 33% van het budget voor tussenkomst in medische kosten wordt uitgegeven ten behoeve van gepensioneerde personeelsleden. De vergelijking van het totaal uitgegeven budget in 2001 en 2002 (resp. 691.854,76 euro en 677.567,31 euro) laat ons toe te concluderen dat ook hier een daling van de gemiddelde tegemoetkoming per personeelslid merkbaar is.

Veruit het grootste deel van het budget (82%) gaat naar tegemoetkomingen in de medische kosten (figuur 30).

Niet-materiële hulpverlening

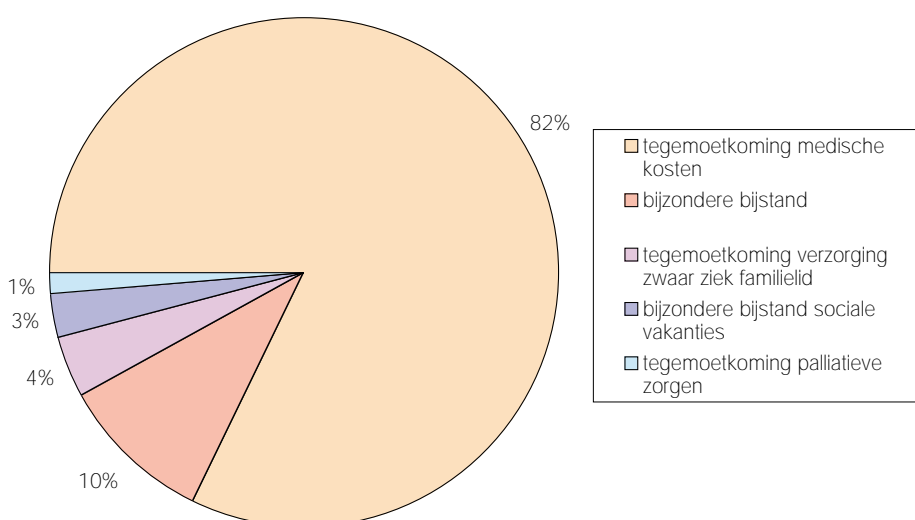
De individuele niet-materiële hulpverlening kreeg in 2002 verhoogde aandacht. Een nieuw registratiesysteem werd terzake geoperationaliseerd in 2002 en leverde 991 geregistreerde niet-materiële hulpverleningen op. In het bijzonder psycho-sociale en administratieve problemen kwamen hierbij aan bod. De andere vormen van hulpverlening komen minder voor.

Collectieve voorzieningen

In 2002 werd voor de personeelsleden van het ministerie een totaal bedrag van 315.537,00 euro uitgegeven, wat neerkomt op een gemiddeld per personeelslid van 22,89 euro. Tenopzichte van 2001 daalt de gemiddelde tegemoetkoming per personeelslid door enerzijds de kostenbeheersing per pakket en anderzijds de toename van het aantal gerechtigden.

De subsidiëring van vakantieactiviteiten en de Sinterklaasactie vertegenwoordigen elk iets meer dan één derde van het bestede budget (figuur 31). Nieuw is de tegemoetkoming in sportabonnementen, ingevoerd in

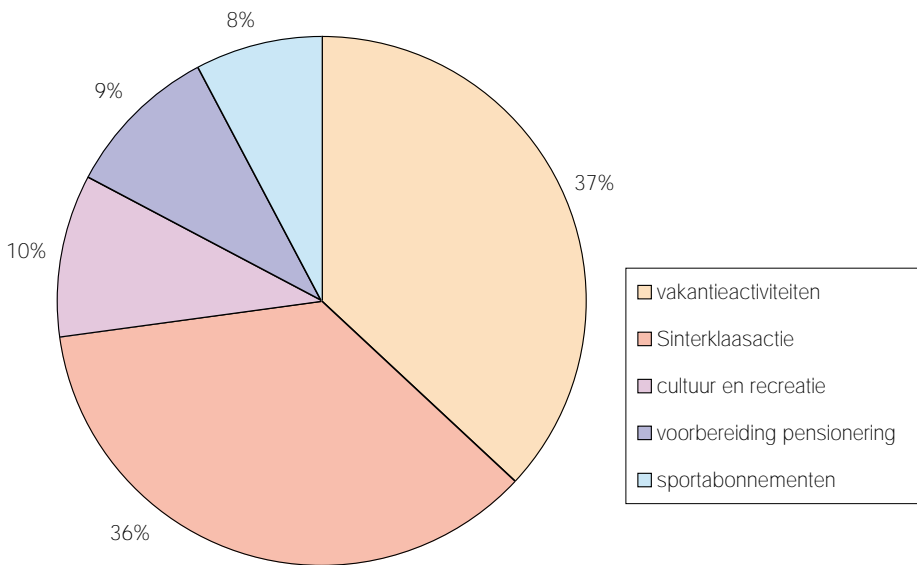
Figuur 30. - Verdeling van de kost voor individuele hulpverlening in 2002



het kader van het sectoraal akkoord 2001-2002. Hiervoor was voor de volledige doelgroep in de begroting voor 2002 300.000,00 euro voorzien, waarvan uiteindelijk slechts 16% (of 48.072,00 euro gespreid over 1.097 aanvragen) is uitbetaald. Dit is o.a. te wijten aan de late startdatum van dit initiatief, nl. september 2002.

Meer informatie over de sociale dienstverlening in 2002 is te vinden in het jaarverslag 2002 van de sociale dienst en op de website (<http://intra.vlaanderen.be/socdienst/>).

Figuur 31. - Verdeling van de kost voor collectieve voorzieningen in 2002



De werkomgeving

Er is voldoende aangetoond dat de kwaliteit van de werkomgeving een grote invloed heeft op de tevredenheid en de 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 tendenzen in de evolutie van de werkomgeving: kantoorinnovatie en werken op afstand (thuiswerk, satellietkantoren,...).

Uit de beschikbare cijfers blijkt dat op beide vlakken in 2002 in het ministerie een sterke vooruitgang is geboekt :

- a eind 2002 beschikten reeds 490 personeelsleden (3,7%) over de nodige infrastructurele voorzieningen (draagbare PC + printer, telefoon, ISDN-lijn, router,...) om thuis te werken. In 2001 bleken er slechts 55 personeelsleden gemiddeld 2 dagen per week thuis te werken.
- a ook het aantal personeelsleden zonder vaste werkplek (die dus werken binnen een concept van office-sharing) is gestegen van 1,1% in 2001 naar 2,8% in 2002.

Via "Anders werken" streeft men naar een 3-voudige win-situatie:

- a voor de samenleving
 - via telewerken kan het woon- werkverkeer beperkt of meer gespreid worden, wat tegemoet komt aan de mobiliteitsproblematiek
 - flexibele kantoorinrichtingen leiden tot een efficiënter en zuiniger ruimtegebruik
 - telewerken en kantoorinnovatie kunnen HRM helpen om beter in te spelen op de diversiteit en specifieke doelgroepen binnen de organisatie (bvb. personen met een handicap)

- a voor de organisatie
 - door de kleinere kantoorbezetting dalen de kosten voor huisvesting (huur, onderhoud, verwarming,...)
 - de grotere flexibiliteit leidt tot minder arbeidsverzuim
 - "anders werken" draagt bij tot het imago van moderne, sociale, maatschappelijk betrokken werkgever en vergroot daardoor de aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt
 - door tijdwinst (geen pendelverkeer) en een betere concentratie vergroot de kwaliteit van het werk en het rendement bij telewerk
 - door de grotere vrijheid en flexibiliteit stijgt de arbeidsmotivatie

- a voor de individuele werknemer
 - de taakgebonden werkplekken, optimaal afgestemd op de taakhoud, leiden tot een prettiger en productiever klimaat
 - door het werken in een open ruimte en in groepsverband verbetert de relatie met collega's
 - door de grotere vrijheid bij de indeling van de eigen arbeidstijd kan het werk beter gecombineerd worden met andere taken en activiteiten

Het nieuw Vlaams Administratief Centrum (VAC) in Hasselt

Het VAC in Hasselt, het tweede na het Copernicus-gebouw te Antwerpen, is ontworpen en ingericht volgens de principes van "Anders werken". Eind 2000 is men begonnen met de bouwwerken, de ingebruikname is voorzien in het voorjaar van 2004.

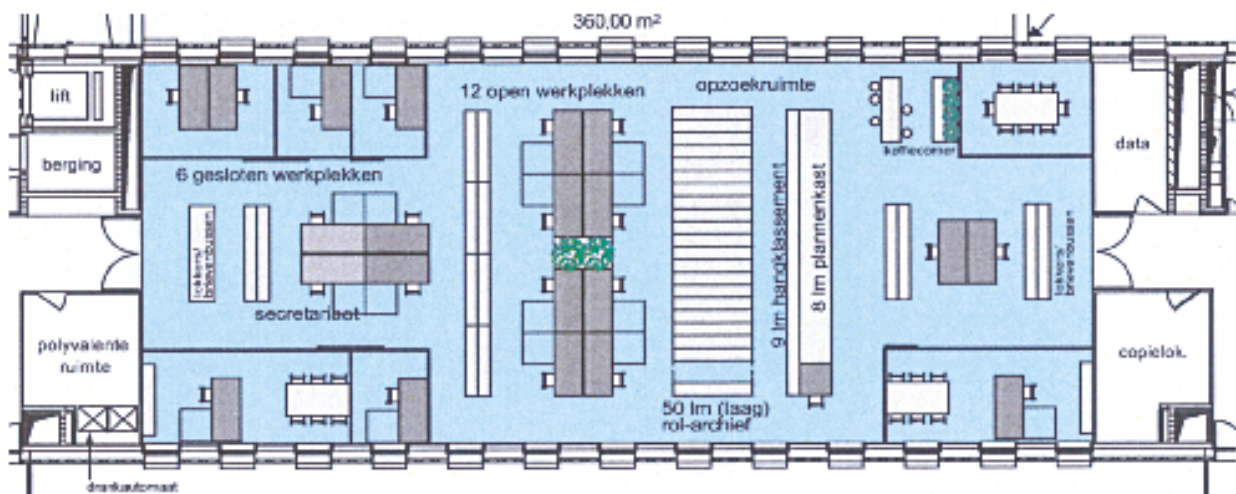
In de toekomst zal dit Vlaams huis alle provinciale diensten van het ministerie van de Vlaamse gemeenschap huisvesten die nu verspreid zijn over de stad en over heel

archief, zullen bijkomend nog 80 werkplekken kunnen worden gecreëerd. Figuur 32 geeft een beeld van een concrete invulling van het concept "Anders werken" voor een deel van het VAC te Hasselt.

Kinderopvang

De kinderopvang in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap is een initiatief met als doel de combinatie van werk en privé te bevorderen tijdens de schoolvakanties. De kinderopvang, die zich oorspronkelijk beperkte tot Brussel, gaat nu door op 7 locaties in

Figuur 32. Concrete invulling van het concept "Anders werken" in het VAC te Hasselt



Limburg. Het VAC is gelegen vlakbij het centrum en op wandelafstand van het station. In de eerste fase biedt het VAC ruimte voor 400 werkplekken waaronder ook een aantal satellietwerkplekken. Door de geleidelijke vervanging van de bestaande rolarchieven door een digitaal

Vlaanderen (3 gebouwen in Brussel, Antwerpen, Gent, Hasselt en Brugge). Het gaat om kinderen van 3 tot 14 jaar.

Benchmarks

Uit de "Third European survey on working conditions 2000 (ESWC)", uitgevoerd door The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions bij een representatieve steekproef van de totale actieve bevolking in de 15 lidstaten van de Europese Unie, blijkt dat 4% van alle werknemers tenminste een vierde van hun werktijd telewerkt. Iets meer dan 1% van de beroepsbevolking doet aan telewerken op voltijdse basis. Occasioneel telewerken is meer verspreid, vooral in de Noord-Europese landen. Telewerken komt vooral voor in bepaalde beroepscategoriën en op hogere functieniveaus: 15% van de managers, 12% van de adviseurs en 8% van de technici blijken tenminste een vierde van hun tijd te telewerken.

Sinds de zomervakantie 2002 is er een strikter inschrijvings- en betalingssysteem, waarbij de ouders vooraf inschrijven en betalen. Dit had als voornaamste doel de kwaliteit en veiligheid van de kinderopvang te vergroten. Doordat dit systeem wel meer organisatie van de ouders vergt en minder flexibel is dan voordien, merken we dit vooral in de eerste periode na de invoering van de nieuwe werkwijze aan de licht dalende cijfers.

Het ministerie heeft de kostprijs van de kinderopvang voor de ouders tot een minimum beperkt. De kinderopvang is dus echt een extra-legaal voordeel voor de personeelsleden. De ouders betalen slechts 2,50 euro, terwijl het ministerie per dag per kind ongeveer 15,00 euro bijbetaalt.

Het toekomstig aanbod aan kinderopvang zal minstens dezelfde kwaliteit en veiligheid moeten behouden met evenveel locaties en voorzieningen, met als eventuele bijkomstige mogelijkheid het zelf organiseren van kinderopvang binnen de verschillende entiteiten.

ARBEIDSFLEXIBILITEIT

KENGETALLEN

kengetal	omschrijving	2001	2002 ⁽¹⁾
beschikbaarheidsfactor	de verhouding tussen de bruto arbeidstijd in VTE in 2002 en het aantal personen die gemiddeld in dienst waren in het ministerie in 2002 (gemiddelde van de personeelsaantallen op het einde van elke maand)	0,9142 (11.081 / 12.121)	0,9006 (11.224 / 12.463)
verlof deeltijdse prestaties en deeltijdse contracten (personen)	% van de personeelsleden die in 2002 gebruik maakten van het verlof voor deeltijdse prestaties (statutairen) of die een deeltijdse arbeidsovereenkomst hadden (contractuelen)	14,3 % (1.757 / 12.287)	13,4% (1.757 / 13.083)
verlof deeltijdse prestaties en deeltijdse contracten in VTE	de totale afwezigheid wegens verlof voor deeltijdse prestaties (statutairen) en wegens deeltijdse arbeidsovereenkomst (contractuelen) in 2002 uitgedrukt in VTE	408	*517 (109.054 / 211)
loopbaanonderbreking voltijds (personen)	% van de personeelsleden die in 2002 gebruik maakten van de mogelijkheden tot voltijdse loopbaanonderbreking	2,3% (280 / 12.287)	2,3% (296 / 13.083)
loopbaanonderbreking halftijds (personen)	% van de personeelsleden die in 2002 gebruik maakten van de mogelijkheden tot halftijdse loopbaanonderbreking	5,1% (629 / 12.287)	5,2% (675 / 13.083)
loopbaanonderbreking in VTE	de totale afwezigheid wegens loopbaanonderbreking in 2002 uitgedrukt in VTE	418	524 (110.470 / 211)
gecontingent verlof (personen)	% van de personeelsleden die in 2002 gebruik maakten van gecontingent verlof	9,6% (1.179 / 12.287)	9,9% (1.301 / 13.083)
gecontingent verlof in VTE	de totale afwezigheid wegens gecontingent verlof in 2002 uitgedrukt in VTE	57,2	106 (22.268 / 211)
deeltijds werken naar geslacht	% van de mannelijke en vrouwelijke personeelsleden die in 2002 gebruik maakten van het stelsel verlof voor deeltijdse prestaties of halftijdse loopbaanonderbreking of die een deeltijdse arbeidsovereenkomst hadden	M : 5,4% M : 5,4% (432 / 7.951)	V : 39,6% V : 37,3% (1.916 / 5.132)

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

TERUGBLIK

In 2002 werd de laatste hand gelegd aan de gedereguleerde versie van het personeelsstatuut, dat meer flexibiliteit toelaat zowel aan de lijnmanagers als aan de werknemers inzake gebruik, procedures en aanvraagtermijnen van verloven. Het Vlaams Personeelsstatuut van 15 juli 2002 laat toe dat van de klassieke prestatieverhoudingen inzake verlof voor deeltijdse prestaties (50%, 80% en 90%) wordt afgeweken. Tijdens de tweede helft van 2002 maakten slechts drie personeelsleden van deze nieuwe mogelijkheid gebruik: zij namen verlof voor deeltijdse prestaties in een regime van 60% of 70%. De toekomst zal uitwijzen of er meer belangstelling is voor de tussenvormen naarmate ze beter gekend zijn bij de werknemers.

De voorbereidingen werden getroffen om in de personeelsreglementering borstvoedingspauzes in te lassen. Dit moet vrouwelijke werknemers met zuigelingen toela-

ten om gemakkelijker hun job te combineren met het geven van borstvoeding.

De inspanningen werden opgedreven om personeelsleden in hun thuissituatie uit te rusten met de nodige infrastructuur om aan telewerken te kunnen doen.

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

Trends in de samenleving

In onze samenleving geldt steeds meer de roep naar ont-haasting. Tweeverdieners met beiden een voltijdse job en kinderen zijn dikwijls bereid hun prestaties te verminderen en een stuk inkomen in te leveren in ruil voor meer levenskwaliteit. Naast de zorg en aandacht voor kinde-ren, kunnen zich tijdens de loopbaan nog heel wat ande-re situaties voordoen die vragen om flexibele oplossin-gen. Mensen willen steeds meer verschillende rollen kun-nen combineren.

Aan Vlaamse zijde gaan er bij sommige politieke partijen stemmen op om het ouderschapsverlof van drie maanden uit te breiden naar zes of twaalf maanden. De Scandinavische samenlevingen staan hierbij model. Onlangs werd ook de idee geopperd om een rouwverlof in te voeren. De idee om een levensloopbaan uit te bouwen waarbij de werknemer à la carte kan kiezen welke carrièrepauzes hij op een bepaald tijdstip inlast, wint steeds meer veld.

Werknemers zouden op die manier in staat zijn om langer mee te draaien en dit zou de activiteitsgraad van 55-plussers kunnen verhogen. 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%.

Maatregelen van de Vlaamse overheid ter bevordering van de arbeidsflexibiliteit

De Vlaamse Overheid wil als werkgever rekening houden met de vraag naar meer flexibiliteit en levert voortdurend inspanningen om een personeelsbeleid te voeren dat een duurzame combinatie mogelijk maakt tussen arbeid, gezin, sociale engagementen en vrije tijd.

Zo is er de voordelige regeling van het jaarlijks vakantieverlof van 35 dagen en het verlof tussen Kerstmis en Nieuwjaar. Een systeem van flexibele arbeidstijden laat toe om de arbeidsprestaties te spreiden tussen 7.30u 's morgens en 19.00u 's avonds. Personeelsleden met kinderen tussen 3 en 12 jaar kunnen beroep doen op kinderopvang tijdens de schoolvakanties. Waar mogelijk wordt thuiswerken gestimuleerd. Een vormingsverlof van maximum 120 uren per jaar laat toe om bijkomende competenties te verwerven.

Verskillende zorgverloven (palliatief verlof, ouderschapsverlof, verlof voor bijstand of verzorging van een zwaar ziek gezins- of familielid) laten een tijdelijke onderbreking van de beroepsloopbaan toe. Daarnaast bestaan er nog mogelijkheden om de beroepsloopbaan voltijds of halftijds te onderbreken en

vastbenoemden kunnen verlof voor deeltijdse prestaties nemen waardoor ze tussen 50% en 99 % van een voltijdse betrekking presteren⁷. Per jaar kunnen 20 hele of halve dagen onbetaald verlof genomen worden. Bovendien kan men een contingent van 5 jaar onbezoldigd verlof opnemen, te nemen in periodes van minstens één jaar.

Om tijdelijk een andere functie uit te oefenen, kan men verlof voor opdracht van algemeen belang krijgen, gedetacheerd worden naar een kabinet of verlof krijgen om een ambt uit te oefenen bij een erkende politieke groep. Ook om extern bij een andere werkgever een job uit te oefenen, krijgt men verlof voor de duur van de proeftijd of de stage in de nieuwe betrekking.

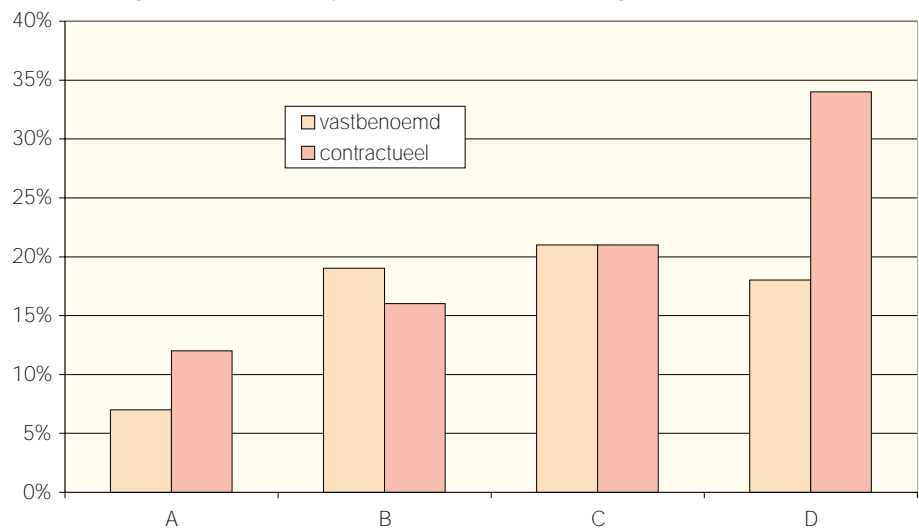
Politieke mandatarissen krijgen politiek verlof, dat varieert al naargelang van de situatie van 2 dagen dienstvrijstelling per maand tot voltijds politiek verlof van ambtswege voor bv. een burgemeester of volksvertegenwoordiger.

Hoe speelt het Vlaams overheids personeel op dit aanbod in?

In 2002 heeft 18,6% van de personeelsleden van het ministerie deeltijds gewerkt. Het ging hierbij om contractuelen met een deeltijdse arbeidsovereenkomst, vastbenoemden die verlof voor deeltijdse prestaties namen of personeelsleden die hun loopbaan halftijds onderbroken hebben.

Contractuelen werken meer deeltijds dan vastbenoemden en het percentage deeltijdwerkers ligt lager naarmate het niveau stijgt.

Figuur 33. - Deeltijds werken in 2002 volgens niveau en statuut



⁷ Volgens het VPS kan de prestatieverhouding vrij gekozen worden tussen 50% en 99%. In de praktijk is het echter zo dat de departementen afspraken kunnen maken over de wijze waarop deze regel wordt toegepast.

TABEL 19. - DEELTIJDS WERKEN IN 2002 VOLGENS NIVEAU EN STATUUT

niveau	vastbenoemd		contractueel	
	deeltijds	totaal	deeltijds	totaal
A	198	2.773	90	768
B	197	1.064	63	395
C	585	2.837	143	688
D	554	3.034	518	1.524
Totaal	1.534	9.708	814	3.375

Het percentage deeltijdwerkers is in 2002 licht gedaald ten opzichte van 2001: van 19,4% naar 18%. Hierbij dient opgemerkt dat de cijfers voor het jaar 2002 berekend zijn over het hele jaar, terwijl de cijfers voor 2001 berekend werden op datum van 31/12/2001.

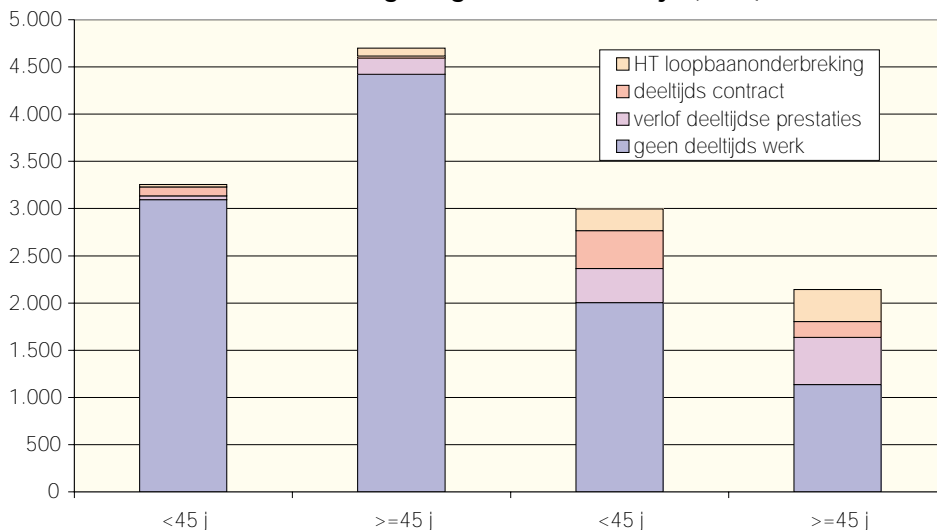
Procentueel zijn er meer contractuelen met een deeltijdse arbeidsovereenkomst (20%) dan vastbenoemden die gebruik maakten van het stelsel verlof voor deeltijdse prestaties (11%). Hiervoor zijn twee verklaringen. Enerzijds kiezen contractuelen niet altijd vrijwillig voor een deeltijdse job maar krijgen ze dikwijls een job in deeltijds verband aangeboden (bvb. bij het schoonmaak- en cateringpersoneel). Anderzijds is voor vastbenoemden het verlof voor deeltijdse prestaties dikwijls een gunst die door de lijnmanager dient toegestaan te worden en die men niet steeds durft te vragen.

Vastbenoemden kiezen dan weer meer voor halfzijdse loopbaanonderbreking dan contractuelen (6% t.o.v. 4%). Dit is enerzijds te verklaren doordat reeds veel contractuelen deeltijds werken en anderzijds doordat de loopbaanonderbreking voor contractuelen in het gewone stelsel een gunst is.

Uit figuur 34 en tabel 20 blijkt verder dat vrouwen veel meer deeltijds werken dan mannen (resp. 39% en 6%). Vastbenoemden maken meer gebruik van verlof voor deeltijdse prestaties dan van de halfzijdse loopbaanonderbreking. Dit heeft wellicht te maken met de grotere keuzemogelijkheden naar prestatieverhouding die eerstgenoemd stelsel biedt. Het gros van de werknemers dat beroep doet op het stelsel verlof voor deeltijdse prestaties (60%) presteert immers aan 80%, 12% van hen presteert aan 90% en 28% van hen presteert aan 50%. Om halfzijdse te kunnen werken kiezen vastbenoemden meer voor halfzijdse loopbaanonderbreking (62%) dan voor verlof voor deeltijdse prestaties (38%). Dit kan o.a. te maken hebben met het feit dat loopbaanonderbreking een recht is voor alle ambtenaren, terwijl verlof voor deeltijdse prestaties slechts in bepaalde gevallen een recht is. Bovendien kent de RVA aan alle loopbaanonderbrekers een uitkering toe, terwijl de in hoogte vergelijkbare salarisbonus bij verlof voor deeltijdse prestaties slechts onder bepaalde voorwaarden (i.v.m. de leeftijd en kinderen) wordt toegekend.

De jongste (tot 34 jaar) en de oudste personeelsleden (55+) werken het minst deeltijds: het percentage deeltijds werk bedraagt voor deze groepen resp. 13% en 14%. Tussen 35 en 54 jaar wordt het meest deeltijds gewerkt (21%).

Figuur 34. - Het gebruik van de verschillende stelsels voor deeltijds werken volgens geslacht en leeftijd (2002)



TABEL 20. - HET GEBRUIK VAN DE VERSCHILLENDE STELSLS VOOR DEELTIJDS WERKEN VOLGENS GESLACHT EN LEEFTIJD (2002)

stelsel	mannen			vrouwen			totaal		
	<45 j	>=45 j	totaal	<45 j	>=45 j	totaal	<45 j	>=45 j	totaal
verlof deeltijdse prestaties	40	172	212	359	499	858	399	671	1.070
deeltijds contract	97	20	117	402	168	570	499	188	687
loopbaanonderbreking HT	24	87	111	228	336	564	252	423	675
totaal	161	279	440	989	1.003	1.992	1.150	1.282	2.432
geen deeltijds werk	3.091	4.420	7.511	2.004	1.136	3.140	5.095	5.556	10.651
eindtotaal	3.252	4.699	7.951	2.993	2.139	5.132	6.245	6.838	13.083

Van de 971 loopbaanonderbrekingen zijn er 70% halftijds en 30% voltijds. Er zijn 26 personeelsleden die in 2002 zowel halftijds als voltijds loopbaanonderbreking hebben genomen. Bovendien hebben een aantal personeelsleden in 2002 van meerdere types van loopbaanonderbreking gebruik gemaakt. 219 onderbrekingen (21%) gebeurden in het specifieke stelsel en zijn zogenaamde zorgverloven. Ouderschapsverlof en palliatief verlof worden meer voltijds genomen, terwijl bijstandsverlof meer halftijds genomen wordt. Van de zorgverloven betreft 63% ouderschapsverlof en 33% bijstandsverlof.

27% van de loopbaanhalveringen betreffen personeelsleden van 50 jaar of ouder die hiervoor kiezen tot aan de pensioenleeftijd. Zij ontvangen hiervoor een verhoogde onderbrekingsuitkering van de RVA.

Van de drie maanden ouderschapsverlof waarvan vastbenoemden gebruik kunnen maken naast het ouderschapsverlof onder de vorm van loopbaanonderbreking, werd maar door 8 personeelsleden gebruik gemaakt. Slechts 1 personeelslid maakte in 2002 gebruik van het verlof voor adoptie of pleegvoogdij.

TABEL 21. - LOOPBAANONDERBREKING VOLGENS TYPE EN PRESTATIEVERHOUDING

Type	Halftijds	Voltijds	Totaal
Ouderschapsverlof	66	71	137
Palliatief verlof	3	6	9
Bijstandsverlof	47	26	73
50 jaar en ouder	199	0	199
Gewone stelsel	413	214	627
Totaal	728	317	1.045

In 2002 maakte 9,9% van de personeelsleden gebruik van de 20 dagen gecontingenteerd verlof. Dit is iets meer dan het jaar ervoor. Waar voorheen deze 20 dagen met een minimum van een dag moesten opgenomen wor-

den, is het sinds 1 januari 2002 ook mogelijk om ze op te nemen onder de vorm van halve dagen.

120 personeelsleden maakten gebruik van verlof om bij een externe werkgever een proefperiode door te maken en 171 personeelsleden deden beroep op verlof voor opdracht om tijdelijk een andere functie uit te oefenen.

Gevolgen van de stijgende arbeidsflexibiliteit

Wanneer werknemers meer flexibiliteit krijgen bij het organiseren van hun eigen werk en tijd, dan heeft dit een aantal gevolgen voor de organisatie, het management en de interne samenwerking.

De werkorganisatie wordt dikwijls meer verstoord door korte afwezigheden die niet te voorzien zijn dan door langere afwezigheden die vooraf ingepland kunnen worden en waarvoor tijdig vervanging kan gezocht worden. Zo kunnen de 20 dagen gecontingenteerd verlof versnipperd en verspreid opgenomen worden. Hierbij dienen ook dienstvrijstellingen allerhande vermeld te worden, waardoor mensen soms voor korte perioden afwezig zijn op het werk.

Door een betere combinatie van het werk met andere taken en activiteiten, kan de tevredenheid van de betrokken werknemer verhogen en de werksfeer verbeteren. Anderzijds kan door onvoldoende planning en opvolging (leidinggeven) meer werklast terechtkomen op de schouders van collega's die niet deeltijds werken.

Ervaringen in privé-bedrijven hebben aangetoond dat de productiviteit niet afneemt bij werknemers die deeltijds werken. Zo blijkt bv. dat in het bedrijf Borealis, dat de prijs van "menschvriendelijk bedrijf" won in 2001, mede door de uitgebreide mogelijkheden tot deeltijds werken een hoge personeelstevredenheid en een zeer laag personeelsverloop werd bereikt.

Bij sommige afwezigheden wordt het loon of een deel ervan doorbetaald en komt er dus weinig of geen personeelsbudget vrij voor vervanging. Dit is ondermeer het geval bij opvangverlof en bij het deeltijds werken door ambtenaren voor wie het een recht is. Deze laatsten ontvangen een salarisbonus gelijk aan een vijfde van het salaris van de niet geleverde prestaties. Voor het gros van de afwezigheden wegens deeltijds werken komt er wel een budget vrij om de titularis te vervangen.

Het deeltijds werken of het onderbreken van de beroepsloopbaan kan een (tijdelijk) verlies aan competenties voor de organisatie met zich meebrengen: mensen met ervaring die ingewerkt zijn in de materie, dienen vervangen te worden door nieuwe krachten. De uitdaging ligt dan ook in het anticiperen op afwezigheden en het tijdig doorgeven aan andere personeelsleden van de noodzakelijke kennis en competenties.

AANBEVELINGEN

Het ontwerp van raamstatuut, waarvan de inwerking-treding voorzien is in 2004, zorgt voor een verdere rationalisatie en onderlinge afstemming van de verschillende verlofstelsels. Zo zal er bvb. nog slechts één type van ouderschapsverlof overblijven onder de vorm van loopbaanonderbreking. De verschillende vormen van gecontingenteerd verlof worden gehergroepeerd onder de noemer van onbetaald verlof.

Om de werknemer een grotere flexibiliteit te bieden bij het plannen van de loopbaan, voorziet het ontwerp van raamstatuut tevens dat niet alle 35 vakantiedagen in eenzelfde kalenderjaar moeten opgenomen worden. Verder worden de verschillende soorten dienst-vrijstellingen, voorzien in het prikklokreglement, gerationaliseerd en vereenvoudigd.

Om beter te kunnen inspelen op de verwachtingen van de werknemers en op de behoeften van de organisatie, wordt voorgesteld om deeltijdse aanwerving in statutair verband mogelijk te maken.

Bovendien lijken er bijkomende maatregelen noodzakelijk om het management toe te laten om onvoorziene afwezigheden op een soepele manier op te vangen.

Benchmarks

- a Uit cijfers van de Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening (RVA) blijkt dat eind 2002 ruim 140.000 Belgen genoten van een voltijdse of deeltijdse onderbreking van hun loopbaan. Het gaat om een stijging met ruim 20% tegenover 2001. De vijftigplussers omvatten ongeveer één derde van de loopbaanonderbrekers. Ongeveer 28% koos voor een voltijdse loopbaanonderbreking, de overige 71% opteerde ervoor om de werkweek met 1, 2 of meer dagen terug te schroeven. De cijfers bevestigen ook reeds eerder vastgestelde tendensen: steeds meer mannen kiezen voor individuele arbeidsduurvermindering, meest succesvol is de formule waarbij één dag per week tijdskrediet wordt opgenomen en mannen nemen vooral tijds-krediet op op het einde van hun loopbaan, terwijl vrouwen dit doen op jongere leeftijd.
- a Het Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming van de KUL becijferde in een recent onderzoek dat in grote bedrijven 46,5% van de vrouwen deeltijds werkt, tegenover 11,7% van de mannen.
- a Uit de "Third European survey on working conditions 2000 (ESWC)", uitgevoerd door The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions bij een representatieve steekproef van de totale actieve bevolking in de 15 lidstaten van de Europese Unie, blijkt dat ongeveer 17% van de werknemers deeltijds werkt. Vrouwen werken veel meer deeltijds dan mannen (32% t.o.v. 7%). Deeltijds werken komt het meest voor in de verkoops- en dienstensector. Soms is deeltijds werken geen vrije keuze : 23% van de deeltijds werkenden geven aan dat ze meer uren zouden willen werken, 9% zou hun werktijd nog meer willen verminderen.

BLIKVANGER

Telethuiswerken in het departement Onderwijs - maakt het verschil waar de medewerker dossiers afhandelt?

Na een positieve evaluatie besliste de directieraad van het departement Onderwijs in 2001 het pilootproject telethuiswerken in de werkstations verder uit te breiden, namelijk van 15 naar 57 elektronische dossierbeheerders. Vanaf oktober 2002 konden 42 medewerkers uit drie afdelingen 2 tot 3 dagen per week thuis aan de slag.

Uit diverse evaluaties van de eerste groep thuiswerkers was reeds gebleken dat de groepschefs geen enkele achteruitgang merkten in de productiviteit van hun mensen. Doordat thuiswerkers geconcentreerd en ongestoord kunnen werken, kunnen ze zich bovendien toeleggen op bijkomende taken, zoals het actualiseren van opleidingscursussen schoolsecretariaten.

Uit het Personeelsresultatenonderzoek (PRO)⁽¹⁾ kwam naar voren dat het thuiswerken de bereikbaarheid van het werkstation heeft vergroot:

- a de elektronische dossierbehandelaar is nu bereikbaar op de uren die hij/zij anders op de trein doorbrengt
- a de permanentie, bijvoorbeeld tijdens brugdagen, kan verzekerd worden door de thuiswerker
- a de thuiswerker helpt om afwezige collega's in Brussel op te vangen.

Onderzoek toonde aan dat de bereikbaarheid geen enkel probleem vormde, noch telefonisch noch elektronisch. Het wekt dan ook geen verwondering dat de scholen zelf geen verschil merkten in de dienstverlening ten opzichte van de periode vóór het thuiswerken⁽²⁾. Indien men niet persoonlijk was ingelicht, hadden de schoolsecretariaten niet eens door dat de telefoon thuis rinkelde, en niet in Brussel. Meer dan 95% van de 45 basisscholen gaven aan dat ze geen verandering merkten op het vlak van bereikbaarheid, snelheid, tijdigheid en juistheid.

Wel percipieerden de leidinggevenden een vermindering van het sociale contact. Aan de andere kant kwam er vrij snel een netwerking tot stand tussen de thuiswerkers onderling. Zij steunen en adviseren elkaar voor praktische problemen (bv. IT), werkafspraken enz...

(1) "Rapportage panelgesprekken m.b.t. telethuiswerken. Departement Onderwijs": PersoneelsResultatenOnderzoek 2001 in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, ECWS, Doc 2001-429, juni 2001

(2) "Telethuiswerken bij de werkstations van het departement Onderwijs. Evaluatie eerste proefproject, september 2002"

■ ARBEIDSKLIMAAT

TERUGBLIK

In 2002 bouwde het ministerie het reeds vroeger opgestarte beleid rond pesten op het werk verder uit. Het uitgangspunt hiervan is het volgende: pesterijen binnen de Vlaamse overheid kunnen niet getolereerd worden omdat iedereen recht heeft op kwaliteitsvol werk in een goede werksfeer. Bovendien heeft pestgedrag een negatief effect op de productiviteit en werkt het dus negatief in op onze dienstverlening aan de burgers.

In februari 2002 richtte het ministerie een extern centraal meldpunt op waar alle personeelsleden terecht kunnen met klachten rond pesten. Dit meldpunt werd enkele maanden later met de meldpunten voor PLOEG en ongewenst seksueel gedrag op het werk (OSGW) ondergebracht in één nieuw centraal meldpunt dat de naam SPREEKBUIS kreeg. Personeelsleden moeten sindsdien niet langer twijfelen met welk probleem ze bij welk meldpunt moeten zijn: ze hebben één aanspreekpunt.

Dit externe meldpunt is complementair aan een netwerk van interne vertrouwenspersonen. Wanneer de melder hiervoor de toestemming geeft, kunnen de interne vertrouwenspersonen betrokken worden in de aanpak van de problematiek. Vele vragen komen natuurlijk ook rechtstreeks bij de vertrouwenspersonen terecht, en dan kunnen (mits toestemming) de externe specialisten ingeschakeld worden voor advies of ondersteuning.

Tegen de zomer zijn er verschillende sensibiliserende communicatieacties gevoerd.

Een eerste concrete actie richtte zich naar de leidinggevenden. Zij dragen een grote verantwoordelijkheid en werden daar ook op gewezen tijdens een studiedag op 3 juni 2002 in het Vlaams Parlement. Van leidinggevend wordt verwacht dat ze een voorbeeldfunctie vervullen en een motiverende arbeidsomgeving creëren voor al hun personeelsleden.

Ook alle personeelsleden zijn erop aangesproken om pestgedrag af te keuren en er niet aan mee te werken. Daarvoor werd gebruik gemaakt van een nieuwe website, een informatiebrochure en een affichecampagne.

Via de actie "Fier op je team" (zie [blikvanger p.83](#)) promootte het meldpunt SPREEKBUIS bij het personeel een positief arbeidsklimaat. De website van SPREEKBUIS groeide uit tot een forum voor positieve ervaringen van collega's. Op de site werd ook een "Vraag van de Maand" gelanceerd, waar personeelsleden hun mening kunnen geven over diverse aspecten rond het thema

"arbeidsklimaat".

De wet van 11 juni 2002

De wet van 11 juni 2002 en het bijhorende koninklijk besluit biedt werknemers voortaan een betere wettelijke bescherming tegen daden van geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk (OSGW). Rekening houdend met deze wetgeving zijn binnen het ministerie een informele en formele klachtenprocedure uitgewerkt. Interne vertrouwenspersonen van de personeelsdienst van elk departement en het meldpunt SPREEKBUIS vervullen hier een belangrijke rol.

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

Hoewel elk geval van grensoverschrijdend gedrag er natuurlijk één te veel is, bleef de door sommigen verwachtte overrompeling (o.m. op basis van ervaringen in de federale overheid) uit. In totaal heeft het centrale meldpunt in de periode van 25 februari 2002 tot 25 februari 2003 55 meldingen ontvangen van personeelsleden van de Vlaamse Gemeenschap. 46 van de 55 meldingen werden door de oproeper benoemd als "pesterijen". Er werd 1 formele klacht ingediend.

In 2002 waren er 4 meldingen van ongewenst seksueel gedrag op het werk (OSGW). Dit is een forse daling ten opzichte van 2001, toen er 14 gevallen waren. Deze daling kan te wijten zijn aan de installatie van het centraal meldpunt "Spreekbuis". Pestgedrag en OSGW gaan vaak samen zodat het afbakenen van deze probleemsituaties in de praktijk vaak moeilijk is (pestgedrag is in een aantal gevallen het gevolg van ongewenst seksueel gedrag op het werk).

Zoals in elke grote organisatie handelen de klachten over verbale en psychische agressie en over materiële pesterijen. Uit het eerste jaarrapport van het meldpunt werd duidelijk dat de gevolgen van pestgedrag nefast zijn voor individu en organisatie: ziekte, angst en depressie, negatieve werksfeer, verminderde motivatie, ..

Benchmarks

- a Pesten op het werk blijkt vaker voor te komen dan tot dusver aangenomen. Volgens een studie van de KU Leuven (waarbij meer dan 3500 Vlamingen tussen 25 en 60 jaar werden ondervraagd) heeft 45% van alle werknemers ooit met pesten, geweld of sexueel onaanvaardbaar gedrag te maken gehad. Mannen nog meer dan vrouwen: een derde werd er in 2002 mee geconfronteerd, tegenover een kwart van de vrouwen. De grote meerderheid zoekt hulp voor het probleem, vooral in de eigen werkomgeving. Slechts 18% doet een beroep op professionele hulp (meestal de huisarts).
- a Een gelijkaardig onderzoek door SD Worx bij 2000 werknemers, bevestigt de trends: één op de vier ondervraagden had de jongste twee jaar last van pesten. Beide geslachten worden nagenoeg evenveel gepest (23% mannen en 25% vrouwen). Het ziekteverzuim bij gepesten ligt bijna twee keer zo hoog: 20,86 dagen tegenover 10,65 dagen bij niet-gepesten.

AANBEVELINGEN 2003

- a Blijvende aandacht voor de problematiek is noodzakelijk en de reeds opgestarte preventiepraktijk (communicatie, acties voor positief arbeidsklimaat, netwerken van interne vertrouwenspersonen en externe specialisten) dient verder gezet en verfijnd te worden.
- a Leidinggevendens dragen een belangrijke verantwoordelijkheid. Enerzijds heeft elke leidinggevende zelf een voorbeeldfunctie. Anderzijds mag hij of zij niet tolereren dat de persoonlijke grenzen van de medewerkers overschreden worden. Dit mag natuurlijk niet betekenen dat een leidinggevende zijn medewerkers niet meer zou mogen aanspreken op gemaakte fouten of ontoereikend functioneren. Het betekent wel dat er voldoende aandacht moet zijn voor de stijl van leidinggeven en de wijze waarop negatieve boodschappen gegeven worden.
- a De keuze die reeds vroeger gemaakt werd om zoveel als mogelijk te opteren voor een informele klachtenbehandeling wordt door de praktijk (in het ministerie en in andere organisaties) duidelijk ondersteund.

BLIKVANGER

Fier op je team!

Met de slogan "Fier op je team, laat het dan zien" ging de afdeling HRM in 2002 op zoek naar teams die vonden dat hun werkplek er één uit de duizend was. De bedoeling was om een positief arbeidsklimaat uit te dragen als preventieve maatregel en "tegengif" voor pesten op het werk.

Teams die zich kandidaat stelden, kregen een "reporter ter plaatse" over de vloer. Die kwam even mee de sfeer opsnuiven en sprak met de teamleden en met de chefs. Uiteindelijk werden vijftien teams geselecteerd om hun positief verhaal verder uit te dragen in het ministerie.

Bij de selectie van de teams werden vragen gesteld als:

- a Worden alle collega's als gelijken behandeld, ook al zijn er verschillen in graad?
- a Wordt niemand uitgesloten? Vormt een deel van de groep of de hele groep geen klikje?
- a Leidt het goed overeenkomen en samenwerken ook tot goede werkresultaten?
- a Is er een positieve uitstraling naar klanten en andere teams?
- a Welke moeilijke momenten, conflicten zijn er geweest tussen groepsleden onderling en hoe werden die opgelost?
- a Organiseren jullie ook teambuilding activiteiten of feestjes?

Als startmoment voor de lancering van de positieve verhalen werden de teamleden in de bloemetjes gezet tijdens een evenement "Fier op je team" op 27 maart 2003 in het Vlaams Parlement. De bedoeling was niet om hen als "winnaar" aan te duiden. Hét beste team bestaat immers niet binnen het ministerie. Het was eerder een bedankings-evenement omdat de teams bereid waren hun positief verhaal te delen met anderen.

Na het evenement lanceerde de SPREEKBUIS-website de verhalen van de teams. Ze werden tevens vastgelegd in een videoreportage. Er volgde ook een affichecampagne in het ministerie.

De meest voor zichzelf sprekende uitspraak van elk van de vijftien teams is:

„Gekanker, gekonkelfoes, gezaag en verveling zijn bij ons niet te bespeuren” (Afdeling Technologie en Innovatie)

„Er is een optimale samenwerking tussen de terreinmensen en de bureaumensen” (Afdeling Water Limburg)

„We kunnen op elkaar rekenen, ook na de uren” (Afdeling Muziek, Letteren en Podiumkunsten)

„In sommige perioden werken we zeven dagen per week. In rustiger momenten nemen we wat langer vakantie. Zo blijft er een evenwicht tussen werk en privé” (Canon Cultuurcel)

„Iedereen staat elkaar met raad en daad bij en is niet enkel met zijn eigen opdracht bezig” (Afdeling Beleidscoördinatie Onderwijs)

„We zijn zo op elkaar ingespeeld dat werkinstructies meestal overbodig zijn” (Afdeling Elektriciteit en Mechanica Antwerpen)

„De sfeer is gemoedelijk, ook al is de werkdruk hoog. We gaan geregeld na het werk samen een pint drinken. Elke nieuwkomer wordt onmiddellijk opgenomen in de groep.” (Projectteam Zorgverzekering)

„Graad of rang is van geen enkel belang” (Onderwijsblad Klasse)

„Niemand is bang iets aan een ander te vragen. Alles is bespreekbaar.” (Werkstation 17 van de Beleidsuitvoering Personeel Secundair Onderwijs)

„Geen tijd en afstand is te ver om een ander teamlid te helpen.” (Wooninspectie)

„Ons diensthoofd zorgt ervoor dat er geen eilandjes ontstaan en dat de lat overal gelijk ligt. Iedereen levert een bijdrage voor een goed collectief resultaat.” (Afdeling Water West-Vlaanderen)

„Hulpvaardigheid tussen de collega's komt bij ons op de eerste plaats, zeker ook naar de nieuwelingen.” (Tekenaars en landmeters van Wegen en Verkeer Oost-Vlaanderen)

„Als er iemand ziek is, neemt een collega onmiddellijk het werk over. We hebben van onze hobby ons werk gemaakt.” (Natuureducatief Centrum De Vroente)

„Niettegenstaande het leeftijdsverschil is de verstandhouding optimaal.“ (De baliemedewerkers van het Taxandriagebouw)

„De drang om als ploeg bij te leren is enorm en dat bevordert de groepsgeest nog meer.“ (Cel voor Cultuurbeleid)

De vijftien teams gaven op de website van SPREEKBUIS ook enkele tips voor hun collega's binnen het ministerie:

- a **Neem af en toe werk over van je collega's.** Nagenoeg unaniem zeggen de teams dat ze bij ziekte of vakantie vlot werk van elkaar overnemen. Hoge werkdruk is in deze sfeer niet onoverkomelijk.
- a **Praat alles uit.** Praat in alle openheid alle conflicten uit. Doe niets achter de rug. Een chef die deze openheid stimuleert, maakt het verschil.
- a **Zorg voor een goede mix van mensen.** Goed draaiende ploegen blijken te bestaan uit mensen van uiteenlopende leeftijd en bekwaamheden. Ook een mix van mannen en vrouwen doet het goed. Er is geen strakke hiërarchie, de collega's behandelen elkaar als gelijken.
- a **Samen uit, samen thuis.** Samen op uitstap trekken, een barbecue organiseren, verjaardagen vieren, quizzen... Het draagt allemaal bij tot de samenhang. Dat gepensioneerde collega's nog eens op bezoek komen, is eveneens een gevolg van de goede sfeer.
- a **Er mag al eens gelachen worden.** Humor blijkt een goede ontlading voor stress. Afdelingen die een kwartiertje per dag reserveren voor lachen, zitten goed.

In de toekomst wil de afdeling HRM met gelijkaardige acties de nadruk blijven leggen op het belang van een positief arbeidsklimaat.

BLIKVANGER

Aandacht voor stress in het departement

Leefmilieu en Infrastructuur

Het stressonderzoek in het departement Leefmilieu en Infrastructuur van juni 2001 leverde heel wat nuttige informatie op. Op basis van de conclusies uit dit onderzoek maakte de afdeling Personeel in 2002 werk van initiatieven om de negatieve stress een halt toe te roepen. Zij stelde in samenwerking met een externe specialist inzake stress, een uitgebreid actieplan op.

Het stressactieplan

Om stress aan te pakken maar ook te voorkomen, werden preventieve, structurele en ad-hoc acties opgenomen in het actieplan. Er werd gewerkt op meerdere thema's of actiedomeinen, zoals "persoonlijke ondersteuning", "functioneren van leidinggevendenden", "waardering en erkenning", "samenwerking" en "oudere werknemers".

In dit rapport worden drie initiatieven toegelicht, nl. het project leidinggeven ([R blikvanger Leidinggeven voor vergeten chefs, p. 61](#)), het Employee Assistance Program (EAP) en de focusgroepen voor 55-plussers (zie hieronder).

Naast deze drie acties waren er nog een aantal andere initiatieven die hier niet verder behandeld worden: biofeedback, individuele coaching, workshops, refresh PLOEG en teambuilding. Meer informatie over deze initiatieven vindt u in het eerste nummer van "Ontstressor", het stressblaadje van het departement LIN. In 2003 zullen ondermeer sessies georganiseerd worden rond stressreductietechnieken. Tijdens deze sessies leren de deelnemers vaardigheden aan om enerzijds op een bewuste en efficiënte manier met stresssituaties om te gaan en om anderzijds emoties beter te uiten.

Stresscommunicatie

In 2002 werden de personeelsleden uitgebreid geïnformeerd over het stressonderzoek, de resultaten ervan en het stressactieplan. Deze communicatie verliep via twee kanalen: enerzijds via een stress-infotour, anderzijds via een stressblaadje. Tijdens de stress-infotour vonden op vijf locaties infosessies plaats: na een algemene inleiding over stress kwamen de resultaten van het stressonderzoek aan bod en werd het stressactieplan toegelicht. De infotour passeerde in juni in Hasselt, Brugge, Brussel, Gent en Antwerpen. Uit de goede opkomst bleek dat er nood was aan informatie over stress: ruim 300 personeelsleden bezochten de infosessies. De ingedien-

de evaluatieformulieren toonden aan dat de aanwezigen de infosessies een goede tot zeer goede beoordeling gaven.

Naast de mondelinge communicatie van de stress-infotour werd ook een schriftelijk kanaal gebruikt om de personeelsleden te informeren: er verscheen een stressblaadje onder de naam "Ontstressor". Deze publicatie bevat heel wat artikels over stress, die de personeelsleden informeren over stress in het algemeen en over de stress binnen hun departement. Er zijn vier nummers van "Ontstressor" gepland: in oktober 2002 werd de eerste editie verspreid, de drie volgende zullen verschijnen in 2003. De eerste editie bracht artikels over het stressonderzoek, het stressactieplan en het project leidinggeven, alsook een stresstest en nuttige tips ter voorkoming van stress. De reacties op het eerste nummer waren alvast positief.

Het "Employee Assistance Program" : een mogelijke aanpak voor ernstige functioneringsproblemen

HRM van de afdeling Personeel van LIN breidde in 2002 haar dienstverlening uit met een Employee Assistance Program (EAP). EAP heeft als doel een personeelslid professioneel te begeleiden naar *een hersteld vertrouwen in zichzelf en de werkomgeving*.

Situering

De afdeling Personeel van LIN behandelde de voorbije twee jaar meer dan 130 individuele functioneringsproblemen.

Daarbij bevinden zich ook personeelsleden die kampen met psychologische moeilijkheden en zware stress. Vaak uit dit zich in (langdurige) afwezigheid op het werk en reïntegratiemoeilijkheden bij terugkomst, verstoorde werkrelaties, overmedicatie, alcoholgebruik, pestgedrag enz. met steeds een verminderde productiviteit als gevolg. Voor de meeste situaties volstaat de (al dan niet gezamenlijke) tussenkomst van HRM LIN, arbeidsarts, sociale dienst, meldpunt PLOEG enz. om een geschikte oplossing uit te werken.

Bijkomende begeleiding via EAP

In een aantal gevallen is de situatie dermate erg, dat bijkomende professionele begeleiding van het personeelslid absoluut noodzakelijk is. Het gaat om personeelsleden die in een impasse zitten en zichzelf en/of hun (privé)omgeving ongewenst psychische schade toebrengen. Het vertonen van ernstige slaap- en eetstoornissen, dwangstoornissen, paniekaanvallen, zelfmoordneigingen, enz. is niet uitzonderlijk bij deze categorie.

Voor dit aanbod werkt het departement samen met een gespecialiseerde externe partner. Dit omdat we de nodige gespecialiseerde knowhow niet zelf in huis hebben en een zekere 'afstandelijke' benadering aangewezen is.

Ondertussen werden 6 personen door psychologen begeleid. In het totaal vonden er meer dan 40 individuele sessies plaats.

Waaruit bestaat het aanbod?

Het aanbod bestaat uit een aantal persoonlijke begeleidingssessies op maat van het personeelslid. De gesprekken worden gehouden door psychologen of psychotherapeuten, desnoods in overleg met de huisarts. EAP is vrijblijvend: het personeelslid stapt vrijwillig in. EAP is anoniem: het valt onder de discrete begeleiding van HRM LIN en het beroepsgeheim van de behandelende artsen.

Er is tijdens de begeleiding eveneens de nodige aandacht voor werkherovating en preventie van mogelijk herval.

Het aanbod is bedoeld voor personeelsleden die in een uitzichtloze situatie zijn beland en waar andere middelen niet meer baten. Aanwending van EAP is eerder uitzonderlijk. Naar schatting gaat het over ongeveer 5 tot 8 personeelsleden per jaar en deze schatting wordt bevestigd door de realiteit. Er dient een verband te zijn tussen de psychische problemen van het personeelslid en zijn/haar werksituatie. HRM van de afdeling Personeel verwijst door en volgt het dossier op.

Gezien de tevredenheid van de behandelde personeelsleden zal de dienstverlening ook in 2003 worden verder gezet.

De oudere werknemer: focusgroepen voor 55-plussers

Aansluitend op het in 2001 uitgevoerde stressonderzoek kwamen in november 2002 tien focusgroepen van 55-plussers bijeen. Tijdens deze bijeenkomsten werd gediscussieerd over vragen zoals "Hoe kunnen wij als werkgever zorgen voor een betere combinatie werk - privé?", "Hoe kunnen wij vermijden dat samen met onze ge(pre)pensioneerden ook hun kennis uit de organisatie verdwijnt?", "Wat motiveert mij om nog te blijven werken of om uit te stappen?", ...

De focusgroepen werden begeleid door een externe consultant en door een medewerker van de afdeling Personeel. Vanzelfsprekend bleef het niet bij een discussie maar werd in de verschillende groepen nagedacht over mogelijke oplossingen.

De conclusies waren de volgende:

1. 55-plussers onderscheiden zich van jongere leeftijdsgroepen omwille van hun grote mate aan kennis en ervaring (praktische knowhow, sociale vaardigheden en de kennis van de organisatie).

Een zwak punt dat een aantal 55-plussers aan zichzelf toeschrijven is de minder goede kennis van informatica en moderne communicatiemiddelen.

2. 55-plussers krijgen in aanzienlijke mate te maken met stress.

Dit bleek reeds uit eerdere onderzoeken (PRO, het stress-onderzoek) en vormde tevens één van de achtergronden waartegen de focusgroepen met 55-plussers moeten worden beschouwd. De oorzaken van stress die in de focusgroepen werden aangehaald zijn vooral de toenemende werkdruk of de stijgende hoeveelheid werk die in te korte tijd moet worden verricht. Medewerkers ervaren het zo dat ze met te weinig zijn om het volume werk uit te voeren en als er dan iemand weggaat – bvb. door pensionering – verloopt de vervanging van de uitstroom moeizaam.

In de tweede plaats wordt de oorzaak van stress gezien in de manier van leidinggeven en in aspecten die betrekking hebben op de organisatie van het werk (bv. toenemende informatisering).

Verbeterpunten die werden genoemd om stress te verminderen hebben hoofdzakelijk te maken met de rol van leidinggevendenden: duidelijke prioriteiten stellen, een bufferfunctie vervullen bij het doorgeven van taken die van hogerhand komen, efficiëntere aanwending van financiële middelen en personeel. Daarnaast wordt ook het verminderen van de papierberg vaak genoemd (vereenvoudigen van procedures en regelgevingen).

3. Veel 55-plussers ervaren het bestaan van een generatiekloof als problematisch op twee vlakken:
 - a een mentaliteitsverschil waardoor de samenwerking met jongere collega's stroef kan verlopen
 - a het gebrek aan continuïteit omdat er geen "tussengeneratie" in het departement aanwezig is.
4. Afhankelijk van de aard van het werk kunnen fysieke problemen ontstaan bij 55-plussers.

Vooraf bepaalde uitvoerende functies in buitendienst kunnen een negatieve impact hebben op de fysi-

sche gezondheid van 55-plussers, enerzijds omwille van de fysieke belasting van de functie zelf, anderzijds omwille van het feit dat voor heel wat functies een ruime beschikbaarheid wordt verwacht (cfr. werken op onregelmatige tijdstippen).

5. 55-plussers kunnen niet goed (meer) omgaan met de vele veranderingen.

Een veel gehoorde klacht bij 55-plussers is dat zij door de voortdurende veranderingsprocessen en herstructureringen "afhaken". Ook op andere vlakken zijn er veranderingen waar 55-plussers minder goed mee overweg kunnen: enerzijds op het vlak van de organisatie van het werk (cf. toenemende informatisering), anderzijds op sociaalmaatschappelijk vlak (cf. individualiseringstendens).

6. 55-plussers ervaren vaak knelpunten op het vlak van de interne organisatie en het leidinggeven.

Het betreft hier vooral knelpunten die te maken hebben met een gebrek aan luisterbereidheid, betrokkenheid en waardering, en een slechte toepassing van het evaluatiesysteem. De belangrijkste verbeterpunten die inzake leidinggeven worden genoemd zijn de aandacht voor de sociale dimensie in het leidinggeven (het "omgaan met mensen"), een beter zicht krijgen op de werkvloer, duidelijke verantwoordelijkheden aflijnen en nakomen, een goed evenwicht trachten te realiseren tussen managementvaardigheden en inhoudelijke kennis, en een goede werksfeer nastreven.

7. 55-plussers ervaren een groot gebrek aan gestructureerde kennisoverdracht in het departement.

Volgens een grote meerderheid van de deelnemers aan de focusgroepen is dit een zeer belangrijk actueel probleem dat zo snel mogelijk zou moeten worden aangepakt wil men de aanwezige kennis en ervaring niet (nog meer) verliezen.

Twee belangrijke knelpunten liggen aan de oorzaak van dit probleem. Enerzijds is het bijna onmogelijk om kennis op een praktijkgerichte manier over te dragen wegens het gebrek aan opvolging en continuïteit in het personeelsbestand: er is geen "tussengeneratie" die de continuïteit kan waarborgen en de ambtenaren die uittreden worden niet of te laat vervangen waardoor men niet de kans krijgt om kennis "on the job" over te dragen. Anderzijds wordt gesteld dat er een gebrek aan tijd is om zich op een gestructureerde manier te kunnen toeleggen op kennisoverdracht.

De redenen waarom 55-plussers stoppen met werken of blijven werken zijn heel divers

Waarom stoppen 55-plussers met werken?

Verskillende factoren kunnen een invloed hebben op de beslissing om te stoppen met werken. In de eerste plaats is de ontevredenheid over de eigen werksituatie een reden om te stoppen met werken (o.a. omwille van de slechte werksfeer of de hoge werkdruk). Ten tweede worden organisatie-aspecten genoemd zoals de veelvuldige veranderingsprocessen of de bedrijfscultuur die als negatief wordt ervaren. Ten derde worden motieven op persoonlijk of familiaal vlak genoemd zoals meer tijd willen vrijmaken voor andere dingen of de partner die reeds gestopt is met werken. Tot slot blijken ook heel wat 55-plussers te willen stoppen met werken uit vrees dat zij in de toekomst niet meer zouden kunnen profiteren van de (nu nog) bestaande – en vaak gunstige – (pre)pensioenregelingen, zoals onder meer de uitstapregeling voor 55-plussers (cf. de angst voor een verhoging van de pensioenleeftijd als gevolg van de vergrijzing van de bevolking).

Waarom blijven 55-plussers werken?

Er blijken eveneens heel wat 55-plussers bewust te kiezen om niet te stoppen met werken (en niet in te gaan op de mogelijkheid van vervroegde uitstap). In de eerste plaats betreft dit ambtenaren die hun werk graag doen. Anderen blijven echter aan het werk uit financiële noodzaak. Een derde reden om te blijven werken is het feit dat men zich nog fit en gezond voelt. Waar dit echter voor deze groep 55-plussers een reden is om te blijven werken ("zolang men nog kan"), is dit voor anderen net een reden om te stoppen met werken om andere dingen te gaan doen (hobby's, reizen, etc.).

Verbeterpunten voor een langere inzetbaarheid

Door de 55-plussers werden een aantal voorwaarden geformuleerd die ervoor kunnen zorgen dat ambtenaren minder snel geneigd zouden zijn om de organisatie te verlaten eens zij nochtans de mogelijkheid zouden hebben om op (pre)pensioen te gaan. Samengevat komen zij hier op neer:

- Zorgen voor een goede werksfeer zodat 55-plussers zich goed blijven voelen in hun werk. Hierbij moet voldoende aandacht uitgaan naar (informele) sociale contacten en een goede samenwerking tussen jongere en oudere ambtenaren.

- De werkdruk trachten te verminderen (wat tevens een voorwaarde is voor een betere werksfeer).
- Meer aandacht besteden aan waardering (zowel op financieel als op niet-financieel vlak).
- Voldoende mogelijkheden scheppen om de loopbaan af te bouwen, o.a. door deeltijdse arbeid. Dit moet echter gepaard gaan met een andere functie-invulling, zodat het werk effectief minder belastend wordt.
- Voldoende en duidelijke informatie verstrekken over de mogelijkheden die bestaan rond deeltijdse arbeid, uitstapregelingen, (pre)pensioenregelingen, etc.; evenals over de voorwaarden en financiële gevolgen van dergelijke regelingen.
- Als leidinggevende voldoende bereid zijn om op zoek te gaan naar mogelijkheden om bepaalde functies aan te passen of lichter te maken wanneer oudere ambtenaren dit nodig achten. In dit kader wordt ook de mogelijkheid van thuiswerk aangekaart voor bepaalde (administratieve) functies.
- 55-plussers zelf inbreng verlenen bij de invulling van arbeidstijden bij functies die gekenmerkt worden door onregelmatige werktijden en een brede eis van beschikbaarheid (cf. in bepaalde buitendiensten).
- Een deel van het takenpakket van oudere werknemers vrijmaken zodat zij in de toekomst op een gestructureerde manier aan kennisoverdracht kunnen doen en om een coachende rol te kunnen spelen ten opzichte van jongere ambtenaren. Dit zou voor heel wat 55-plussers een extra stimulans betekenen om langer te blijven werken.
- Extra verlof inbouwen (eventueel met loonverlies) om af en toe op adem te kunnen komen en/of de vrijheid krijgen om gedurende langere periodes met verlof te gaan, mits het werk op een goede manier kan worden overgedragen aan collega's (zodat men achteraf niet wordt geconfronteerd met extra werk).
- Het moet financieel aantrekkelijk blijven om tot op latere leeftijd te blijven werken (bv. door hogere weddenshalsen voor personeelsleden van boven 60 jaar).
- Het kan nuttig zijn om na te denken over hoe men een beroep zou kunnen blijven doen op ambtenaren die in (pre)pensioen zijn. Verschillende ambtenaren geven namelijk aan dat zij bereid zijn om zich in bepaalde gevallen beschikbaar te blijven stellen voor de organisatie.

Met betrekking tot **kennisoverdracht** werden volgende verbeterpunten aangehaald.

- 1) zo snel mogelijk nieuwe medewerkers aanwerven zodat kennis kan worden doorgegeven;
- 2) een voldoende lange inwerkperiode voorzien voor de opvolgers van uittreedende ambtenaren in combinatie met een consequente begeleiding door de uittreedende collega;
- 3) prioritair aandacht besteden aan kennisoverdracht "on the job", daarnaast – of indien het niet anders kan – aandacht besteden aan schriftelijke (of audiovisuele) kennisoverdracht;
- 4) tijd en mensen vrijmaken, wat impliceert dat de functie van de 'kennisoverdragers' moet worden aangepast;
- 5) een goede samenwerking trachten te realiseren tussen jongeren en ouderen zodat men wederzijds van elkaar kan leren;
- 6) mogelijkheden voorzien om een beroep te kunnen blijven doen op bereidwillige (pre)gepensioneerde ambtenaren.

Van discussie naar actie...

In 2003 zal het erop aan komen om de verschillende voorstellen te prioriteren en een concreet actieplan uit te werken. Een eerste actie is vrij evident: de deelnemers aan de focusgroepen inlichten over de resultaten. Meteen zullen zij ook bedankt worden voor hun medewerking.

Omdat dergelijk onderzoek vrij uniek is, zal ook de gespecialiseerde pers ingelicht worden over de resultaten.

Het concrete actieplan zal opgedeeld worden in acties op de werkvloer rond een aantal thema's (coaching leidinggevend, teamwerk 55-plussers – jongeren, stressacties, functies aanpassen aan fysieke mogelijkheden) en in een aantal structurele maatregelen (uitloopbanen, projectmatig werken, vakantiedagen in functie van de leeftijd, deeltijdse prestaties met behoud van loon) die nog verder onderzocht zullen worden. In de loop van 2003 zal dit actieplan verder geconcretiseerd worden.

■ GEZONDHEID

KENGETALLEN

kengetal	omschrijving	2001	2002
arbeidsverzuim ⁽¹⁾	totaal aantal werkdagen afwezigheid in 2002 wegens ziekte, arbeidsongeval, beroepsziekte en zwangerschap gedeeld door de totale bruto arbeidstijd in werkdagen vermeerderd met de vakantiedagen	-	6,97% (192.003 / 2.754.135)
ziekteverzuim	gemiddeld aantal ziektedagen (werkdagen) in 2002 (excl. december) per personeelslid gedeeld door 239 werkdagen	4,74	4,79 (11,46 / 239)
afwezigheid wegens ziekte ⁽¹⁾	totaal aantal werkdagen afwezigheid wegens ziekte in 2002 gedeeld door de totale bruto arbeidstijd in werkdagen vermeerderd met de vakantiedagen	-	6,24 (171.795 / 2.754.135)
afwezigheid t.g.v. arbeidsongevallen ⁽¹⁾	totaal aantal werkdagen afwezigheid wegens arbeidsongevallen in 2002 gedeeld door de totale bruto arbeidstijd in werkdagen vermeerderd met de vakantiedagen	0,15%	0,39% (10.761 / 2.754.135)
afwezigheid t.g.v. zwangerschap ⁽¹⁾	totaal aantal werkdagen afwezigheid wegens zwangerschap in 2002 gedeeld door de totale bruto arbeidstijd in werkdagen vermeerderd met de vakantiedagen	-	0,34% (9.447 / 2.754.135)
duur ziekteverzuim	gemiddeld aantal ziektedagen (werkdagen) in 2002 (excl. december) per personeelslid	12	11,46
gemiddelde duur afwezigheid wegens ziekte	totaal aantal werkdagen afwezigheid wegens ziekte gedeeld door het totaal aantal ziekmeldingen in 2002	-	7,9 werkdagen (171.795 / 21.797)
gemiddelde duur afwezigheid wegens arbeidsongeval (excl. incidenten)	totaal aantal werkdagen afwezigheid wegens een arbeidsongeval gedeeld door het totaal aantal arbeidsongevallen in 2002 (excl. incidenten)	-	29,3 werkdagen (10.761 / 367)
meldingsfrequentie	gemiddeld aantal ziekmeldingen per personeelslid in 2002	2,1	2
frequentie ziekmeldingen	totaal aantal ziekmeldingen gedeeld door de totale bruto arbeidstijd in VTE in 2002	2,2 (27.288 / 12.287)	1,94 (21.797 / 11.224)
frequentie arbeidsongevallen (excl. incidenten)	totaal aantal arbeidsongevallen op het werk of op weg naar het werk arbeidstijd (excl. incidenten) in 2002 gedeeld door de totale bruto in VTE in 2002	-	0,033 (367 / 11.224)
frequentie zwangerschap	totaal aantal zwangerschappen gedeeld door de totale bruto arbeidstijd in VTE in 2002	-	0,013 (151 / 11.224)
griepvaccinaties	% van alle personeelsleden in 2002 die zich lieten inenten tegen griep	20,30%	24,73% (3.410 / 13.787)
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)	176 / 65	266 / 101
aantal incidenten in 2002	aantal arbeidsongevallen zonder werkverlet (de dag van het ongeval niet inbegrepen) t.o.v. totaal aantal arbeidsongevallen met tenminste 1 dag werkverlet in 2002	-	168 / 367
aantal ongevallen door agressie	aantal arbeidsongevallen ten gevolge van agressie ten aanzien van het totaal aantal arbeidsongevallen op het werk met tenminste 1 dag werkverlet	8,5% (15 / 176)	5,6% (15 / 266)
arbeidsongevallen frequentie per werkdag	aantal arbeidsongevallen met tenminste 1 dag werkverlet per werkdag (211)	1,14 (241 / 211)	1,74 (367 / 211)
geraamd loonkostverlies door afwezigheid t.g.v. ziekte	[totaal aantal werkdagen afwezigheid t.g.v. ziekte] x [gemiddelde loonkost per werknemer per werkdag]	21.178.662 euro	29.638.987 euro
geraamd loonkostverlies door afwezigheid t.g.v. arbeidsongevallen	[totaal aantal werkdagen afwezigheid t.g.v. een arbeidsongeval] x [gemiddelde loonkost per werknemer per werkdag]	493.323 euro	1.811.867 euro
geraamd loonkostverlies door afwezigheid t.g.v. zwangerschap	[totaal aantal werkdagen afwezigheid t.g.v. zwangerschap] x [gemiddelde loonkost per werknemer per werkdag]	-	1.410.972 euro

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

TERUGBLIK

In het Beleidsrapport P&O 2001 was aanbevolen om de evolutie van ziekte, arbeidsongevallen en andere gezondheidsindicatoren nauwgezet op te volgen en te analyseren in relatie tot indicatoren over de werksituatie. Dit veronderstelt dat er geïntegreerd en interdisciplinair rond welzijn op het werk wordt gewerkt. Deze samenwerking werd geconcretiseerd in de uitvoering, evaluatie en bijsturing van het meerjarenplan "Geïntegreerd gezondheidsbeleid (1999-2002)". De voornaamste acties in 2002 hadden betrekking op het opzetten en uitvoeren van stressprojecten in de departementen OND en LIN, griepvaccinatiecampagnes in alle departementen, opleidingen op de werkvloer ter preventie van bot- en gewrichtsklachten bij specifieke doelgroepen in het departement LIN en uitvoering van cardiovasculaire opsporingscampagnes in de departementen COO, AZF, EWBL en LIN. In het overgangsjaar 2003 worden de acties van dit meerjarenplan voortgezet.

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

In 2002 was het personeel van het ministerie 192.003 werkdagen afwezig omwille van ziekte, arbeidsongeval of zwangerschap. Die afwezigheid komt overeen met

8,11% van de totale bruto werktijd⁸ (zie ook [Personeelssterkte en evolutie, p. 12](#)). Om het arbeidsverzuimpercentage in het ministerie te kunnen vergelijken met andere organisaties, dient echter een "marktconforme" berekeningswijze te worden toegepast⁹. Volgens die berekeningswijze bedraagt het arbeidsverzuimpercentage voor 2002 6,97%. Figuur 35 geeft de opsplitsing weer van het totale arbeidsverzuim volgens de drie voornoemde oorzaken van de afwezigheid.

Nu wordt dieper ingegaan op de problematiek van ziekte en arbeidsongevallen en de maatregelen die hierrond in 2002 werden genomen.

A. Ziekte

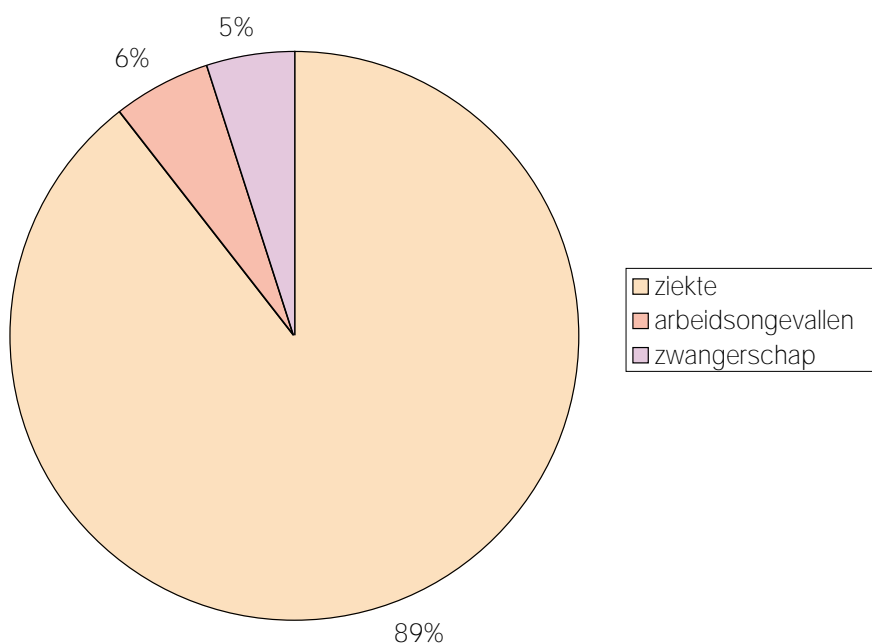
De cijfers

De vorige jaren werd het ziekteverzuimpercentage op een andere, niet marktconforme wijze berekend¹⁰. Als we die berekeningswijze ook voor 2002 toepassen, blijkt dat de afwezigheid wegens ziekte in 2002 licht gestegen is van 4,74% naar 4,79%. Dit stemt overeen met een gemiddelde afwezigheid van 11,46 werkdagen per personeelslid. Zonder de langdurige ziektes (meer dan 1 maand ziek) daalt de gemiddelde afwezigheid wegens ziekte tot 3,02% of gemiddeld 7,22 werkdagen per personeelslid.

Het aantal eendagsafwezigheden wegens ziekte blijft over de jaren heen vrij stabiel en stemt overeen met 5,36% van de totale afwezigheid wegens ziekte. Het aandeel van de langdurige ziektes in het totaal aantal ziektedagen bedraagt 37%. Deze vorm van afwezigheid komt vooral voor bij ambtenaren tussen 51 en 65 jaar.

Ondanks de lichte stijging van de afwezigheid wegens ziekte, blijft het aantal ziekmeldingen per personeelslid dalen van 2,1 in 2001 naar 2 in 2002. Bij ongeveer één derde van de ziekmeldingen duurt de afwezigheid slechts één dag.

Figuur 35. - Totaal arbeidsverzuim in 2002 volgens soort afwezigheid



⁸ de bruto werktijd = de totale arbeidstijd verminderd met de vakantiedagen en met de onbezoldigde afwezigheden tijdens de tewerkstellingsperiode (bvb. door deeltijds werken of opdrachten buiten het ministerie)

⁹ 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 vermeerderd met de vakantiedagen. Dezelfde berekeningswijze wordt toegepast voor de onderliggende verzuimpercentages (ziekte, arbeidsongevallen en zwangerschap).

¹⁰ Het ziekteverzuimpercentage werd totnogtoe in het ministerie als volgt berekend: het totaal aantal werkdagen afwezigheid wegens ziekte gedeeld door het aantal personeelsleden die in dat jaar in dienst waren, vermenigvuldigd met 261 dagen. Die berekeningsmethode leidt tot een onderschatting van het ziekteverzuim t.o.v. de cijfers uit de privé-sector.

De afwezigheid wegens ziekte blijft het hoogst in het departement Onderwijs met een gemiddelde van 6,25%. In het departement LIN is de afwezigheid wegens ziekte toegenomen van 4,65% in 2001 tot 5,19% in 2002.

Vrouwen waren in 2002 gemiddeld 1,25 werkdagen meer afwezig wegens ziekte dan mannen. In vergelijking met 2001 is het ziekteverzuimpercentage bij de vrouwen licht gedaald van 5,26% tot 5,11% en bij de mannen licht gestegen van 4,42% tot 4,59%. Dat vrouwen meer afwezig zijn wegens ziekte is ondermeer te verklaren door een aantal gendergerelateerde kenmerken zoals het verschil in opleidingsniveau (hoe hoger de opleiding, hoe minder afwezig wegens ziekte), het verschil in hiërarchische positie en verantwoordelijkheid (hoe meer verantwoordelijkheid op het werk, hoe minder afwezigheid wegens ziekte) en de verschillende rol en verantwoordelijkheid binnen het gezin (hoe zwaarder de belasting thuis, hoe meer afwezigheid wegens ziekte).

Zowel bij mannen als bij vrouwen is het ziekteverzuim sterk afhankelijk van het hiërarchisch niveau. Hoe lager het niveau, hoe hoger de afwezigheid wegens ziekte. De afwezigheid is dus het hoogst in de niveaus C (5,44%) en D (7,09%).

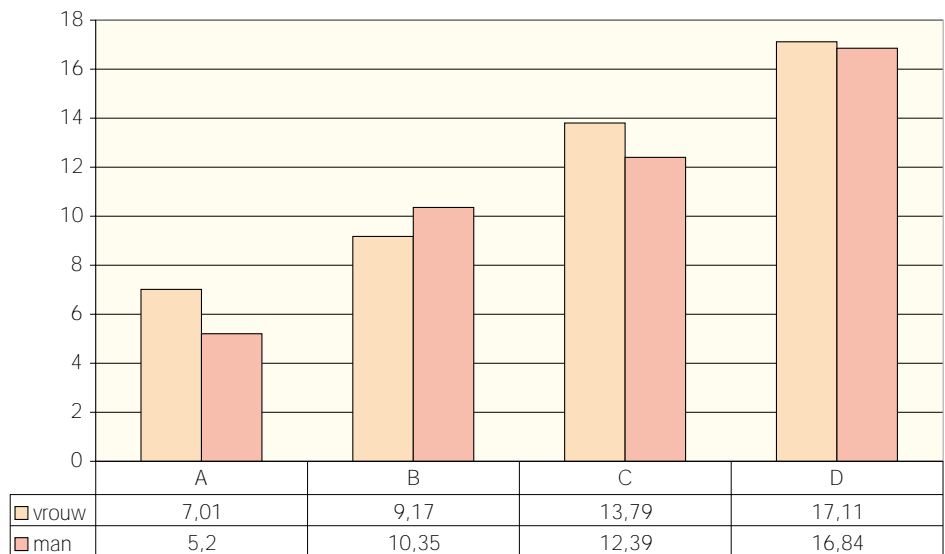
De statutaire personeelsleden waren in 2002 gemiddeld 4,79 werkdagen langer ziek dan de contractuelen. Een mogelijke verklaring is dat contractuele personeelsleden gemiddeld jonger zijn en dat de gevolgen van een ziekteafwezigheid voor een contractueel personeelslid zwaarder kunnen doorwegen dan voor een vastbenoemde met werkzekerheid.

De afwezigheid wegens ziekte is het hoogst bij de personeelsleden vanaf 51 jaar die tot het laagste niveau (D) behoren.

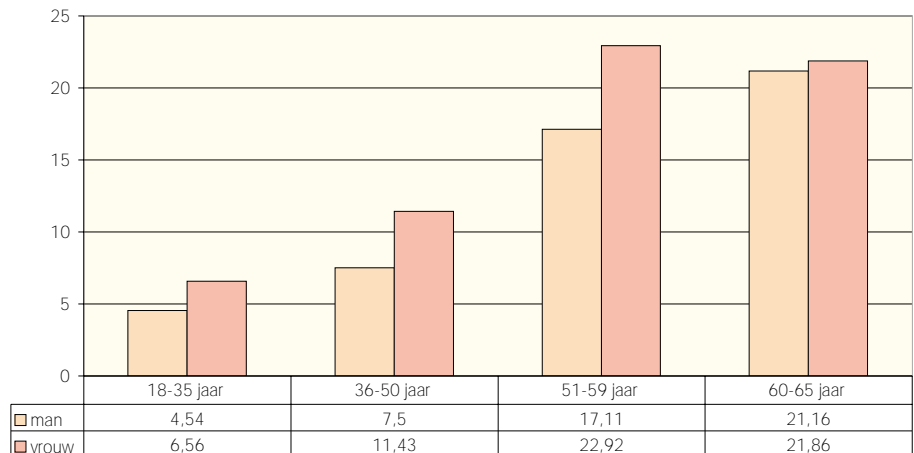
Het gezondheidsbeleid richt zich voornamelijk op de belangrijkste risicogroepen. Een eerste aanzet werd gegeven door de uitvoering van de acties van het meerjarenplan

"Geïntegreerd gezondheidsbeleid (1999-2002)" op basis van de gegevens van de Controlegeneeskundige dienst (SECUREX) en de Externe Diensten voor Preventie en Bescherming op het Werk. Deze gegevens bevestigen reeds eerder vastgestelde tendensen. De belangrijkste pijnpunten in de departementen COO, WIM, AZF, EWBL, WVC en OND blijven de bot- en gewrichtsaandoeningen en de neuropsychiatrische en cardiovasculaire aandoeningen. Wat het departement LIN betreft blijven de bot- en gewrichtsklachten zeer afgetekend bovenaan staan. Hormonale afwijkingen (met daarin overgewicht) staan op de tweede plaats en neuropsychiatrische aandoeningen komen op de derde plaats. De groep hart- en vaatziekten en bloeddrukafwijkingen blijft verder afnemen en is verdrongen naar de zesde plaats.

Figuur 36. - Gemiddeld aantal ziektedagen (werkdagen) per werknemer in 2002 volgens niveau en geslacht



Figuur 37. - Gemiddeld aantal ziektedagen (werkdagen) per werknemer in 2002 volgens geslacht en leeftijd



Benchmark

Het Human Resources Kenniscentrum SD Worx heeft een grootschalig onderzoek gedaan naar het arbeidsverzuim in 2002 bij 346.538 werknemers en 10.652 ondernemingen uit de privé-sector. Volgens dit onderzoek omvatte het arbeidsverzuim in 2002 6,42% van de totale arbeidstijd. Met 4,79% (in 2001 was dit nog 4,48%) maakte het ziekteverzuim in 2002 driekwart van het arbeidsverzuim uit. Voor bedrijven met meer dan 1000 werknemers lag het ziekteverzuim nog een stuk hoger (5,86%). Dit cijfer mogen we echter niet zomaar vergelijken met het ziekteverzuimpercentage voor het ministerie (zie hoger), omdat er een andere berekeningswijze wordt gehanteerd. Het percentage in het ministerie werd totnogtoe berekend door het totaal aantal werkdagen afwezigheid wegens ziekte in het jaar te delen door het aantal personeelsleden die in dat jaar in dienst waren bij het ministerie, vermenigvuldigd met 261 dagen (nl. 365 kalenderdagen verminderd met de zaterdag en zondag). Er werd dus geen rekening gehouden met de reële tewerkstellingsperiode van die personeelsleden noch met hun arbeidsregime (voltijds / deeltijds) of met andere onbezoldigde afwezigheden tijdens die periode.

SD-Worx definieert het ziekteverzuimpercentage als "het totaal aantal dagen ziekte gedeeld door het totaal aantal dagen per jaar die voor prestaties in aanmerking komen". Vakantiedagen worden beschouwd als theoretisch te werken dagen, dagen loopbaanonderbreking en dagen contractbreuk niet.

De huidige berekeningswijze van het ministerie levert een onderschatting van het ziekteverzuim op in vergelijking met de definitie van SD Worx. Volgens die berekening bekomt men voor het ministerie een ziekteverzuimpercentage van 6,24% i.p.v. 4,79%.

Om vergelijking met andere organisaties mogelijk te maken, is het dus aangewezen om de wijze van berekenen van het ziekteverzuim (en andere verzuimpercentages zoals die m.b.t. de arbeidsongevallen en zwangerschap) in de toekomst af te stemmen op de definities die extern als norm worden aanvaard.

Verder blijken uit het onderzoek van SD Worx gelijkaardige trends als in het ministerie: de toename van het ziekteverzuim zet zich feller door bij vrouwen dan bij mannen, maar het verzuim stijgt bij beide groepen; ook de kloof tussen arbeiders en bedienden groeit (7,20% tegenover 3,13%).

Maatregelen

In 2002 zijn er 2.505 ziektecontroles uitgevoerd. Het % dagen vervroegd opgelegde werkhervatting tenopzichte van het totaal aantal gecontroleerde ziektedagen is licht gestegen van 2% naar 2,6%.

In 2002 namen alle departementen deel aan de griepvaccinatiecampagne. In totaal werden 3.410 personeelsleden door de arbeidsartsen gevaccineerd. Het effect van deze vaccinaties op de afwezigheid wegens ziekte is echter niet bekend.

In de departementen COO, AZF, EWBL en LIN werden cardiovasculaire onderzoeken uitgevoerd door Experconsult. Uit de resultaten komen een aantal tendenzen naar voor die op bedrijfsniveau hun implicaties hebben. De personeelsleden van het departement AZF hebben in de leeftijdscategorie van 46 tot 51 jaar en in die van 51 tot 65 jaar respectievelijk 65% en 70% meer kans op een belangrijk en concreet gezondheidsrisico op middellange tot lange termijn. Voor de personeelsleden van het departement LIN ligt dit risico nog een stuk hoger, nl. 81%. Naast erfelijke factoren spelen de levensgewoonten hierin een zeer belangrijke rol, voornamelijk voe-

ding en lichaamsbeweging. Verder is er in al de onderzochte departementen nog steeds een zeer belangrijke groep van rokers. Er werden voorstellen geformuleerd met betrekking tot het roken, het onder controle houden van het lichaamsgewicht en het stimuleren van meer lichaamsbeweging via sport.

Wat het roken betreft werd door de Interne dienst voor Preventie en bescherming op het Werk reeds een jaaractieplan 'Roken op het Werk' opgesteld dat door het Hoog Overlegcomité werd goedgekeurd. In uitvoering van het sectoraal akkoord 2001-2002 wordt ook een bijdrage van het ministerie in het lidmaatschap bij een sportclub voorzien.

AANBEVELINGEN

Er moeten nieuwe initiatieven ontwikkeld worden op basis van de gegevens van arbeidsgeneeskunde en ziektecontrole. Hierbij moeten de pijnpunten opgespoord worden en moeten er actieplannen met preventieve en curatieve aanpak opgesteld worden.

De geïntegreerde en interdisciplinaire samenwerking rond welzijn op het werk moet gebeuren via werkgroepen 'geïntegreerd welzijnsbeleid' die de meerjarenactieplannen zullen voorbereiden, opvolgen, evalueren en bijsturen.

B. Arbeidsongevallen

De cijfers

In 2002 zijn er bij de diensten van de Vlaamse regering 367 arbeidsongevallen gebeurd waarvan 266 (72,5%) op het werk zelf en 101 (27,5%) op de weg van en naar het werk. Tenopzichte van 2001 is dit een stijging van 9% voor de ongevallen op het werk en een stijging van 13% op weg van en naar het werk.

Deze arbeidsongevallen hebben niet alleen fysieke en psychologische gevolgen voor de slachtoffers, maar hebben ook een sociale impact op de directe omgeving evenals een financiële kost voor de organisatie. De afwezigheid t.g.v. arbeidsongevallen leidt tot een verlies aan arbeidstijd van 0,39 % van de totale bruto VTE inclusief vakantiedagen in 2002 of 1.811.867 euro.

De verdere analyse heeft enkel betrekking op de arbeidsongevallen op het werk. Samen met de stijging van het personeelsbestand is het aantal arbeidsongevallen gestegen van 241 naar 266 (of van 0,022% naar 0,023%). Dit betekent dat in 2002 per werkdag tenminste één arbeidsongeval is gebeurd (1,26 per werkdag). Sommige diensten zijn 24 uur op 24 bemand.

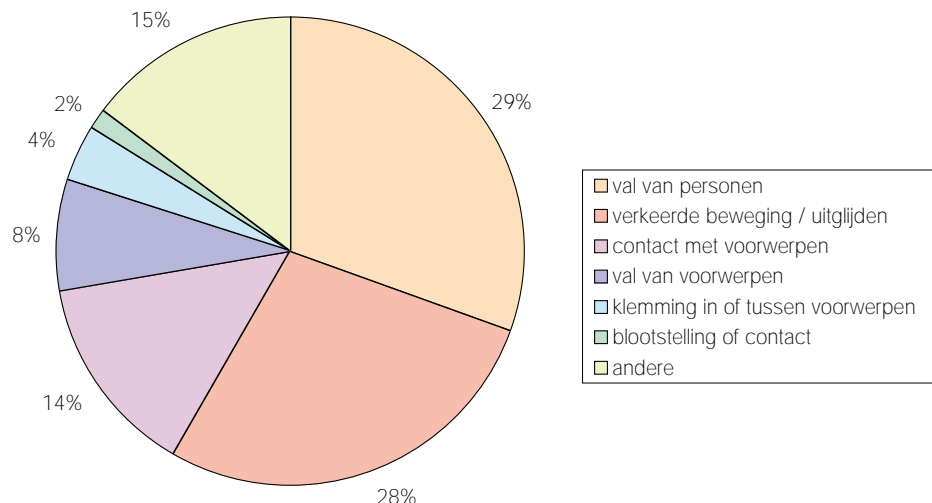
De ernst van de arbeidsongevallen uitgedrukt in duur van de afwezigheid, is gedaald tenopzichte van 2001, nl. van 25 kalenderdagen naar 18 kalenderdagen. In 2002 vond

er één arbeidsongeval met dodelijke afloop plaats (in 2001 waren dat er 2). Dit overlijden was echter niet te wijten aan een onveilige werksituatie.

De voornaamste oorzaken van de arbeidsongevallen in 2002 worden in figuur 38 weergegeven. Wij stellen vast dat 72% van de arbeidsongevallen kunnen ondergebracht worden bij de rubrieken: val van personen (30%); contact met voorwerpen (14%); inspanningen, verkeerde bewegingen en uitglijden (28%). Andere vormen van ongevallen (agressie, sportletsels, stress...) vertegenwoordigen 15%. In mindere mate zijn val van voorwerpen (8%), klemming tussen voorwerpen (4%) en blootstelling aan stoffen of andere gevaren (1%) oorzaken van arbeidsongevallen. We stellen eenzelfde beeld van de oorzaken vast bij de incidenten, dit zijn ongevallen zonder werkverlet (de dag van het ongeval niet inbegrepen).

In 2002 werden net als in 2001 15 arbeidsongevallen ten gevolge van agressie geregistreerd. Dit soort ongevallen vindt meestal plaats in de gemeenschapsinstellingen voor bijzondere jeugdzorg.

Figuur 38.- Oorzaken van de arbeidsongevallen in 2002



Maatregelen

- a risico-evaluaties: naar aanleiding van twee dodelijke ongevallen in 2001 werden bij de administratie Waterwegen en Zeewezen in samenwerking met de administratie Ondersteunende Studies en Opdrachten risico-evaluaties opgestart van kunstwerken (beweegbare bruggen en sluizen). Die worden in 2003 voortgezet. Nieuwe risico-evaluaties werden voltooid en maatregelen voorgesteld voor de consultants en bijhorend administratief personeel van

WVC. Ook voor de inspectie van Monumenten en Landschappen en de wegeninspecteurs van de administratie Wegen en Verkeer werden risico-evaluaties afgewerkt. Reeds eerder uitgevoerde risico-evaluaties werden voltooid en/of opgevolgd.

- a instructiekaarten: er werden verschillende instructiekaarten opgemaakt i.v.m. het gebruik van arbeidsmiddelen (7, vnl. voor natuur en bosbouw), voor functies (2, nl. wegeninspecteur en landmeter bij kruispunten) en voor specifieke werkomstandigheden (5). Het gebruik van deze instructiekaarten ging steeds samen met een informatieronde voor het betrokken personeel en de lijn.
- a workshops: via workshops werd in het departement WVC de aandacht gevestigd op de RSI-problematiek (Repetitive Strain Injury¹¹).

Benchmark

Het Algemeen Instituut voor Preventie, Bescherming en Welzijn brengt jaarlijks ongevallencijfers uit alle arbeidssegmenten samen en bundelt deze in een rapport waarin op basis van de specialiteit en bedrijfsactiviteit het gemiddelde arbeidsongevallencijfer wordt bepaald. Hieruit blijkt dat de arbeidsongevallenfrequentie in het ministerie onder het gemiddelde van andere openbare besturen ligt (13.88 tenopzichte van 30.61). Ondanks het dodelijk arbeidsongeval in 2002, ligt de globale ernstgraad in het ministerie toch nog een stuk lager dan het gemiddelde van andere overheidsdiensten (0.64 tenopzichte van 0.80). De meest recente cijfers van Prevent dateren van 2000.

Volgens het reeds eerder geciteerde onderzoek van SD Worx ([R ook Ziekte, p. 90](#)), bedroeg het verzuim door arbeidsongevallen bij de 10.652 bevroegde ondernemingen in 2002 0,38%. Het verzuim wegens zwangerschap steeg in 2002 tot 0,65%.

AANBEVELINGEN

De geïntegreerde aanpak van het preventief beleid inzake arbeidsongevallen d.m.v. globale preventieplannen en jaaractieplannen dient verder gezet. Hierbij blijven uitvoering en opvolging van risico-evaluaties, instructies en preventie maatregelen cruciale elementen.

Er moet nog meer aandacht besteed worden aan de RSI-problematiek, via informatiestrekking, workshops, en werkpostbezoeken. Hierbij aansluitend wordt een gecoördineerde aankoop van ergonomische hulpmiddelen aanbevolen.

¹¹ RSI is een verzamelnaam voor een aantal ziektebeelden waarbij zowel spieren als pezen, zenuwen en kapsels betrokken zijn. Bij herhaalde kleine of grote krachtspanningen en belastende houdingen kunnen klachten optreden aan rug, nek, schouder, arm en hand. Dit verschijnsel ontstaat dikwijls bij kleine regelmatig terugkomende bewegingen van vingers, handen en/of armen.

DOELGROEPENBELEID

(kort geschoolden, vrouwen, allochtonen, personen met een handicap)

KENGETALLEN

A. Kort geschoolden

kengetal	omschrijving	2001	2002
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 31/12/02 t.o.v. het maatschappelijke normpercentage	36% (4.420 / 12.287) ?	34,5% (4.297 / 12.440) ⁽¹⁾ 40%
in- en uitstroom van kort geschoolden op jaarbasis	het aantal in 2002 ingestroomde kort geschoolden (niveau D) t.o.v. de totale instroom in 2002 versus het aantal in 2002 uitgestroomde kort geschoolden t.o.v. de totale uitstroom in 2002	IN : 30,9% (384 / 1.242) UIT : 44,5% (269 / 605)	IN : 24,8% (243 / 981) ⁽¹⁾ UIT : 39,7% (263 / 662)
mobiliiteitsratio kort geschoolden	% van de kort geschoolde personeelsleden (niveau D) die in 2002 tenminste 1 keer naar een gelijkwaardige functie in een andere afdeling zijn verplaatst (t.o.v. het totaal aantal kort geschoolden op 31/12/02) t.o.v. het % voor de andere niveaus	D: 4,37% overige: 5,39%	D: 2,02% (87 / 4.297) overige: 3,4% (277 / 8.143) ⁽¹⁾
promotieratio kort geschoolden	% van de kort geschoolde personeelsleden (niveau D) die in 2002 naar een hogere rang of niveau promoveerden (t.o.v. het totaal aantal kort geschoolden op 31/12/02) t.o.v. het % voor de andere niveaus	D: 0,72% overige: 1,67%	D: 1,16% (50 / 4.297) overige: 3,5% (285 / 8.143) ⁽¹⁾
vormingskost kort geschoolden	gemiddeld in 2002 besteed vormingsbudget per kort geschoolde werknemer (niveau D) t.o.v. het budget besteed per werknemer van de andere niveaus	D: 24,67 euro overige: 205,10 euro	D: 83,69 euro overige: 309,60 euro ⁽¹⁾
vormingsparticipatie kort geschoolden	% van de kort geschoolde personeelsleden (niveau D) die in 2002 hebben deelgenomen aan tenminste 1 vormingsactiviteit t.o.v. % voor de andere niveaus	D: 23,8% overige: 53,1%	D: 46,18% overige: 56,43% ⁽¹⁾
afwezigheid wegens ziekte bij kort geschoolden ⁽²⁾	gemiddeld percentage werkverlet wegens ziekte in 2002 van de kort geschoolde personeelsleden (niveau D) t.o.v. het percentage van de andere niveaus	D: 5,54% - E: 7,20% overige: 3,87%	D: 7,09% overige: 3,68% ⁽¹⁾

B. Vrouwen

kengetal	omschrijving	2001	2002
vertegenwoordiging vrouwen t.o.v. de maatschappelijke norm	aantal vrouwelijke personeelsleden t.o.v. de totale personeelssterkte (in % en absolute cijfers) op 31/12/02 t.o.v. het maatschappelijke normpercentage	38,8% (4.763 / 12.287) ?	39,5% (5.192 / 13.141) 42,9%
in- en uitstroom van vrouwen op jaarbasis	het aantal in 2002 ingestroomde vrouwen t.o.v. de totale instroom in 2002 versus het aantal in 2002 uitgestroomde vrouwen t.o.v. de totale uitstroom in 2002	IN : 46,1% (573 / 1.242) UIT : 35,2% (213 / 605)	IN : 45,9% (772 / 1.682) UIT : 37,9% (251 / 662)
vrouwen binnen niveau A	% vrouwen binnen niveau A t.o.v. % vrouwen binnen de andere niveaus op 31/12/02	A: 28,4% (915 / 3.223) overige: 42,5% (3.848 / 9.064)	A: 30,1% (1.020 / 3.385) overige: 42,6% (3.853 / 9.055) ⁽¹⁾
vrouwen in managementfuncties	% vrouwen in managementfuncties t.o.v. % statutaire vrouwen binnen niveau A op 31/12/02	management: 20,7% (35 / 169) A-statutair: 23% (580 / 2.523)	management: 19,5% (33 / 169) A-statutair: 25,4% (680 / 2.677) ⁽¹⁾
vormingsverwachting vrouwen	gemiddeld aantal vormingsuren gevolgd door vrouwen t.o.v. het gemiddeld aantal vormingsuren gevolgd door mannen in 2002	V: 13,7 uren M: 10,0 uren	V: 18,64 uren M: 9,64 uren
promotieratio vrouwen	% van de vrouwen die in 2002 naar een hogere rang of niveau promoveerden t.o.v. % van de mannen	V: 1,30% M: 1,34%	V: 3,7% (192 / 5.132) M: 1,8% (143 / 7.951) ⁽¹⁾

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

(2) berekend als de verhouding van het totaal aantal ziektedagen (werkdagen) in 2002 (excl. december) t.o.v. het aantal personeelsleden die in 2002 in dienst waren vermenigvuldigd met 239 dagen

C. Allochtonen

kengetal	omschrijving	2001	2002
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 31/12/02 t.o.v. het maatschappelijke normpercentage	0,252% (31 / 12.287) ?	0,449% (59 / 13.141) 4,1% (EU: 2,8%; niet-EU: 1,3%)
instroom niet-Belgen op jaarbasis	aantal niet-Belgen op 31/12/02 die nog niet in dienst waren op 31/12/01 t.o.v. de volledige instroom tussen beide tijdstippen	1,12% (14 / 1.242)	2,16% (38 / 1.758)

D. Personen met een handicap

kengetal	omschrijving	2001	2002
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 31/12/02 t.o.v. het maatschappelijke normpercentage	1,245% (153 / 12.287) ?	1,195% (157 / 13.141) 4,5%
instroom personen met een handicap op jaarbasis	aantal personen met een handicap op 31/12/02 die nog niet in dienst waren op 31/12/01 t.o.v. de volledige instroom tussen beide tijdstippen	0,48% (6 / 1.242)	0,34% (6 / 1.758)

TERUGBLIK

In het kader van de reorganisatie van de Vlaamse overheid is in 2002 een ontwerp van managementcode uitgewerkt met een aantal richtlijnen voor een goed HRM-beleid. Hierin zijn belangrijke items opgenomen omtrent onder meer de combinatie werk – privé en het doelgroepenbeleid. Ook gaf de Vlaamse regering in 2002 opnieuw een diversiteitsdoelstelling aan al haar topambtenaren. Het opleggen van een diversiteitsdoelstelling moet ervoor zorgen dat leidend ambtenaren engagementen omtrent diversiteit en gelijke kansen vertalen in concrete acties.

Voor **kort geschoolden** werden in 2002 speciale vormingsinspanningen gedaan in het kader van de upgrading van niveau E naar D. In een aantal departementen werden onder meer PC-introductietrainingen opgezet voor deze doelgroep. Deze personeelsleden beschikken nu vaak niet over een PC op hun werkplaats. Bij de introductie van het nieuw personeelsinformatiesysteem Vlimpers dreigde hen zo de toegang tot de self service-module te worden ontzegd. Door middel van cyberzuilen in bepaalde gebouwen en gemeenschappelijke PC's wordt alles in het werk gesteld om ook hen een volwaardige toegang te verschaffen tot Vlimpers. In het interdepartementale vormingsaanbod werd een nieuw concept van PLOEG-trainingen voor kort geschoolden uitgewerkt, het PLOEG-theater ([R blikvanger PLOEGtheater, p. 99](#)). Via rollen gespeeld door profes-

sionele acteurs en een speelse en realistische aanpak werd kort geschoolden een aantrekkelijk en ervaringsgericht leertraject aangeboden. De deelname van de doelgroep aan deze opleiding was massaal. Op 1 maart 2002 is het Loopbaanontwikkelcentrum (LOC) van start gegaan. Naast individuele begeleiding, zet het LOC in het voorjaar 2003 een eerste grootschalig loopbaanproject op voor kort geschoolden via het LOU-evenement (LOU staat voor "Loopbaan en Ontwikkeling voor Uitvoerende functies"). Dit is een startpunt voor meer gestructureerde inspanningen om de inzetbaarheid van kort geschoolden te verbeteren.

In het kader van het **genderbeleid** is in 2002 het onderzoek "Is de Vlaamse overheidsmanager ook een vrouw?" afgerond. In dit onderzoek werden een aantal knelpunten duidelijk en actiepunten werden opgesteld voor de organisatie ([R Is de Vlaamse overheidsmanager ook een vrouw?, p. 101](#)).

Inzake **allochtonen en personen met een handicap**, is vorig jaar gewezen op de noodzaak van een adequaat registratiesysteem en duidelijke definities. Op dit ogenblik kunnen we inzake het doelgroepenbeleid voor het ministerie enkel cijfergegevens leveren van personeelsleden met een niet-Belgische nationaliteit en van personeelsleden die binnen de organisatie gekend zijn als personen met een handicap. Dit dekt niet helemaal de lading, dit thema wordt verder opgenomen in 2003.

BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

A. Kort geschoolden¹²

Onder kort geschoolden verstaan wij personeelsleden die geen secundair of daarmee gelijkgesteld onderwijs hebben doorlopen. Ze worden in het ministerie ingedeeld in niveau D. Hun aantal bedroeg in 2002 34,5% ten opzichte van het totale personeelseffectief. Dit betekent een verdere daling tegenover 2001 (36%) en 2000 (37,1%). Het ministerie verwijdt zich hiermee van de maatschappelijke norm die 40% bedraagt.

De in- en uitstroom

Zowel de in- als uitstroom van kort geschoolden daalde in 2002. De instroom van kort geschoolden daalt zelfs sneller dan de uitstroom. De instroom bedroeg in 2002 nog 80,26% van de instroom van het jaar ervoor. De uitstroom in 2002 bedroeg 89,21% van de uitstroom in 2001. Dit bewijst dat de daling van de vertegenwoordiging van kort geschoolden in 2002 uitsluitend te wijten is aan keuzes, gebeurtenissen en evoluties bij de instroom.

TABEL 22. - IN- EN UITSTROOM VAN KORT GESCHOOLDEN IN 2002

niveau D als % van allen	2002	2001
IN	24,80%	30,90%
UIT	39,70%	44,50%

De interne mobiliteit

De mobiliteitsratio of horizontale doorstroming in het ministerie daalt globaal in 2002. De daling is echter uitgesprokener in niveau D dan in de andere niveaus. Dit cijfer daalt voor niveau D tot 46,22% van de waarde van 2001. Voor de andere niveaus daalt de mobiliteitsratio tot 63,07% van de waarde van 2001.

TABEL 23. - DE MOBILITEIT VAN KORT GESCHOOLDEN IN 2002

niveau	mobiliteitsratio	
	2002	2001
D	2,02%	4,37%
A + B + C	3,40%	5,39%

Op 1 januari 2002 gebeurde er een upgradering van E naar D. Dit verklaart wellicht de stijging of zelfs het gehele pro-

motiecijfer voor 2002. Ondanks de upgradering stijgt de promotieratio of de verticale doorstroming trager voor niveau D (stijging naar 161,11% tegenover 2001) dan voor de andere niveaus (stijging naar 209,58% tegenover 2001).

TABEL 24. - DE PROMOTIE VAN KORT GESCHOOLDEN IN 2002

niveau	promotieratio	
	2002	2001
D	1,16%	0,72%
A + B + C	3,50%	1,67%

De afwezigheid wegens ziekte

TABEL 25. - DE AFWEZIGHEID WEGENS ZIEKTE VAN KORT GESCHOOLDEN IN 2002

	ziekteverzuimpercentage	
	2002	2001
D	7,09%	5,54%
E	-	7,20%
D + E	(Zie onder D hierboven)	6,25%
A + B + C	3,68%	3,87%

Het ziekteverzuim stijgt bij niveau D terwijl het bij de andere niveaus daalt.

De vormingsparticipatie en vormingskost

Het aantal personeelsleden van niveau D die aan minstens 1 formele vormingsactiviteit hebben deelgenomen in 2002 is ten opzichte van 2001 gestegen van 23,80% naar 46,18%. Deze stijging is toe te schrijven aan de speciale departementale en interdepartementale initiatieven die werden genomen in het kader van de upgradering van E naar D. De volgende jaren zal moeten blijken of deze stijging een eenmalig effect is of dat kan worden gesproken van een volgehouden inspanning. De participatie was het hoogst bij de D's van 45-54 jaar (78,94%). Wellicht bevonden de meeste personeelsleden die van de upgradering genoten zich in deze leeftijdsgroep.

Er werden pogingen ondernomen om het werkplekieren voor de personeelsleden van niveau D mee in kaart te brengen. De hierna opgegeven cijfers zijn inclusief de initiatieven voor werkplekieren die konden worden geïnventariseerd.

¹² Alle hieronder besproken kencijfers houden nog geen rekening met het personeel dat naar de Vlaamse overheid werd overgeheveld in het kader van het Lambermontakkoord.

TABEL 26. - DE VORMINGSPARTICIPATIE VAN KORT GESCHOOLDEN IN 2002

niveau	vormingsparticipatie	
	2002	2001
D	46,18%	23,80%
A + B + C	56,43%	53,10%

De gemiddelde vormingskost voor een personeelslid van niveau D steeg sterk in 2002 volgens de beschikbare cijfers, met name van 24,67 euro naar 83,69 euro. Deze stijging is voor een klein gedeelte te danken aan een betere registratie, maar is vooral het positieve gevolg van de departementale en interdepartementale vormingsinitiatieven in het kader van de upgrading. Toch komt dit gemiddelde bedrag slechts overeen met 27,03% van het gemiddelde bedrag besteed aan medewerkers van de andere niveaus. Er is dus zeker nog marge voor verbetering, zelfs indien men rekening houdt met kostenbesparende schaaleffecten voor niveau D en de verschillen in noden tussen de verschillende niveaus van medewerkers.

TABEL 27. - DE VORMINGSKOST VAN KORT GESCHOOLDEN IN 2002

niveau	vormingskost per VTE	
	2002	2001
D	83,69 euro	24,67 euro
A + B + C	309,60 euro	205,10 euro

AANBEVELINGEN

De cijfers spreken voor zich. Er zijn in 2002 enkele lovenswaardige initiatieven genomen om de inzetbaarheid van kort geschoolden te verhogen. Het gaat om eerste aanzetten, vooral op het gebied van vorming maar ook in het kader van het Vlimpers-project.

De cijfers inzake instroom en vooral ook de mobiliteits- en promotieratio's tonen aan dat structurele en volgehouden inspanningen noodzakelijk zijn, zowel op beleidsniveau als in de lijn. Het LOU⁽¹⁾-evenement kan een opstap zijn naar een dergelijke aanpak. Dit evenement is echter slechts het startpunt van een langer traject waarvoor middelen moeten beschikbaar zijn en waarvoor wellicht ook maatondersteuning aan de lijn moet worden opgezet. Essentieel in dit traject zal ook het engagement van de lijn zijn.

(1) LOU staat voor "Loopbaan en Ontwikkeling voor Uitvoerende functies"

BLIKVANGER

Bevragen mag, maar wel op maat van de bevrageden!

In mei 2001 is een Personeelsresultatenonderzoek gehouden voor alle ambtenaren van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. De respons binnen de groep ambtenaren van (toen nog) niveau E van het departement Algemene Zaken en Financiën (AZF) lag erg laag (17%). De organisatie hecht echter belang aan alle personeelsleden en AZF besloot om een nieuwe en aangepaste bevraging te houden bij de personeelsleden van DAB Catering en Schoonmaak (samen ongeveer 400 personeelsleden van niveau D).

De bevraging werd gehouden in het voorjaar 2002 en mag een groot succes worden genoemd: de respons voor beide bevragingen bedroeg 71%. De vragenlijst zelf werd – binnen de geldende standaard – herschreven (o.a. gebruik van leescomité's) en de communicatie en sensibilisering gebeurde via de functionele kanalen van beide DAB-organisaties. Het eigenaarschap bij de DAB-leiding was erg groot. Er werden twee onderzoeksrapporten opgesteld waarin de resultaten zijn gebundeld. Deze resultaten waren alvast de bron van een aantal concrete en gerichte acties vanuit het departement AZF. Zo staat ondermeer een nauwere samenwerking met de Sociale Dienst in de steigers, werden er op grote schaal PC-opleidingen aangeboden en werden er initiatieven genomen om het arbeidsklimaat te verbeteren. De relevantie voor het intern gelijke kansenbeleid bleek niet alleen uit het personeelsbestand zelf (laaggeschoolde contractuele vrouwen), maar ook uit de organisatie van bijkomende panels voor oudere personeelsleden, waar bepaalde problemen konden vermoed worden (socio-economische en fysieke stressverschijnselen e.d.). Dit onderzoek van de dienst Emancipatiezaken is nog lopende.

Belangrijkste leerpunt: personeelsbevragingen worden zowel inhoudelijk als naar aanpak het best afgestemd op de specifieke kenmerken van het doelpubliek. De responsgraad kan stelselmatig vergroot worden door heel intensieve en gerichte communicatieacties en door het eigenaarschap bij de leidinggevende te verhogen.

BLIKVANGER

Ploegtheater

De opwaardering van personeelsleden van niveau E naar niveau D was een opportuniteit voor ontwikkelinitiatieven naar deze doelgroep. Bij deze mijlpaal in hun loopbaan werd de aandacht gevestigd op het belang van voortdurende ontwikkeling. In de verschillende departementen werd dit naar maat ingevuld. Vanuit de afdeling Vorming werd een algemeen initiatief aangeboden gelinkt aan PLOEG, nl. een Ploegtheater.

In tegenstelling tot wat het woord zou kunnen laten vermoeden ging het hier niet om een passief consumeren van een theatervoorstelling maar om een zeer interactieve opleiding in samenwerking met acteurs. De groepen werden in de mate van het mogelijke homogeen ingedeeld naar functie (administratief ondersteuners, poetspersoneel, chauffeurs,...) zodat de acteurs ook die rol konden opnemen. De herkenbaarheid werd op die manier zeer groot.

Uit de evaluaties bleek dat deelnemers over deze opleiding bijzonder tevreden waren, zowel naar vorm als naar inhoud.

Nog enkele cijfers:

potentiële doelgroep: 1730 personeelsleden

aantal deelnemers: 1341 personeelsleden

aantal sessies: 72, gespreid over de verschillende Vlaamse provincies

investering: 80.460 euro

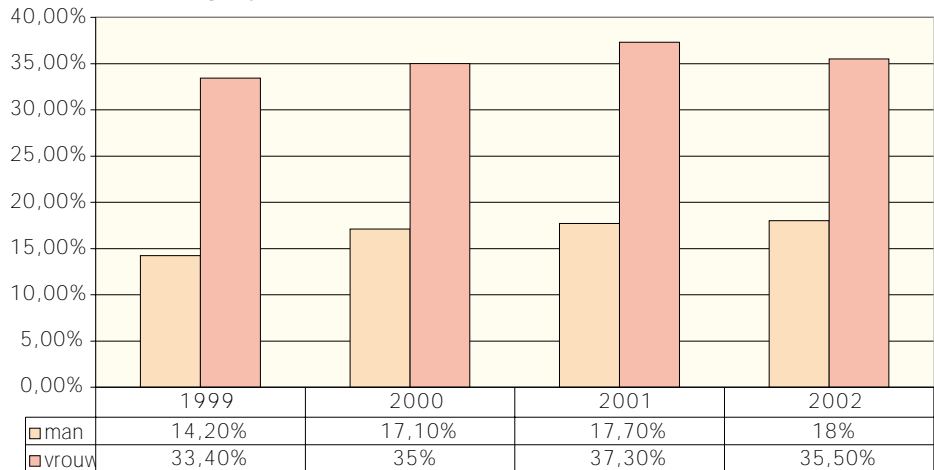
B. Vrouwen

Het aandeel van de vrouwen in de organisatie blijft stijgen (van 38,8% naar 39,5%). Toch is de maatschappelijke norm hiermee nog niet bereikt (42,9% van de beroepsbevolking zijn vrouwen).

Er is nog steeds een groot verschil naar geslacht wat het statuut betreft. Mannen zijn meer tewerkgesteld in statutair dienstverband, vrouwen meer als contractueel.

Een opmerkelijke vaststelling hierbij is dat het aandeel mannelijke contractuelen stijgt, en het aandeel van vrouwelijke contractuelen een trendbreuk vertoont tegenover de vorige jaren (zie figuur 39).

Figuur 39. - Evolutie van de man/vrouw verdeling bij de contractuele personeelsleden (1999 - 2002)



De functionele loopbaan van vrouwen

Op 31 december 2002 waren 33 vrouwen aangesteld als lijnmanager (afdelingshoofd, secretaris-generaal of directeur-generaal). Dit zijn 2 vrouwen minder dan het jaar ervoor.

Binnen niveau A stijgt het aandeel vrouwen van 28,5% naar 30%. Deze stijging is eveneens merkbaar bij het aantal statutaire vrouwen binnen niveau A: van 23% in 2001 naar 25,4% vorig jaar. Dit betekent dat binnen de aanwervingspool iets meer vrouwen in aanmerking komen voor een functie als lijnmanager, als ook aan de anciënniteitsvoorwaarden is voldaan.

In 2002 waren er meer vrouwelijke personeelsleden die naar een hogere rang promoveerden dan mannen (192 ten opzichte van 143). Voor vrouwen betekent dit zelfs een verdubbeling ten opzichte van het jaar daarvoor. Kanttekening hierbij is het feit dat mannen vooral promotie maken op niveau A, vrouwen op de andere niveaus.

Uit tabel 28 blijkt tenslotte dat vrouwen in 2002 ongeveer dubbel zoveel vormingsuren volgden dan mannen.

TABEL 28. - GEVOLGDE VORMINGSUREN VOLGENS GESLACHT (2001 - 2002)

	uren in 2001	uren in 2002
mannen	10	9,64
vrouwen	13,7	18,64

AANBEVELINGEN

We merken dat het aandeel van de vrouwen in het ministerie de stijgende trend blijft verder zetten. Toch verloopt de doorstroming naar het management moeilijk. Vorig jaar heeft de dienst Emancipatiezaken een onderzoek naar vrouwen in leidinggevende functies uitgevoerd waar een aantal actiepunten uit voortkwamen. Het is belangrijk dat die actiepunten om de doorstroming van vrouwen naar topfuncties te vergemakkelijken, worden geïntegreerd binnen het totaal HR-beleid.

Voldoende aandacht voor een optimale combinatie werk – privé blijft belangrijk. De dienst Emancipatiezaken heeft (onder meer daarom) in 2003 specifieke aandacht voor de vergadercultuur binnen de organisatie.

BLIKVANGER

Is de Vlaamse overheidsmanager ook een vrouw?

Resultaten van het onderzoek rond de doorstroom van vrouwen naar managementfuncties in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

Een externe consultant voerde in opdracht van de dienst Emancipatiezaken in 2002 een onderzoek uit naar de redenen waarom vrouwen zo weinig vertegenwoordigd zijn op de hoogste echelons van de Vlaamse overheid. De huidige situatie van de leidinggevende vrouwen in het ministerie werd geanalyseerd en oplossingen aangereikt om de ondervetegenwoordiging tegen te gaan.

Vrouwen maken vandaag 39,5% uit van het totale personeelsbestand (cijfers 31/12/2002). Dat aandeel zal snel vergroten, want er stromen meer vrouwen in dan mannen én er gaan minder vrouwen weg. Maar hoe hoger in de hiërarchie, hoe minder vrouwen. Van alle leidinggevenden is slechts 22% een vrouw. In het hoger kader, bij de directeuren-generaal, zitten nog maar 12% vrouwen en bij de absolute top, de 7 secretarissen-generaal, is geen enkele vrouw te bespeuren. Het percentage vrouwen in managementfuncties is tussen 1995 en 2001 gestegen van 11,3% tot 21,9%. De stijging van het aandeel vrouwelijke leidinggevenden wordt nagenoeg volledig gerealiseerd binnen de groep van afdelingshoofden: 25,2%.

De scheefgegroeide situatie dateert uit het begin van de jaren '90. Bij de creatie van de Vlaamse administratie werden bijna alle topfuncties door mannen ingevuld. Ten gevolge van de vaste benoeming was er sindsdien weinig rotatie.

TABEL 29. - VROUWEN IN MANAGEMENTFUNCTIES IN HET MINISTERIE (2001)

functie	aantal	aantal vrouwen	aandeel vrouwen
secretaris-generaal	7	0	0,0%
directeur-generaal	25	3	12,0%
afdelingshoofd	126	31	24,6%
totaal lijnmanagers	158	34	21,5%
potentiële afdelingshoofden	1.669	281	16,8%
totaal personeel	12.287	4.763	38,8%

Het departement LIN heeft het laagste aandeel leidinggevende vrouwen: 8%. Dit departement vertegenwoordigt evenwel precies één derde van alle leidinggevenden van het ministerie. Het departement OND heeft het hoogste aandeel vrouwelijke leidinggevenden: 64,7%.

Uit analyses blijkt dat vrouwen een grotere slaagkans dan mannen hebben in de selectieprocedures voor de aanduiding van afdelingshoofden. Vooral bij de assessmentproeven scoren ze erg goed: 74% van de vrouwen heeft een positief resultaat op die proeven, tegenover 48% van de mannen. In de functie-uitoefening worden de vrouwelijke lijnmanagers positief beoordeeld door hun medewerkers, vooral met betrekking tot de competentie "communicatie".

Uit het onderzoek van 2001 blijkt dat de moeilijke combinatie van werk en privé zowel door mannelijke als door vrouwelijke potentiële kandidaten aangekaart wordt als een knelpunt om te solliciteren. In 2002 stellen we echter een positieve evolutie vast: het aantal kandidaten voor de opengestelde functies van afdelingshoofd is weer toegenomen.

TABEL 30. - BELANGRIJKSTE KNELPUNTEN BIJ EEN FUNCTIE VAN AFDELINGSHOOFD VOLGENS POTENTIËLE KANDIDATEN

	mannen	vrouwen
1 Zware belasting door de veranderingsprocessen	76%	Veel stress door de zware werkdruk 76%
2 Veel stress door de zware werkdruk	73%	Moeilijke combinatie werk en privé 71%
3 Moeilijke combinatie werk en privé	61%	Zware belasting door de veranderingsprocessen 65%
4 Dubbele verwachtingen (specialist en manager)	57%	Verantwoordelijkheid tegenover top en kabinet 56%
5 Verantwoordelijkheid tegenover top en kabinet	53%	Dubbele verwachtingen (specialist en manager) 55%

Aanbevelingen uit het onderzoek

Met deze bevindingen in de hand pleit de dienst Emancipatiezaken voor meer genderexpertise bij de top en de selectiejury's. De selectiecomités zouden ook best voor maximaal tweederde bestaan uit personen van hetzelfde geslacht. De aanwervingscriteria moeten in ieder geval transparant zijn. En bij de keuze voor een manager moet men niet alleen oog hebben voor de technische kennis, maar ook voor communicatievaardigheden en talenten als coach en teambuilder. Vrouwen moeten speciaal aangemoedigd worden om zich kandidaat te stellen. De combinatie van werk en privé is misschien nog het lastigste knelpunt. Daarvoor is een verandering van de vergadercultuur op leidinggevend niveau nodig. We stellen ook voor om deeltijds leidinggeven en telewerken mogelijk te maken.

C. Personen met een handicap en allochtonen

Op 8 mei 2002 werd het decreet omtrent de evenredige participatie op de arbeidsmarkt goedgekeurd. Dit nieuw decreet houdt een stimuleringsbeleid in voor (onder meer) het ministerie van de Vlaamse gemeenschap met betrekking tot kansengroepen. Ook al is op dit moment nog geen uitvoeringsbesluit voor handen, de Vlaamse regering geeft alvast een voorzet voor het continueren van het beleid inzake personen met een handicap en allochtonen. Er wordt een duidelijk signaal gegeven om een evenredige vertegenwoordiging van kansengroepen te bekomen binnen het personeelsbestand. Wanneer we de personeelsgegevens omtrent personen met een handicap en allochtonen voor het ministerie willen samenstellen, stuiten we echter nog steeds op het probleem van een te beperkte definiëring en registratie.

Het aantal personeelsleden dat binnen het ministerie gekend is als **persoon met een handicap** is op één jaar tijd gedaald met 1. Hun totaal aantal bedraagt op 31 december 2002 152 (personeelsleden met een startbaanovereenkomst niet meegerekend), wat neerkomt op 1,15% van het totaal personeelsbestand. Ongeveer 82% van de personen met een handicap zijn tewerkgesteld in de lagere niveaus C en D (zie figuur 40). Binnen de groep vinden we veel minder vrouwen terug dan mannen : van alle personen met een handicap zijn slechts 29,6% vrouwen.

Het aantal **niet-Belgen** in het ministerie is op 1 jaar tijd ongeveer verdubbeld : van 31 naar 59¹³.

38 personen met een andere nationaliteit dan de Belgische zijn ingestroomd in het ministerie, dit is meer dan een verdubbeling dan in 2001. De verdeling tussen

EU-nationaliteiten en andere nationaliteiten is hier goed in evenwicht, net als de man/vrouw verhouding. De instroom is groter bij mannen dan bij vrouwen.

Wanneer we de nationaliteiten vergelijken, merken we op dat de helft van de niet-Belgische personeelsleden de Nederlandse nationaliteit hebben (33 personeelsleden).

Uit figuur 41 blijkt dat niet - Belgen vooral tewerkgesteld zijn op niveau A (32%) en niveau D (52,5%).

De registratie blijft beperkt tot nationaliteiten. Het aantal Belgen van allochtone afkomst is hierin niet verrekend én kan men op dit moment niet nagaan.

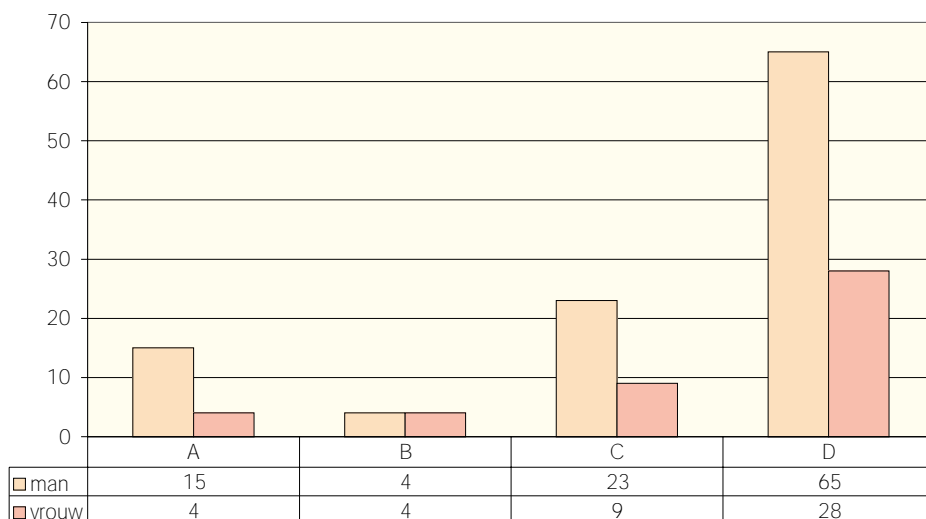
De maatschappelijke norm bedraagt 4,1% (4,1% van de beroepsbevolking is niet-Belg, Bron : NIS). Hierbij maakt men een onderscheid tussen personeelsleden die afkomstig zijn uit de Europese Unie (maatschappelijke norm : 2,8 %) en personeelsleden afkomstig uit andere landen (m.n. : 1,3%). Ondanks de forse stijging van vorig jaar is deze maatschappelijke norm nog lang niet bereikt (op dit ogenblik is 0,46% van het personeel van niet-Belgische afkomst).

TABEL 31. - AANTAL NIET-BELGEN OP 31/12/2002 VOLGENS GESLACHT EN NATIONALITEIT⁽¹⁾

	aantal	Europese Unie	andere nat.	instroom 2002
mannen	30	21	9	23
vrouwen	29	18	11	15
totaal	59	39	20	38

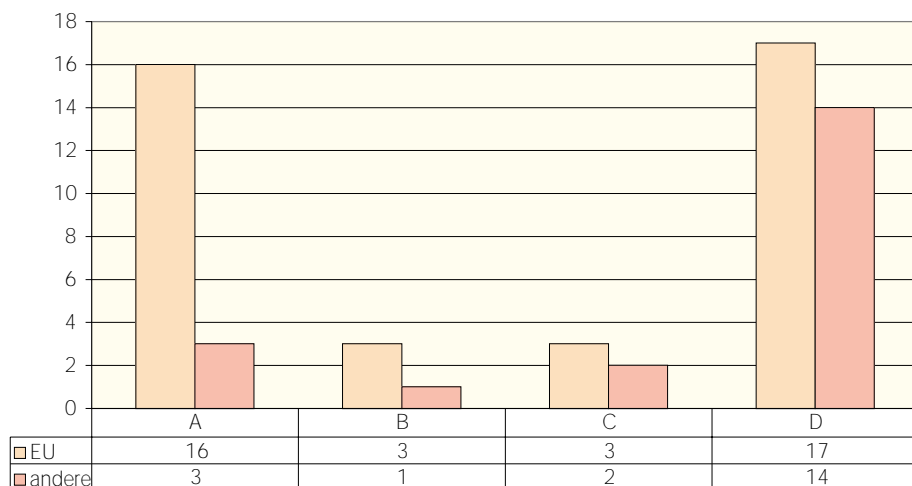
(1) personeelsleden met een startbaanovereenkomst en Lambermont-personeel niet meegerekend

Figuur 40. - Aantal personen met een handicap in 2002 volgens niveau en geslacht



¹³ Personeelsleden met een startbaanovereenkomst en het personeel dat in 2002 overgeheveld is naar aanleiding van het Lambermont-akkoord niet meegerekend

Figuur 41. - Aantal niet-Belgen in 2002 volgens niveau en nationaliteit



AANBEVELINGEN

Correcte cijfers met betrekking tot allochtonen en personen met een handicap zijn belangrijk voor het vaststellen van het aandeel tegenover de maatschappelijke norm, voor de beleidsopvolging en voor bijsturing van het beleid waar nodig. Voor 2004 werden alvast volgende zaken gepland:

- a het bestaande systeem uitbreiden met een vrijwillige registratie van ruimere doelgroepen
- a de telling van het aantal niet-Belgen vanaf 2004 vervangen door een systeem waarbij ook de afkomst van mensen met een Belgische nationaliteit mee in rekening wordt gebracht
- a de telling van het aantal mensen met een handicap uitbreiden met een vrijwillige registratie die meer mensen in beeld brengt dan de huidige beperkte telling van de personen die bekend zijn als personeelsleden met een handicap (= diegenen die ingeschreven zijn in het Vlaams Fonds voor Sociale Integratie van Personen met een Handicap).

Indien deze zaken worden verwezenlijkt, zal ook een vergelijking kunnen worden gemaakt met de privé-sector. Indien de Vlaamse overheid hier een voorbeeldfunctie wil spelen is dit een belangrijk gegeven voor de toekomst.

De verdubbeling van het aantal niet-Belgen is onder meer het resultaat van gerichte acties. Het is belangrijk dat deze gerichte acties de nodige aandacht blijven krijgen. Ook kan de doorstroming van allochtonen vanuit "startbaanfuncties" gestimuleerd worden.

Het aantal personeelsleden met een handicap is vorig jaar gedaald. In dit verband heeft de Vlaamse regering reeds haar verontrusting geuit via een aantal kanalen (cf. het decreet Evenredige participatie, het pact van Vilvoorde, ...). Gerichte acties om de instroom van personen met een handicap te verhogen, zullen een belangrijk aandachtspunt zijn voor de volgende jaren.

Startbanen

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

In de loop van 2002 waren in het ministerie in het totaal 148 personen met een startbaanovereenkomst tewerkgesteld. Van de 111 aanwervingen in 2002 hadden er 73 (of ongeveer twee derde) betrekking op specifieke doelgroepen (kort geschoolden, allochtonen en personen met een handicap). Vooral de kort geschoolden (dit zijn personen die het secundair onderwijs niet doorlopen hebben) waren hierin sterk vertegenwoordigd: 62 aanwervingen of 56% van de totale instroom.

Het doel van de startbanen is om de kansen van jongeren (vooral kansarme groepen) op de arbeidsmarkt te verhogen door hun een jaar werkervaring aan te bieden. Het is dan ook belangrijk om te weten hoeveel van deze mensen na beëindiging van hun startbaan een "echte" job bij het ministerie hebben verworven. In de loop van 2002 liepen 117 startbaancontracten ten einde, 62 voor mannen en 55 voor vrouwen. Eind 2002 hadden er hiervan 25 (of 21%) een nieuw contract binnen het ministerie: 13 mannen en 12 vrouwen. Ongeveer 44% hiervan betreft kort geschoolden. Allochtonen komen echter minder goed aan bod : slechts 1 allochtone vrouw kreeg een nieuw contract aangeboden. De eerder beperkte door-

stroming toont aan dat er nog bijkomende inspanningen nodig zijn om startbanen bij het management als een nuttig rekruteringsinstrument naast de traditionele wervingskanalen ingang te doen vinden.

AANBEVELINGEN

Er zijn vooral specifieke maatregelen nodig om de doorstroming vanuit doelgroepgerichte tewerkstellingsprojecten zoals het startbanenproject te vereenvoudigen.

TABEL 32. - AANWERVING EN DOORSTROMING VAN PERSONEN MET EEN STARTBAANOVEREENKOMST IN 2002

	mannen	vrouwen	totaal
aanwerving	61	50	111
doelgroepen			
kort geschoolden	36	26	62
niet-Belgen	4	4	8
gehandicapt	1	2	3
totaal	41	32	73
doorstroming	13	12	25
doelgroepen			
kort geschoolden	7	4	11
niet-Belgen	0	1	1
gehandicapt	0	0	0
totaal	7	5	12



Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap