

**2001**



**Beleidsrapport  
Personeel & Organisatie**

**2001**



**Beleidsrapport  
Personeel & Organisatie**



# voorwoord



Naar jaarlijkse gewoonte blikken we via dit Beleidsrapport Personeel & Organisatie terug op het personeelsbeleid tijdens het voorbije jaar. Ondertussen wordt het belang van een goed personeelsbeleid voor het succes van een organisatie steeds meer erkend. Zowel in de private als in de openbare sector, wordt steeds meer geïnvesteerd in het menselijk potentieel. Niet alleen om de snelle evoluties in de behoeften en verwachtingen van de "klanten" te kunnen vertalen in een aangepaste dienstverlening, maar vooral ook vanuit de vaststelling dat een werknemer die zich goed voelt op het werk, ook beter zal presteren. Er wordt dan ook steeds meer geluisterd naar de wensen en verwachtingen van de "Nieuwe Werknemer" en men probeert die op een vaak creatieve manier in te vullen.

Toch blijft het moeilijk om de impact van al die HR-initiatieven op de tevredenheid van onze personeelsleden en op de resultaten van het ministerie te meten. Niet alleen verloopt de gegevensverzameling soms erg moeizaam door het gebrek aan goede registratie- en rapporteringssystemen (hiervoor kijken we vol verwachting uit naar de verdere implementatie van het Vlaams Intermodulair Personeelssysteem), maar ook beschikken we vandaag nog niet altijd over de juiste kengetallen om die effecten goed in kaart te brengen. Vandaar dat de minister van Ambtenarenzaken in zijn Beleidsbrief 2002 grote prioriteit geeft aan het uitwerken van een beperkte set van goede kengetallen inzake personeel en organisatie voor de globale Vlaamse overheid. Deze moeten hem toelaten om binnen het toekomstige Vlaamse overheidslandschap, gekenmerkt door een grotere responsabilisering van het management, de realisatie en effecten van zijn beleidsprioriteiten te kunnen opvolgen.

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. Het rapport zelf is nog steeds modulair opgevat, maar de managementsamenvatting is compacter geworden. Uit de veelheid aan beleidsaanbevelingen worden hierin een drietal aanbevelingen vooruitgeschoven als prioriteiten voor deze legislatuur.

Verder vindt u achter een aantal hoofdstukken een korte toelichting bij enkele nieuwe begrippen. 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.

Leo Guns  
waarnemend voorzitter van het college van secretarissen-generaal

# colofon

Aan het 'Beleidsrapport Personeel en Organisatie 2001' werkten mee (in alfabetische volgorde) :

*De horizontale domeinverantwoordelijken en departementale leden van de Permanente Interdepartementale Werkgroep Personeel*

Frans Cornelis	Raymond Van Campenhout
Jan De Keye	Roger Van den Troost
Peggy De Nil	Gerda Van der Plas
Arnold Desmet	Diana Vanhoebroek
Willy De Weirdt	Jan Van Mulders
San Eyckmans	Martine Van Sande
Martin Ruebens	Anne Vanwalleghem
Sonja Vanblaere	

*De leden van de horizontale kernwerkgroep*

Kurt Cooreman	Luc Segers
Lutgart De Buel	Tom Somers
Hans De Smedt	Luc Van Havere
John Keirsbulck	Herwig Van Nerum
Jef Mannaerts	Frieda Van Roost
Gijs Martens	

*De departementale contactpersonen*

COO	Erwin Joostens	WVC	Johan Vereecke
AZF	Mario Naeye	EWBL	Eric Min
WIM	Ivan Uleyn	LIN	Eddy Scheers
OND	Rudi De Vos		

*Andere medewerkers*

Freija De Smet	Marc Thomas
Sahil El Kaddouri	Koen Vancorenland
Raymond François	Marcel Van Lerberge
Gisèle Gillis	Micha Van Melkebeke
Sammy Leus	Freddy Verbeke
Marleen Roggeman	Eric Vernailen
Hilde Robbeets	Linda Wouters
Ivan Smet	

en nog zovele anderen ...

*Coördinatie en eindredactie*

Luc Van Havere

*Verantwoordelijke uitgever*

Frans Cornelis,  
directeur-generaal van de administratie Personeelsontwikkeling

*Wettelijk depotnummer*

D/2002/3241/183

# ten geleide

Alle kengetallen en ander cijfermateriaal in dit rapport hebben uitsluitend betrekking op het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, tenzij uitdrukkelijk anders vermeld. Dit jaar wordt gestart met het uitwerken van een beperkte set van kengetallen inzake Personeel & Organisatie die zullen gelden voor de gehele Vlaamse overheid.

Om het lezen van dit rapport te vergemakkelijken, is gekozen voor een modulaire, thematische opbouw. Achtereenvolgens worden 16 thema's of HR-domeinen besproken, gegroepeerd volgens 4 strategische doelstellingen. De talrijke verwijzingen in de tekst proberen u op een snelle, efficiënte manier naar de gezochte informatie te loodsen.

Er bestaat ook een internetversie van dit rapport op <http://www2.vlaanderen.be/personneelsbeleid>. Door de eenvoudige doorklikmogelijkheden die dit medium biedt, vergroot de toegankelijkheid van het rapport en heeft u tegelijkertijd ook een grotere hoeveelheid aan nuttige informatie binnen 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**

waar mogelijk worden zowel perceptie-indicatoren (lijn en personeel) als prestatie-indicatoren (gegevens uit databanken) opgenomen

### **terugblik realisaties 2001**

### **belangrijkste vaststellingen**

### **aanbevelingen 2003**

### **benchmarks**

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

### **blikvangers**

deze belichten nieuwe departementale of interdepartementale HR-initiatieven

### **verwijzingen**

deze verwijzen naar andere hoofdstukken, waar meer informatie over het onderwerp is terug te vinden

## KENGETALLEN

### tevredenheid van de lijn

kengetal

omschrijving

## TERUGBLIK REALISATIES 2001

## BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

### AANBEVELINGEN 2003

## Benchmark

## BLIKVANGER

(📌 Leiderschap, p. 59)

# inhoud



# DEEL 1 : HET PERSONEELSBESTAND EN PERSONEELSKOSTEN

- *Personeelssterkte en personeelskenmerken* .....12
- *Personeelskosten* .....19

## DEEL 2: DE STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN VAN HET PERSONEELSBELEID

### 1. Beter bestuurlijk beleid

- *Kwaliteitszorg* .....25
- *Interne en externe communicatie over Personeel en Organisatie* .....27

### 2. De juiste mens op de juiste plaats

- Proces- en personeelsplannen* .....31
- Extern en intern imago* .....35
  - Blikvanger: Instroom, doorstroom en uitstroom van hooggekwalificeerd personeel in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap* .....40
- Instroom* .....41
  - Blikvanger: Campusrekrutering door het departement Leefmilieu en Infrastructuur* .....45
- Uitstroom en outplacement* .....46
  - Blikvanger: Exit-interviews binnen het departement Algemene Zaken en Financiën* .....48
- Interne arbeidsmarkt* .....50
  - Blikvanger: Operationalisering van de Verruimde Interne Arbeidsmarkt (VIA)* .....53
- Inzetbaarheid laaggeschoolden* .....54

### 3. Permanente ontplooiing

- Mensgericht en resultaatgericht leiderschap* .....61
  - Blikvanger: HR-audits en feedbackoefeningen binnen het departement Leefmilieu en Infrastructuur* .....68
- Personeelsontwikkeling* .....69
- Competentiemanagement* .....75
- Loopbanen* .....77
  - Blikvanger: Onderzoek naar de oorzaken van de dalende belangstelling voor de functie van "afdelingshoofd"* ..79

### 4. Evenwicht tussen organisatie en mens

- Beloning* .....83
- Arbeidsflexibiliteit* .....86
  - Blikvanger: Vierdagenweek: onderzoek naar de belangstelling binnen het departement Algemene Zaken en Financiën* .....89
- Arbeidsklimaat en welzijn op het werk* .....91
  - Blikvanger: Slachtofferzorg in het departement Leefmilieu en Infrastructuur* .....97
- Gender- en doelgroepenbeleid* .....98

## DEEL 3: DE PERSONEELSFUNCTIE

- De organisatie van de personeelsfunctie voor de Vlaamse overheid* .....104
  - Blikvanger: Met een nieuw personeelssysteem naar een moderner personeelsbeheer en beleid* .....106



## TABELLEN

tabel 1. - Personeelsomvang naar niveau, geslacht en leeftijd (31/12/2001) . . . . .	12
tabel 2. - Personeelssterkte per departement (toestand op 31/12/2001 en evolutie sinds 2000) . . . . .	14
tabel 3. - Statuutverdeling per departement (31/12/2001) . . . . .	15
tabel 4. - Man/vrouw verdeling per departement . . . . .	18
tabel 5. - Projectstatus van de proces- en personeelsplannen (31/12/2001) . . . . .	33
tabel 6. - Instroom 2000 – 2001 per niveau en departement . . . . .	42
tabel 7. - Contractuele aanwervingen via jobpunt in 2001 (per departement) . . . . .	43
tabel 8. - Startbanen: aanwervingen in 2001 . . . . .	44
tabel 9. - Mobiliteitsbalans 31/12/2000 – 31/12/2001 . . . . .	51
tabel 10. - Personeelsbewegingen tussen de departementen onderling (31/12/2000 – 31/12/2001) . . . . .	51
tabel 11. - Laaggeschoolden (niveau D en E) per departement en leeftijdscategorie . . . . .	55
tabel 12. - Startbanen: aanwervingen in 2001 . . . . .	58
tabel 13. - De beoordeling "onvoldoende" per departement (evolutie 1996 – 2001) . . . . .	64
tabel 14. - Personeelsinzet in de personeelsfunctie in 2001 (personen en VTE) per niveau . . . . .	105
tabel 15. - Personeelsinzet in de personeelsfunctie (personen en VTE) per departement . . . . .	105

## FIGUREN

Figuur 1. - Evolutie van de personeelssterkte sinds 1992 (personen / VTE / beschikbaarheid) . . . . .	13
Figuur 2. - Evolutie afwezigheden in VTE (2000 – 2001) . . . . .	14
Figuur 3. - Statuutverdeling volgens leeftijd (31/12/2001) . . . . .	15
Figuur 4. - Hoogkwalificatieratio volgens geslacht en anciënniteit . . . . .	16
Figuur 5. - Leeftijdspiramide van het ministerie . . . . .	16
Figuur 6. - Leeftijdspiramide van het departement LIN . . . . .	17
Figuur 7. - Leeftijdspiramide van het ministerie zonder het departement LIN . . . . .	17
Figuur 8. - Aandeel van vrouwen in het personeelsbestand sinds 1992 . . . . .	17
Figuur 9. - Personeelskosten in 2001 . . . . .	19
Figuur 10. - Gemiddelde bruto jaarsalariskost per VTE per niveau (statutair) . . . . .	20
Figuur 11. - VTE-verdeling per niveau (huidige en toekomstige situatie) . . . . .	33
Figuur 12. - Arbeidsoriëntaties bij laatstejaarsstudenten en jonge werkenden . . . . .	40
Figuur 13. - Interesse van de laatstejaarsstudenten om bij de Vlaamse en Federale Overheid te werken . . . . .	40
Figuur 14. - Evolutie van de instroom volgens geslacht (1999-2000-2001) . . . . .	42
Figuur 15. - Instroom in 2001 naar geslacht en statuut . . . . .	43
Figuur 16. - Reden van uitstroom in 2001 . . . . .	47
Figuur 17. - Vertrekredenen vermeld in het exit-interview . . . . .	49
Figuur 18. - In- en uitstroom van de niveaus A, B en C versus D en E in 2000 . . . . .	56
Figuur 19. - In- en uitstroom van de niveaus A, B en C versus D en E in 2001 . . . . .	56
Figuur 20. - Aantal externe vacatures en kandidaten per groep van niveau . . . . .	57
Figuur 21. - Ziekteverzuimpercentage per niveau en geslacht . . . . .	57
Figuur 22. - Timing van de plannings- en evaluatiegesprekken . . . . .	64
Figuur 23. - Functioneringstoelagen per niveau en volgens % . . . . .	65
Figuur 24. - Vertragingen en onvoldoendes (2000-2001) . . . . .	65
Figuur 25. - De eerste evaluatoren volgens span of control . . . . .	66
Figuur 26. - De eerste evaluatoren volgens niveau en leeftijd . . . . .	66
Figuur 27. - De eerste evaluatoren volgens niveau en geslacht . . . . .	67

Figuur 28. - Vormingsparticipatie per niveau . . . . .	.71
Figuur 29. - Vormingsverwachting per niveau (uren) . . . . .	.72
Figuur 30. - Evolutie van de vormingsverwachting in uren (1999,2001) . . . . .	.72
Figuur 31. - Evolutie van het vormingsbudget in euro (1999-2001) . . . . .	.73
Figuur 32. - Loopbaanambities . . . . .	.79
Figuur 33. - Deeltijds werken naar niveau en geslacht . . . . .	.87
Figuur 34. - Interesse van AZF-personeel voor de vierdagenweek . . . . .	.89
Figuur 35. - Indeling van het personeel met min. 1 dag ziek volgens geslacht en aantal ziektedagen in 2001 (werkdagen) . . . . .	.94
Figuur 36. - Gemiddeld aantal ziektedagen per werknemer per niveau en geslacht . . . . .	.94
Figuur 37. - Gemiddeld aantal ziektedagen volgens geslacht en leeftijd (werkdagen) . . . . .	.94
Figuur 38. - Arbeidsongevallen per niveau en VTE . . . . .	.95
Figuur 39. - Individuele hulpverlening . . . . .	.96

# Deel 1 :

## Het personeelsbestand en personeelskosten



## ■ PERSONEELSSTERKTE EN PERSONEELSKENMERKEN

### KENGETALLEN

prestatie-indicatoren		1999	2000	2001
<i>kengetal</i>	<i>omschrijving</i>			
personeelsomvang in personen	aantal personeelsleden in personen op 31/12/jaar x	11276	11646	12287
personeelsomvang in VTE	aantal personeelsleden in VTE op 31/12/jaar x	10289	10559	11081
personeelsevolutie in personen	groei op 12 maanden in personen	3,66%	3,28%	5,50%
personeelsevolutie in VTE	groei op 12 maanden in VTE	3,38%	2,62%	4,94%
beschikbaarheidsfactor	personeelsomvang in VTE gedeeld door de personeelsomvang in personen	0,9125	0,9066	0,9018
instroomratio	aandeel van het in jaar x in dienst getreden personeel t.o.v. totale personeelsbestand op 31/12/jaar x	8,2% (926/11276)	7,3% (849/11646)	10,1% (1242/12287)
instroom volgens geslacht	aantal mannelijke en vrouwelijke personeelsleden op 31/12/jaar x die niet in dienst waren op 31/12/jaar x-1	597/329	479/370	669/573
uitstroomratio	% van het personeel dat in jaar x het ministerie heeft verlaten t.o.v. de totale personeelssterkte op 31/12/jaar x-1	4,9% (530/10882)	4,7% (534/11276)	5,2% (605/11646)
uitstroom volgens geslacht	aantal mannelijke en vrouwelijke personeelsleden die in jaar x het ministerie hebben verlaten	373/157	343/191	392/213
statutair personeel	% statutaire personeelsleden op 31/12/jaar x (T/M/V)	78,7% (M:85,8%;V:66,6%)	77,1% (M:84,5%;V:65,0%)	74,8% (M:82,3%;V:62,7%)
contractueel personeel	% contractuele personeelsleden op 31/12/jaar x (T/M/V)	21,3% (M:14,2%;V:33,4%)	22,9% (M:15,5%;V:35,0%)	25,2% (M:17,7%;V:37,3%)
hoogkwalificatie-ratio	% personeel in niveau A tov het totaal personeelsbestand op 31/12/jaar x (T/M/V)	24,8% (M:30,2%;V:15,8%)	25,1% (M:29,9%;V:17,1%)	26,2% (M:30,7%;V:19,2%)
vertegenwoordiging M/V	percentage mannen en vrouwen in de personeelsbezetting op 31/12/jaar x	62,7% / 37,3%	62,2% / 37,8%	61,2% / 38,8%
gemiddelde leeftijd	gemiddelde leeftijd van het personeel (T/M/V)	44,1 (M: 45,8;V: 41,3)	44,1 (M: 45,8;V: 41,3)	43,9 (M: 45,6;V: 41,1)
vergrijzing	% personeel ouder dan 55 jaar tov het totaal personeelsbestand op 31/12/jaar x (T/M/V)	10,2% (M:13,6%;V:4,6%)	11,2% (M:14,7%;V:5,4%)	12,1% (M:16,0%;V:6,0%)

TABEL 1. - PERSONEELSONMANG NAAR NIVEAU, GESLACHT EN LEEFTIJD (31/12/2001)

leeftijd	A			B			C			D			E			Totaal		
	M	V	T	M	V	T	M	V	T	M	V	T	M	V	T	M	V	T
15-24	44	53	97	32	53	85	68	71	139	37	35	72	30	23	53	211	235	446
25-34	448	404	852	171	192	363	200	286	486	109	118	227	120	116	236	1048	1116	2164
35-44	565	271	836	132	171	303	413	449	862	398	320	718	282	234	516	1790	1445	3235
45-54	757	167	924	180	161	341	937	535	1472	669	434	1103	401	286	687	2944	1583	4527
>=55	494	20	514	68	40	108	366	119	485	362	88	450	241	117	358	1531	384	1915
<b>Totaal</b>	<b>2308</b>	<b>915</b>	<b>3223</b>	<b>583</b>	<b>617</b>	<b>1200</b>	<b>1984</b>	<b>1460</b>	<b>3444</b>	<b>1575</b>	<b>995</b>	<b>2570</b>	<b>1074</b>	<b>776</b>	<b>1850</b>	<b>7524</b>	<b>4763</b>	<b>12287</b>

## TERUGBLIK

In het beleidsrapport 2000 werd aanbevolen om dringend maatregelen te nemen om te beletten dat de dienstverlening ten gevolge van de vergrijzing in het gedrang zou komen (vooral in het departement LIN). Er ontbrak ook goed cijfermateriaal om tijdig te kunnen anticiperen op zich aandienende problemen.

*Via proces- en personeelsplanning, competentie- en kennismangement worden momenteel de kritische competenties en sleutelfuncties per proces in kaart gebracht. Via VLIMPERS moet het mogelijk worden om deze informatie te koppelen aan persoonsgegevens, waardoor men kan anticiperen op de natuurlijke uitstroom van kritische kennis en vaardigheden.*

De trend van de dalende personeelsbehoefte in de lagere niveaus diende nauwkeurig opgevolgd te worden, met zonodig een dieper onderzoek naar de achterliggende oorzaken van deze trend.

*De nieuwe PEP-cijfers bevestigen de sterke afname van de personeelsbehoeften op de lagere niveaus.*

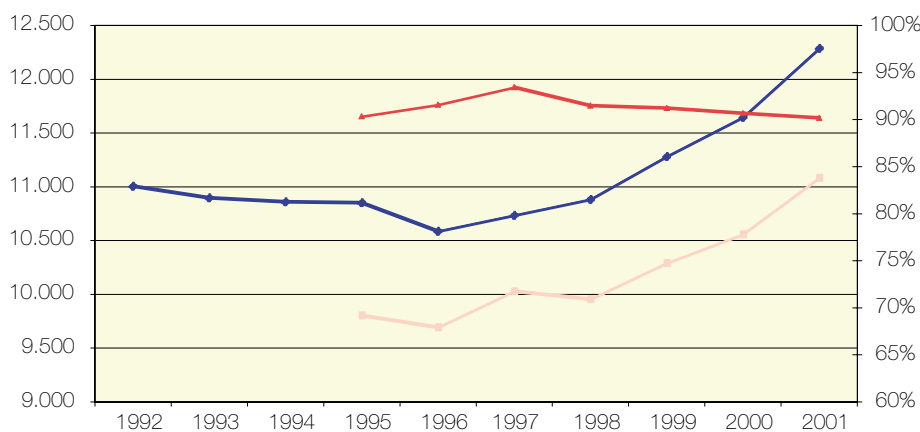
## BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

### Het personeelsbestand is sterk toegenomen

Sinds 1996 is er een constante toename van de totale personeelsomvang (inclusief de personeelsoverdrachten vanuit federale instanties en openbare instellingen) merkbaar. Op 31 december 2001 stelde het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap 12.287 personen tewerk (7.524 mannen en 4.763 vrouwen). Dit is een toename met 5,5% (of 641 personen) ten opzichte van vorig jaar. Procentueel was de aangroei het grootst bij Sturing en Controle en het departement COO<sup>1</sup> (resp. +14 of 18,7% en +32 of 11,8%). In de departementen OND en EWBL was de groei het kleinst (resp. +28 of 2,6% en + 31 of 3%). De evolutie van het personeelsbestand binnen elk departement is echter niet alleen het resultaat van de externe in- en uitstroom, maar ook van de bewegingen op de interne arbeidsmarkt (🔗 [Interne arbeidsmarkt](#), p. 48)!

De aangroei is vooral een gevolg van een toename van de instroom, terwijl de uitstroom ongeveer status quo is gebleven. Uit nader onderzoek blijkt dat de instroom voor een groot deel te verklaren is door aanwervingen in het kader van nieuwe opdrachten en/of decreten<sup>2</sup>. Dit geldt vooral voor de departementen LIN, EWBL, WVC, AZF en COO.

**Figuur 1.- Evolutie van de personeelssterkte sinds 1992 (personen / VTE / beschikbaarheid)**



	1992	1993	1995	1996	1997	1998	2000	2001
—●— personen	11.005	10.898	10.851	9.692	10.735	10.882	11.646	11.081
—■— VTE			9.802	10.586	10.028	9.953	10.559	12.287
—▲— beschikbaarheid			90,3%	91,6%	93,4%	91,5%	90,7%	90,2%

Daarnaast blijken er vaak opdrachten bij te komen zonder budgettaire compensaties. Anderzijds wordt vastgesteld dat er weinig of niet gesnoeid wordt in het bestaande takenpakket, zodat er weinig ruimte is voor overheveling van personeel. Uiteraard heeft de personeelstoename ook een belangrijke impact op de personeelsuitgaven (🔗 [Personeelskosten](#), p. 48).

Wanneer we de personeelsomvang bekijken in termen van voltijds equivalenten (absolute personeelsomvang gecorrigeerd voor afwezigheden andere dan ziekte, ongevallen of zwangerschap) zien we dezelfde trend: een constante toename sinds 1996 (met uitzondering van een kleine daling in 1998). De

<sup>1</sup> Het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap omvat volgende entiteiten: sturing en controle ict (SCZ); 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).

<sup>2</sup> Enkele voorbeelden : AZF : leegstand en onroerende voorheffing, controleurs van werken GINF, VLIMFIN,... – WVC : Vlaamse zorgverzekering, Vlaams actieplan armoedebestrijding, georganiseerde borstkankerscreening, dopingbestrijding, uitvoering Museumdecreet, decreet op het Vlaamse jeugd beleid,... – LIN : wegenwachters, task force RO, VNA en havencommissaris, databank ondergrond Vlaanderen,... – EWBL : steunpunt Economie, EFRO, VOLT, Vlaamse Land- en Tuinbouwraad,... – COO : kleurrijk Vlaanderen, e-government,...

personeelsomvang in voltijdse equivalenten (VTE) nam in vergelijking met 2000 toe met 4,94%. Deze toename is iets kleiner dan de toename in personen; dit wijst op een lichte daling van de beschikbaarheid van het personeel.

De beslissing van de Vlaamse regering dd. 16/11/2001 waardoor het lijnmanagement geresponsabiliseerd wordt voor de weddekredieten, zal wellicht een invloed hebben op de verdere evolutie van het personeelsbestand. Het effect hiervan zal echter pas vanaf 2002 zichtbaar worden.

### De beschikbaarheidsfactor blijft dalen

De beschikbaarheidsfactor is de verhouding tussen de personeelssterkte in VTE en in personen. Bij de berekening naar VTE wordt rekening gehouden met afwezigheden wegens deeltijdse prestatie, loopbaanonderbreking (halftijds en voltijds), detachering, politiek verlof, proeftijd, gecontingenteerd verlof, syndicaal verlof en andere afwezigheden. Deze factor is gedaald van 90,7% in 2000 tot 90,2% in 2001 (figuur 1).

Uit figuur 2 blijkt dat vooral de afwezigheden wegens deeltijds werken en loopbaanonderbreking hierin belangrijk zijn. In 2001 is de afwezigheid voor proeftijd procentueel het sterkst toegenomen (+ 37%). De afwezigheid t.g.v. deeltijds werken en loopbaanonderbreking steeg licht met 3 tot 4% (Arbeidsflexibiliteit, p. 84).

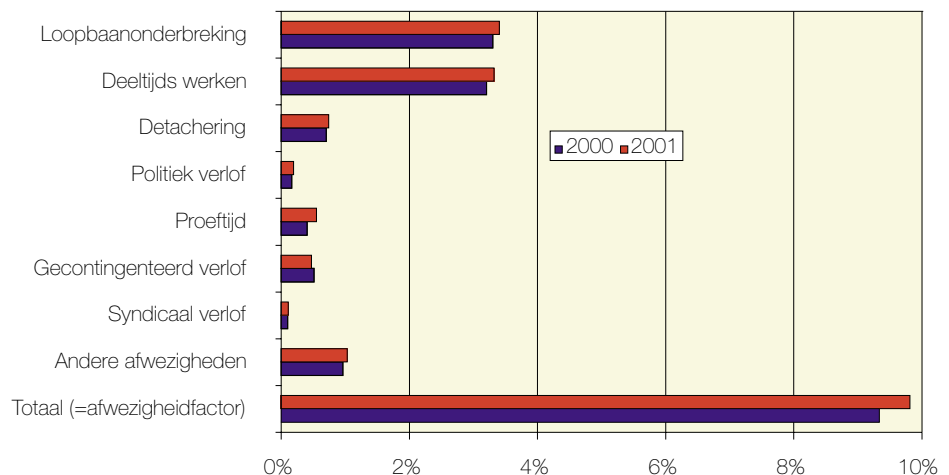
Tussen de departementen onderling bestaan er vrij grote verschillen. De

beschikbaarheid is het grootst in het departement LIN (94%) en het kleinst in het departement AZF (83%). Deze verschillen zijn vooral te verklaren door verschillen in de personeelsverdeling naar :

- geslacht : de beschikbaarheidsfactor voor vrouwen is lager dan voor mannen (82,4% t.o.v. 95,1%)
- niveau : niveau A heeft de hoogste beschikbaarheid (92,2%), niveau E de laagste (86,9%)
- leeftijd : de jongste ambtenaren (<25 jaar) scoren het hoogst (94,3%), de groep van 35 tot 45 jaar het laagst (87,8%) (opmerkelijk is de hoge beschikbaarheid van de 55-plussers (91,9%), ondanks specifieke maatregelen m.b.t. arbeidstijdvermindering voor die groep)

(Arbeidsflexibiliteit, p. 84.)

Figuur 2.- Evolutie afwezigheden in VTE (2000-2001)



TABEL 2. - PERSONEELSSTERKTE PER DEPARTEMENT (TOESTAND OP 31/12/2001 EN EVOLUTIE SINDS 2000)

departement	personeelssterkte 31/12/2001		groei sinds 2000 in VTE		beschikbaarheidsfactor
	aantal personen	aantal VTE	abs	%	
SCI	89	82	+12	17,14%	92,66%
COO	304	255	+26	11,35%	83,98%
AZF	1.216	1.014	+75	7,99%	83,36%
WIM	131	115	+4	3,60%	88,25%
OND	1.118	967	+22	2,33%	86,47%
WVC	1.640	1.422	+62	4,56%	86,69%
EWBL	1.065	914	+29	3,28%	85,81%
LIN	6.724	6.312	+293	4,87%	93,87%
MVG	12.287	11.081	+522	4,94%	90,18%

### Het aandeel van de contractuelen in de totale populatie blijft groeien

In 2001 nam het percentage contractuelen in het totale personeelsbestand verder toe. Het is gestegen van 13,7% in 1993 tot 25,2% in 2001 (in 2000 lag dit percentage nog op 22,9%). Uit de cijfers blijkt dat tweederde van de instroom contractuelen betreft. Dit is ongetwijfeld te verklaren door de koppeling van een statutaire wervingsmachtiging aan het bestaan van een goedgekeurd personeelsplan voor de entiteit.

Het zijn vooral vrouwen die in contractueel dienstverband werken : 57% van de contractuele functies wordt ingenomen door vrouwen terwijl ze slechts 39% van de totale personeelsomvang uitmaken. Van de vrouwen werkt 37,3% als contractueel; dit is een verhoging met 2,3% ten opzichte van 2000. Ook bij de mannen is het percentage contractuelen toegenomen: van 15,5% in 2000 tot 17,7% in 2001.

Ook tussen de verschillende administratieve niveaus bestaan er grote verschillen. Contractuele tewerkstelling komt het meest voor bij niveau E (bijna 49%). Dit heeft uiteraard te maken met de grote groep van schoonmaak- en restaurantpersoneel. Zonder deze groep werkt nog 33% van niveau E op contractuele basis. Bij de andere niveaus schommelt dit percentage tussen 19% en 23%.

In de jongere leeftijdsgroepen is het aandeel contractuelen het grootst: bij de min-25-jarigen bedraagt dit 82%, voor

TABEL 3. – STATUUTVERDELING PER DEPARTEMENT (31/12/2001)

Departement	Statutair	%	Contractueel	%
SCI	80	89,89%	9	10,11%
COO	204	67,11%	100	32,89%
AZF	600	49,34%	616	50,66%
WIM	102	77,86%	29	22,14%
OND	904	80,86%	214	19,14%
WVC	1.192	72,68%	448	27,32%
EWBL	724	67,98%	341	32,02%
LIN	5.375	79,94%	1.349	20,06%
<b>MVG</b>	<b>9.181</b>	<b>74,72%</b>	<b>3.106</b>	<b>25,28%</b>

de groep van 25 tot 34 jaar 54%, en voor de groep van 45 tot 54 jaar nog slechts 12%.

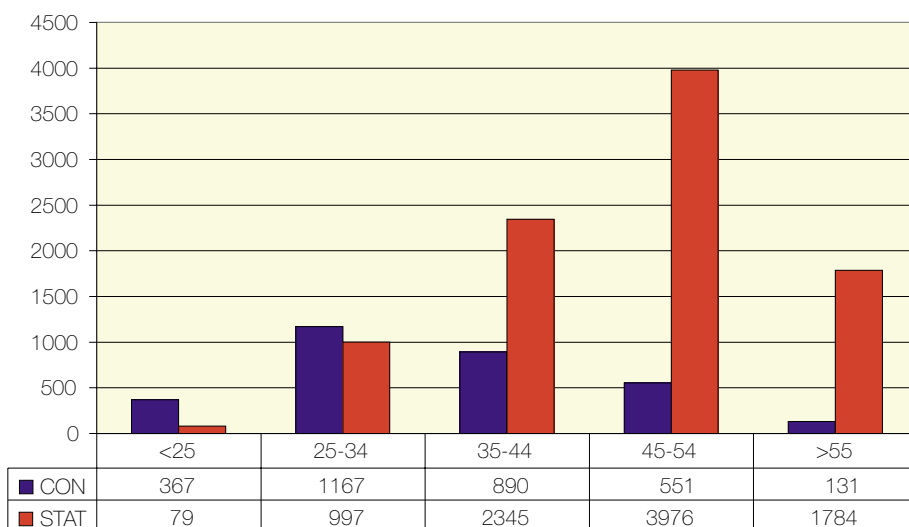
Uit de statuutverdeling per departement blijkt dat AZF het hoogste percentage contractueel personeel heeft (51%). Dit is weer te verklaren door het schoonmaak- en restaurantpersoneel van de afdeling logistieke dienstverlening. Deze groep telt 425 contractuelen. Als men abstractie maakt van deze groep komt het aandeel contractuelen in AZF op 24%.

### De trend naar hoger gekwalificeerd personeel wordt voortgezet

Op 31 december 2001 bestond het personeelsbestand van het ministerie uit 26% personeelsleden van niveau A, 10% van niveau B, 28% van niveau C, 21% van niveau D en 15% van niveau E. Om de evolutie in de verdeling volgens niveau te schetsen, nemen we als referentiebasis 31 december 1994 (datum van de inschaling volgens het nieuwe Vlaams Personeelsstatuut). Sinds die datum is het aandeel van de hoogste niveaus constant toegenomen : niveau A van 22,2% tot 26,2% en niveau B van 7% tot 9,8%). Deze evolutie ging vooral ten koste van niveau E, waarvan het aandeel daalde van 20,8% tot 15,1%. Het aandeel van de overige niveaus bleef vrijwel ongewijzigd.

Er is dus een sterke trend naar hoger gekwalificeerd personeel, ten nadele van de lagere niveaus. Dit blijkt o.a. ook uit de recente aanwervingen (Instream, p. 39) en uit de verschuiving in de personeelsbehoeften :

Figuur 3.- Statuutverdeling volgens leeftijd (31/12/2001)





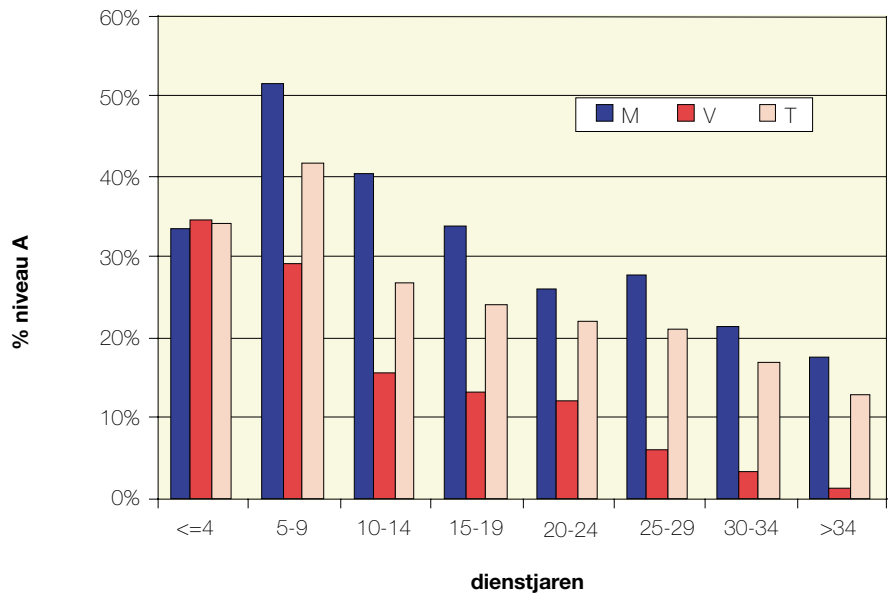
in de reeds opgemaakte personeelsplannen is de behoefte aan personeel van niveau C, D en E vrijwel gehalveerd (Proces- en personeelsplannen, p. 29). De uitstroomratio voor niveau D en E ligt ook hoger dan voor de andere niveaus (6,2% t.o.v. 4,6%).

De trend verschilt nogal sterk volgens geslacht: bij de mannen is de toename van niveau A duidelijk minder groot (van 28,7% naar 30,7%) dan bij de vrouwen (van 10,4% naar 19,2%). Hetzelfde geldt voor niveau B, zij het minder uitgesproken (toename van 9,4% naar 13% bij de vrouwen en van 5,6% naar 7,7% bij de mannen). Opvallend is de recente sterke toename van het aandeel van niveau D bij de mannen (van 15,7% in 1998 naar 20,9% in 2001), dit in tegenstelling tot de daling bij de vrouwen (van 23,4% naar 20,9%).

Eind 2001 bedroeg de hoogkwalificatieratio (d.i. het % personeel van niveau A t.o.v. het totale personeelsbestand) bij de mannen 30,7% en bij de vrouwen 19,2%. Er bestaat dus op dit vlak nog een groot onevenwicht.

Dit beeld moeten we echter enigszins nuanceren : de niveaupercentage verschilt sterk naargelang de dienstanciënniteit. De groep van recent aangeworvenen (zie figuur 4) heeft een niveaupercentage die sterk afwijkt van de rest van het personeel. Zo ligt de hoogkwalificatieratio binnen de groep die minder dan 5 jaar in dienst is op 34% en dit zowel voor mannen als voor vrouwen (ter vergelijking voor

**Figuur 4.- Hoogkwalificatieratio volgens geslacht en anciënniteit**

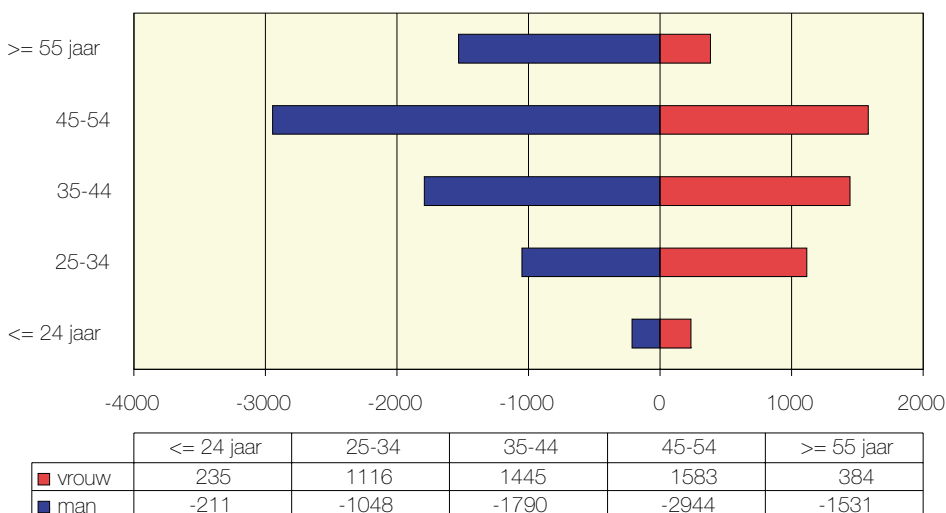


het hele ministerie bedraagt deze ratio 26%). Vanaf de groep met 10 tot 14 jaar dienst, daalt de ratio continu tot 13% voor de groep met meer dan 34 jaar dienst.

**De vergrijzing zet zich door**

De gemiddelde leeftijd van het personeel van het ministerie ligt op 43,9 jaar, dus een lichte daling t.o.v. 2000. Ongeveer 47% van de ambtenaren is jonger dan 45 jaar. Er is een duidelijk verschil volgens geslacht : de mannelijke personeelsleden zijn gemiddeld 4,5 jaar ouder dan de vrouwen.

**Figuur 5. - Leeftijdspiramide van het ministerie**



De leeftijdsverdeling van de vrouwen is veel evenwichtiger dan die van de mannen. Van de vrouwelijke personeelsleden is 59% jonger dan 45 jaar, bij de mannen is dit slechts 40%. Eén vijfde van de mannen behoort tot de leeftijdsklasse van 55 jaar of ouder.

Ook tussen de departementen onderling bestaat er een verschil in leeftijd. Zo ligt de gemiddelde leeftijd in het departement LIN hoger dan in de andere departementen (45 jaar t.o.v. 42,8 jaar). Door de grootte van zijn personeelsbestand (6.724 op 12.287 ambtenaren) beïnvloedt LIN sterk de leeftijdsstructuur van het hele ministerie. Als we de leeftijds-

verdeling bij LIN vergelijken met die van de rest van het ministerie, dan stellen we vast dat de verschillen het grootst zijn voor de oudere leeftijdsklassen. Zo is bij LIN 19% 55 jaar of ouder, bij de andere departementen samen is dat slechts 11%. De vergrijzing blijft dus vooral een probleem in het departement LIN.

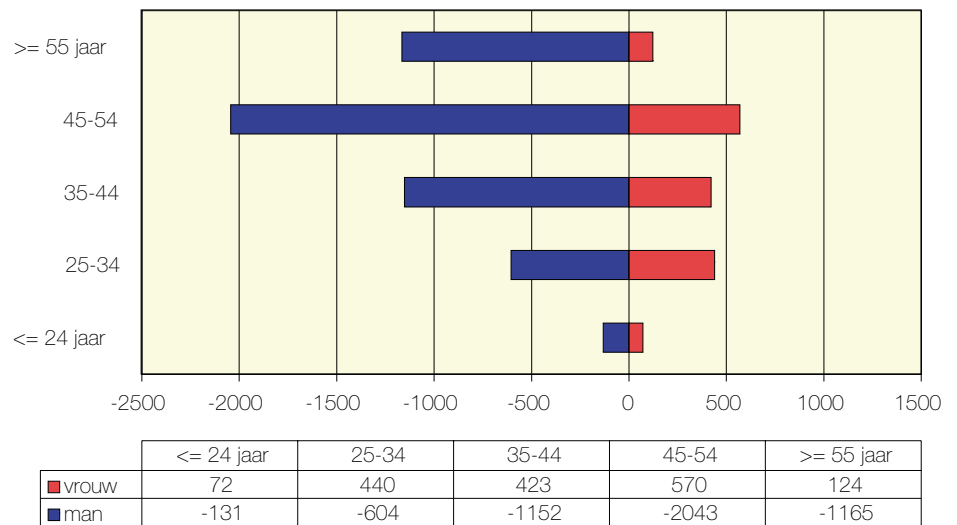
Vergrijzing doet zich niet alleen voor binnen het ministerie, maar is een algemeen maatschappelijk probleem met heel wat consequenties. Zo rijst o.a. de vraag naar de leefbaarheid van ons pensioensysteem. Momenteel telt men in België 28,3 gepensioneerden per 100 mensen uit de actieve beroepsbevolking. Tegen 2050 zal dit aantal verdubbeld zijn.

### Het aandeel van de vrouwen blijft stijgen

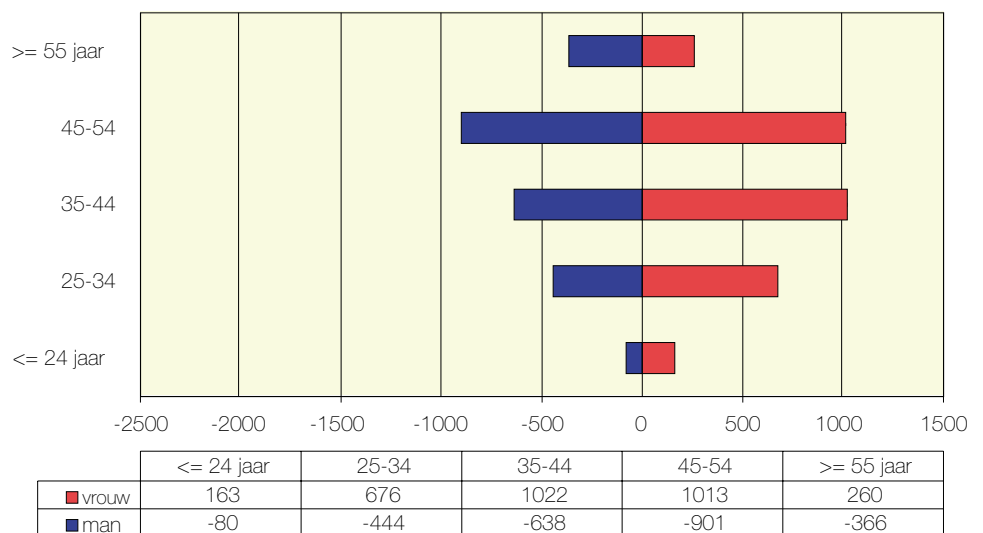
Op 31 december 2001 telde het ministerie 61,2% mannen en 38,8% vrouwen. Als we de evolutie bekijken sinds 1992 dan stellen we vast dat vrouwen jaar op jaar beter vertegenwoordigd zijn binnen het ministerie. Op 31/12/1992 was de verhouding nog 65,4% op 34,6%.

De man/vrouw verdeling is niet binnen elke leeftijdsklasse gelijk. Uit de leeftijdspiramide van het ministerie (figuur 5) blijkt dat bij de jongere leeftijdsgroepen het percentage mannen en vrouwen evenwichtiger verdeeld is. Van het personeel dat jonger is dan 25 jaar ligt het percentage vrouwen op 53%. Hoe ouder de leeftijdscategorie, hoe minder de vrouwen vertegenwoordigd zijn. Als we enkel kijken naar het personeel dat jonger is dan 45 jaar dan stellen we vast dat de

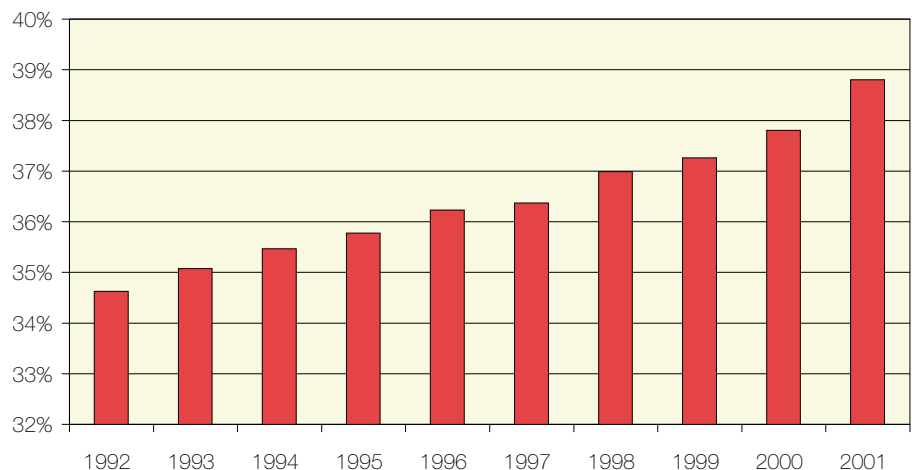
**Figuur 6. - Leeftijdspiramide van het departement LIN**



**Figuur 7. - Leeftijdspiramide van het ministerie zonder het departement LIN**



**Figuur 8. - Aandeel van vrouwen in het personeelsbestand sinds 1992**



man/vrouw verdeling op 52/48 ligt. Voor de groep van 45 jaar of ouder bedraagt deze verhouding 70/30.

Tussen de verschillende departementen bestaan er vrij grote verschillen in de man/vrouw verdeling. Bij AZF werken er meer vrouwen dan mannen. Dit is te verklaren

door het groot aantal vrouwen onder het schoonmaken en restaurantpersoneel. Bij de rest van het AZF-personeel ligt de man/vrouw verdeling ongeveer op 50/50. In het departement LIN en bij SCI zijn vrouwen duidelijk minder sterk vertegenwoordigd. In de overige departementen is er een evenwichtige man/vrouw verdeling.

**TABEL 4. – MAN/UROUW VERDELING PER DEPARTEMENT**

Departement	Man		Vrouw	
	Aantal	%	Aantal	%
SCI	66	74,16%	23	25,84%
COO	155	50,99%	149	49,01%
AZF	436	35,86%	780	64,14%
WIM	66	50,38%	65	49,62%
OND	459	41,06%	659	58,94%
WVC	749	45,67%	891	54,33%
EWBL	498	46,76%	567	53,24%
LIN	5.095	75,77%	1.629	24,23%
<b>Totaal</b>	<b>7.524</b>	<b>61,24%</b>	<b>4.763</b>	<b>38,76%</b>

## ■ PERSONEELSKOSTEN

### KENGETALLEN

prestatie-indicatoren		1999	2000	2001
kengetal	omschrijving			
brutosalarissen	som van alle in jaar x uitbetaalde brutosalarissen (incl. vakantiegeld en eindejaarstoelage, toeslagen, sociale lasten en werkgeversbijdragen)	€ 345.722.377	€ 363.786.402	€ 431.660.783
gemiddelde loonkost per VTE	de totale loonkost (som van alle looncomponenten, nl. salaris, toeslagen, vergoedingen, sociale lasten en werkgeversbijdragen) t.o.v. het personeelsbestand in VTE	€ 33.600	€ 34.453	€ 38.955
nettosalarissen	som van alle in jaar x uitbetaalde nettosalarissen (incl. vakantiegeld en eindejaarstoelage, toeslagen, sociale lasten en werkgeversbijdragen)	€ 189.807.290	€ 196.029.467	€ 232.322.593
prestatietoelagen	som van alle in jaar x betaalde variabele toelagen (functioneringstoelagen, managementstoelagen en staffoelagen)	€ 1.723.077	€ 1.760.635	€ 2.644.421
vergoedingen woonwerkverkeer	som van alle in jaar x uitbetaalde bedragen m.b.t. woon-werkverkeer, incl. fietsvergoeding	€ 5.015.055	€ 4.539.377	€ 5.340.979
kinderbijslag	het totaal bedrag dat het ministerie in jaar x uitbetaalde aan kinderbijslag			€ 8.961.313

### BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

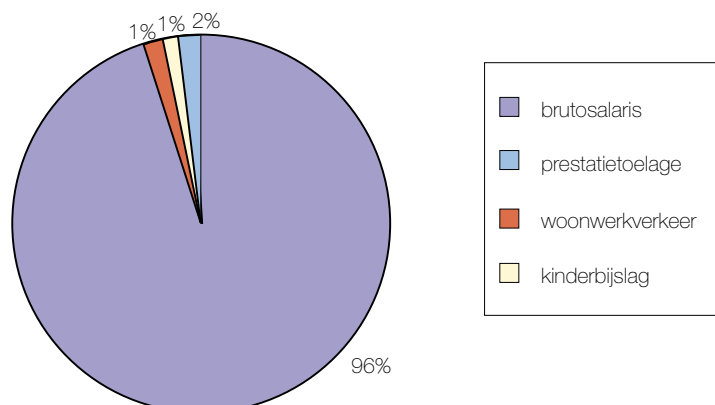
Uit de kengetallen blijkt een aanzienlijke stijging van de bruto salariskost, met name van 363,8 mln. euro (14,7 mld. F) naar 431,7 mln. euro (17,4 mld. F). In het beleidsrapport 2000 werd evenwel reeds aangegeven dat het totale bedrag van de personeelsuitgaven, inclusief die aangerekend op beleidsprogramma's, kon geraamd worden op 396,6 mln. euro of 16 mld. F. Ten opzichte van deze raming is de stijging minder aanzienlijk (+35 mln. euro of +1,4 mld. F). Deze ook nog aanzienlijke stijging (van 396,6 mln. euro naar 431,7 mln. euro) wordt in hoofdzaak (77%) verklaard door volgende factoren:

- aangroei personeelsbestand (+ 522 VTE in 2001; raming loonkost voor 6 maanden dienst) : 10,4 mln. euro of 420 mln. F
- indexering : 7,9 mln. euro of 320 mln. F
- sectoraal akkoord 1999-2000 (in hoofdzaak toelagen voor ploegwerk en permanentie, bevorderingspremie): 2,8 mln. euro of 113,5 mln. F

- verhoging van de functioneringstoelage: 0,7 mln. euro of 30 mln. F
- sectoraal akkoord 2001-2002 (verhoging eindejaarstoelage) : 4,6 mln. euro of 185 mln. F

Hieruit volgt ook dat de gemiddelde loonkost 2000, uitgaande van een totale loonkost 2000 van 396,6 mln. euro, neerkomt op 37.560 euro en niet op 34.453 euro.

**Figuur 9. - Personeelskosten in 2001**



80% van de personeelskost wordt momenteel aangerekend op het algemene weddenartikel van de begroting (PR 99.1, ba 11.03); 20% op nagenoeg 40 andere begrotingsartikelen, waaronder beleidskredieten. Dit is niet transparant en onoverzichtelijk. Voor de personeelsdiensten is het quasi onmogelijk om efficiënt over deze cijfers te rapporteren.

### Loonkostdrijvers

Er worden regelmatig vragen gesteld over de genderneutraliteit van de salariëring. Zoals in het beleidsrapport P&O 2000 werd aangetoond, is er inderdaad een flink verschil tussen het gemiddelde salaris van de vrouwelijke en mannelijke personeelsleden van het ministerie. Voor eenzelfde functie (graad) bestaat er echter geen onderscheid in beloning van mannen en vrouwen. De loonkost wordt wél gestuurd door volgende parameters:

- niveau en rang
- loopbaangroep - salarisschalen (vgl. assistent en schipper)
- statuut (i.v.m. patronale bijdragen en loopbaanmogelijkheden)
- anciënniteit

De salarisverschillen tussen vrouwen en mannen worden dus niet veroorzaakt door het beloningssysteem zelf, noch door de loopbaanvoorwaarden.

Figuur 10 geeft per niveau de gemiddelde bruto salariskost weer van een statutaire ambtenaar.

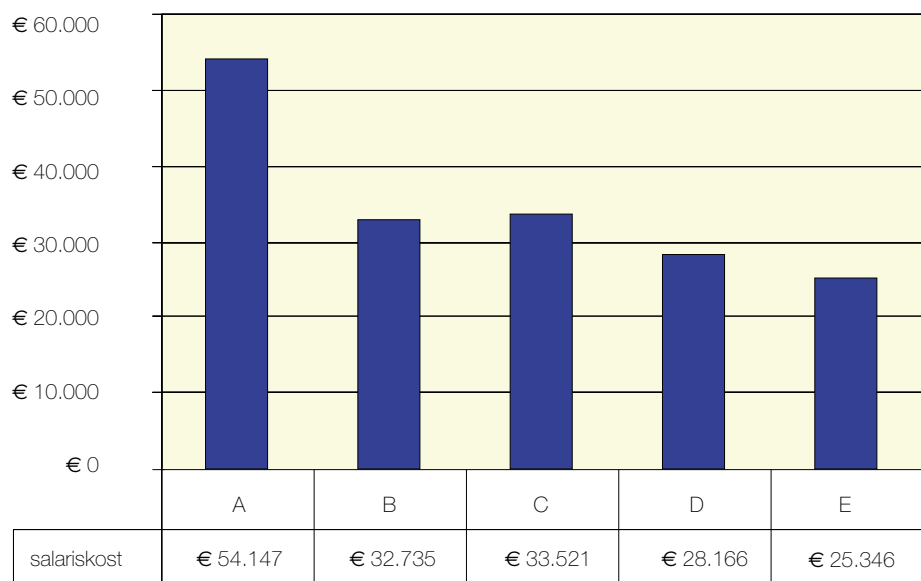
De gemiddelde jaarsalariskost per VTE bedroeg in 2001 in het ministerie 39.963 euro of 1.612.097 F.

### Responsabilisering van de weddenkredieten: preliminaire fase van enveloppefinanciering

Op voorstel van de Vlaamse minister van Ambtenarenzaken nam de Vlaamse regering op 16 november 2001 enkele belangrijke beslissingen inzake de evolutie van het personeelsbudget van de Diensten van de Vlaamse regering. De krachtlijnen hiervan zijn :

- het personeelsbudget wordt in de regel een vast bedrag, als het ware een 'all in' krediet; er worden geen bijkomende kredieten verstrekt voor personeelsplannen, noch voor uitstaperegelingen (behalve voor continuïteitsdiensten); deze zaken moeten voortaan opgevangen worden binnen de bestaande kredieten; enkel voor nieuwe initiatieven, expliciet goedgekeurd door de Vlaamse regering, kan een kredietverhoging toegestaan worden;
- de bepaling van een 'vast' bedrag was, onder meer, het gevolg van de vaststelling dat de reeds opge maakte personeelsplannen aanleiding gaven tot een gemiddelde bijkomende personeelsbehoefte van 11%; samen met impliciete upgradings van de vereiste functies zou dit leiden tot een stijging van het personeelsbudget met nagenoeg 20%; hieruit werd

**Figuur 10.- Gemiddelde bruto jaarsalariskost per VTE per niveau (statutair)**



geconcludeerd dat de bestaande processen onvoldoende verfijnd werden, en dat een dergelijke stijging maatschappelijk en budgettair onhaalbaar is;

- het personeelsbudget wordt na de bepaling van de refertekredieten per departement in 2001, vanaf 2002 gesplitst per administratie; dit is overigens nuttig voor de voorbereiding van de herstructurering van de Vlaamse overheid;
- In het verleden is vastgesteld dat de budgettaire weerslag van het in- en uitstromen van personeel enerzijds en de kost t.g.v. het doorgroeien in de functionele en geldelijke loopbaan anderzijds, elkaar ministeriebreed nagenoeg opheffen. Op departementaal niveau is dit niet altijd het geval, ten gevolge van de verschillen in leeftijdsopbouw en dienstanciënniteit. Om de verschillen in personeelskost die hieruit resulteren op te vangen, wordt per departement een correctiefactor op het personeelsbudget toegepast op basis waarvan men middelen verkrijgt of afstaat overeenkomstig zijn behoeften;
- de validering van de door het lijnmanagement uitgevoerde berekening van het refertekrediet houdt in dat er vanaf 2003 geen lineaire kortingen meer uitgevoerd worden;
- een doorgedreven deregulering vervangt de toestemming tot aanwerving ex ante door de minister van Ambtenarenzaken door een veralgemening van rapportering ex post;
- een verregaande responsabilisering zorgt ervoor dat eventuele saldi op de weddenkredieten aangewend kunnen worden voor andere éénmalige uitgaven inzake facilities, HRM, vorming of ICT, op voorwaarde dat de afspraken inzake gestandaardiseerde rapportering gevolgd worden;

- per administratie moet er een personeelsplan 'huidige situatie' (tot 1 december 2001) opgemaakt worden (onverminderd de verplichting om een personeelsplan op basis van een procesplan te ontwerpen); het plan dient een opgave te vermelden van het aantal statutaire en contractuele permanente en tijdelijke functies, en dito vacatures; het hiervoor nodige budget moet binnen het beschikbare weddenkrediet blijven. Het budget van eventuele 'aflopende' tijdelijke projecten kan opnieuw aangewend worden voor nieuw goedgekeurde tijdelijke projecten of voor de bijkomende kost van personeelsplannen;
- uitstroom bij een entiteit zonder personeelsplan wordt maar voor 7 op 10 vervangen (behalve voor continudiensten).

### AANBEVELINGEN 2003

- Er is nog steeds dringend nood aan een transparant en goed gestructureerd personeelssysteem. Zonder een dergelijk instrument is het quasi onmogelijk om op basis van concrete gegevens degelijke beleidsvoorbereidende voorstellen te formuleren (herstructurering van de Vlaamse overheid, vernieuwd beloningsbeleid, enz...).
- De stijging van de personeelsuitgaven in 2001 is aanzienlijk. In uitvoering van de beslissing van de Vlaamse regering van 16 november 2001 zal het zaak zijn om de stijging in de hand te houden. Een zorgvuldige kwartaalrapportering is hiertoe een onmisbaar instrument. Vraag is ook of de personeelsuitgaven niet beter moeten gegroepeerd worden op een meer beperkt aantal basisallocaties.



## Deel 2: De strategische doelstellingen van het personeelsbeleid





## Strategische doelstelling 1 : beter bestuurlijk beleid

*Het optimaliseren van de organisatie van de Vlaamse overheid gericht op meer verantwoordelijkheid voor de Vlaamse administratie en op een grotere resultaatgerichtheid*



# KWALITEITZORG

## KENGETALLEN

tevredenheid van het personeel (*)				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
kwaliteit van de dienstverlening	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de aandacht voor kwaliteitsverbetering		45,9%	47,9%
prestatie-indicatoren				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
omgevingsresultaten	nog uit te werken		onbekend	onbekend
bedrijfsresultaten	nog uit te werken		onbekend	onbekend
klantenresultaten	nog uit te werken		onbekend	onbekend
personeelsresultaten	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : het huidige werk in het algemeen		77,4%	77,7%
kwaliteitsaudits	aantal uitgevoerde kwaliteitsdiagnoses t.o.v. het aantal entiteiten		37% (63 op 171)	onbekend

(\*) Nadat de gemiddelde tevredenheid over de vermelde items voor elke respondent apart was berekend, werd nagegaan hoeveel % van hen een gemiddelde tevredenheid groter dan 3 had.

## TERUGBLIK REALISATIES 2001

In het voorbije jaar werden in een aantal geledingen van het ministerie de inspanningen voor kwaliteitszorg verder gezet onder de vorm van EFQM<sup>3</sup> (zelf)analyses en er uit voortvloeiende actieplannen. Op 10 en 11 oktober 2001 werd een Belgische conferentie over de kwaliteit van de openbare diensten gehouden waarop de Vlaamse Overheid dan ook vrij prominent aanwezig was.

In opdracht van de Vlaamse overheid werd ook het boek "Excellent - Ervaringen met het EFQM-model binnen de Vlaamse overheid" uitgegeven. Het boek geeft een overzicht van goede praktijken en inspanningen die geleverd zijn om de dienstverlening bij de Vlaamse overheid te verbeteren en het gaat o.a. wat dieper in op een aantal ervaringen met het EFQM-model binnen het ministerie.

In 2001 is de aandacht echter vooral gegaan naar het uitbreiden van de klantentevredenheidsonderzoeken (wat ook in 2000 als doelstelling werd geformuleerd). Hieronder vindt u een kort overzicht van de onderzoeken die in 2001 werden uitgevoerd en de projecten die voor 2002 op stapel staan.

### OVERZICHT KLANTENTEVREDENHEIDSONDERZOEKEN 2001

#### Departement LIN

In de Dienst Afzonderlijk Beheer Loodswezen werd een bevraging uitgevoerd bij de kapiteins, agentschappen en

havenautoriteiten. Er werd hierbij gepeild naar hun tevredenheid over de dienstverlening van de DAB Loodswezen. Uit de resultaten blijkt dat er hoge tevredenheid is over de loodsprestaties zelf. Maar een aantal aspecten van organisatie en communicatie worden door sommige klanten als een pijnpunt ervaren. Dit onderzoek moet gezien worden in een breder kader van verbeteringen van de dienstverlening en het opzetten van verbeteracties inzake beloodsing en de organisatie van de dienst.

#### Departement Onderwijs

Binnen het departement Onderwijs werden in 2001 4 klantengroepen bevroegd: de personeelsleden van het onderwijs, de schoolsecretariaten, de directies en de leerlingen/studenten (of hun ouders met betrekking tot de studietoelagen). De globale resultaten waren positief. Vooral de werkstations hebben tevreden klanten. Uiteraard is er ruimte voor verbetering, en deze werd dan vanuit de onderzoeksresultaten ook scherp geformuleerd.

Meer informatie vindt u op het internet (<http://intranet.OND.vlaanderen.be/hrm/klantentevredenheid/Default.htm>).

#### Departement WVC

Het gaat hier voornamelijk om een uitbreiding van de klantenbevragingen die in 2000 werden uitgevoerd binnen de sectoren Ouderenzorg, Landelijk Jeugdwerk

<sup>3</sup> EFQM staat voor European Foundation for Quality Management.

en Voorzieningen voor bijzondere jeugdbijstand. Daarnaast werd een bijkomende klantenbevraging gedaan rond het cultureel centrum Alden Biesen. Aangezien Alden Biesen feitelijk direct diensten verleend aan burgers en organisaties werden deze als klanten bevraagd. In die zin wijkt het onderzoeksopzet af van de overige sectoren binnen WVC. Geen enkele bevraging van de tweede golf is op dit moment volledig afgewerkt. Meer informatie over klantentevredenheidsonderzoek binnen WVC vindt u ook op het internet (<http://www.wvc.vlaanderen.be/klantentevredenheid/>).

## **GEPLANDE PROJECTEN 2002**

### *Departement AZF*

Voor 2002 worden twee klantenbevragingen gepland: de afdeling Financieel Management organiseert een bevraging m.b.t. de Vlaamse fiscaliteit. Vooral de kwaliteit van de dienstverlening inzake heffing op leegstand en onroerende voorheffing zal onderzocht worden. De afdeling Gesubsidieerde Infrastructuur organiseert een bevraging bij gemeenten, OCMW's, intercommunales en bouwmaatschappijen naar de kwaliteit van hun eigen dienstverlening.

### *Departement WVC*

De directieraad van WVC heeft besloten in 2001 meer diepgang te leggen in de bevraging van de intermediaire organisaties. Momenteel is de dekkingsgraad 68%. Vooral in de culturele sector en het ambulante welzijnswerk zijn er nog mogelijkheden.

## **DE RELATIE TUSSEN KWALITEIT VAN DIENSTVERLENING EN VERTROUWEN IN DE OVERHEID**

Eind november 2000 werd in opdracht van het ministerie door het Instituut voor de Overheid (K.U.Leuven) o.l.v. Prof. Dr. G. Bouckaert een onderzoeksproject "Burgergericht besturen: kwaliteit en vertrouwen in de overheid" opgestart. Met dit project wil men nagaan welke relatie er bestaat tussen de kwaliteit van de overheidsdienstverlening en het vertrouwen dat de burger heeft in de overheid. Er wordt algemeen van uitgegaan dat hoge kwaliteit van dienstverlening leidt tot hoger vertrouwen, en omgekeerd. Maar deze assumptie wordt in de internationale literatuur steeds sterker in vraag gesteld, en de verbanden lijken veel complexer. Vanuit dit project wordt samengewerkt met klantenbevragingen die vanuit het ministerie (en andere entiteiten van de Vlaamse Overheid) georganiseerd worden.

Zo werden aan de klantenbevragingen die door het departement Onderwijs werden georganiseerd een aantal specifieke vragen in verband met vertrouwen van de burger in de overheid toegevoegd. Het is de bedoeling om ook aan volgende klantenbevragingen binnen het ministerie gelijkaardige vragen toe te voegen.

In de volgende fase van het onderzoek zal een algemene bevraging bij de Vlaamse bevolking worden georganiseerd. Deze survey zal in de periode april-september 2002 worden afgenomen bij 2500 Vlaamse burgers. Er zullen vragen gesteld worden over vertrouwen in de overheid, tevredenheid met overheidsdienstverlening, houding t.o.v. ambtenaren en politici, individualisme, traditionalisme, omgang met ambiguïteit,...

Voor meer info over dit project kan u terecht op het internet (<http://www.kuleuven.ac.be/facdep/social/pol/io/Trust/treindex.htm>).

## **AANBEVELINGEN 2002**

Om te meten of verbeteracties die naar aanleiding van klantenbevragingen worden opgezet ook het gewenste resultaat bereiken dienen er zogenaamde kwaliteitsbarometers te worden opgemaakt. Dit zijn korte, eenvoudig te organiseren opvolgingsmetingen die het mogelijk maken om de verbetering van de dienstverlening te meten.

Het is belangrijk dat zeker in de klantentevredenheidsonderzoeken die binnen het huidige raamcontract van het ministerie worden uitgevoerd (maar liefst ook in alle andere onderzoeken), gemeenschappelijke afspraken gemaakt worden rond dimensies van klantentevredenheid en hoe ze gemeten kunnen worden. Om tot algemene kengetallen voor de Vlaamse overheid te komen, zullen een aantal generieke, gemeenschappelijke kwaliteitscriteria voor de dienstverlening bepaald moeten worden en zullen ook de gebruikte methodologie en beoordelingsschaal uniform moeten zijn, anders wordt het moeilijk om individuele resultaten te vertalen naar die algemene kengetallen. Die algemene kengetallen zijn nodig om vergelijkingen te kunnen maken en de vooruitgang van de globale kwaliteit van de dienstverlening van de Vlaamse Overheid op te kunnen volgen.

Ook het algemene kwaliteitsgebeuren dient aangevoerd te worden. Om dit verder aan te zwengelen zou kunnen onderzocht worden welke vormen een expliciete (interne en externe) waardering van goede praktijken best kan aannemen.

# INTERNE EN EXTERNE COMMUNICATIE OVER PERSONEEL EN ORGANISATIE

## KENGETALLEN

tevredenheid van de lijn				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
HR-informatie	Gemiddeld % van de lijn die volledig op de hoogte zijn van de dienstverlening door de personeelsfunctie rond de diverse domeinen		40%	geen nieuwe data
tevredenheid van het personeel (*)				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
functionele informatie	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de informatie voor het uitvoeren van het werk		50,8%	52,3%
informatie over resultaten	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de informatie over de bereikte resultaten		40,8%	44,2%
feedback-cultuur	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de mate waarin men zijn mening kan geven over de manier van werken van anderen		42,1%	44,2%
personeelsinformatie	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de informatie over de rechten en plichten als personeelslid		41,1%	45,7%
intranet	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de gebruiksmogelijkheden van intranet om informatie op te zoeken		49,7%	61,6%
prestatie-indicatoren				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
PRO-respons	% ingevulde vragenlijsten voor het Personeelsresultatenonderzoek (PRO)	52,1%	51%	44,8%

(\*) Nadat de gemiddelde tevredenheid over de vermelde items voor elke respondent apart was berekend, werd nagegaan hoeveel % van hen een gemiddelde tevredenheid groter dan 3 had.

## TERUGBLIK REALISATIES 2001

In 2001 werd in het ministerie het tweejaarlijks personeelsresultatenonderzoek (PRO) uitgevoerd. De respons viel tegen : deze is gedaald van 52,1% in 1999/2000 (bevraging in de departementen AZF, WIM, WVC, EWBL en LIN) naar 44,8% in 2001 (alle departementen).

Ook werd de draad van de 'bottom up feedback' (BUA) terug opgenomen als instrument om de communicatie tussen leidinggevend en medewerkers te stimuleren. De basis werd ook gelegd voor een (her)invoering van het BUE ('bottom up evaluatie') gebeuren, wat betreft het top- en middenkader. Begin 2002 werd deze BUE uitgevoerd. De evaluatie is nog aan de gang. Alvast valt de hoge respons op bij de (electronische) BUE voor het middenkader (leidinggevend: 91% - medewerkers: 80,1%).

Ook de eerste toepassingen van VLIMPERS en de intensieve communicatiecampagne die daarover opgestart werd, zijn hier het vermelden waard (🔗 [blikvanger "Met een nieuw personeelssysteem naar een moderner personeelsbeleid"](#) p. 104).

## BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

De PRO-resultaten tonen t.o.v. 2000 een vooruitgang op het vlak van informatiedoorstroming. Toch zijn nog altijd meer dan de helft van de medewerkers globaal niet positief gestemd over de informatie voor het uitvoeren van het werk en over de bereikte resultaten. Het intranet als informatiebron is wel behoorlijk doorgebroken. Reeds meer dan 60% van de personeelsleden geven aan hiervan toegevoegde waarde te ervaren.

Naast het VLIMPERS-project werd ook heel veel andere personeelsinformatie via het intranet (of internet) aangeboden. Er werd gretig gebruik gemaakt van de departementale muurkranten en van de diverse sites van departementale en interdepartementale actoren in het personeelsbeleid en personeelsbeheer.

Over de feedback-cultuur zelf valt uit PRO af te leiden dat de weg nog lang is. Voor informatie over de BUA-initiatieven in het afgelopen jaar verwijzen we naar 🔗 [Leiderschap](#), p. 59.

De globale respons op PRO werd vanaf dit jaar als indicator voor interne communicatie opgenomen. De respons van 45% wordt meer dan ooit als problematisch ervaren. Verschillende mogelijke oorzaken werden reeds vroeger geanalyseerd en er werden pogingen gedaan om hieraan te verhelpen. De blijvend neerwaartse tendens noopt echter tot meer doortastend ingrijpen.

De externe vraag naar informatie over het personeelsbestand en het personeelsbeleid bij de Vlaamse overheid wordt steeds groter. Dit heeft o.a. te maken met de voorbeeldfunctie die men op dit vlak steeds meer van de overheid verwacht en met de vraag naar een betere verantwoording van de ingezette middelen en een duurzaam gebruik hiervan. Om te vermijden dat er verwarring en discussie over de juistheid en interpretatie van de verstrekte informatie zou ontstaan, is er dringend behoefte aan 1 loket of kanaal waarlangs alle informatie over het personeelsbestand en -beleid extern wordt verspreid. Het Beleidsrapport P&O, in het kader waarvan op een systematische manier periodiek informatie over alle personeelsdomeinen wordt verzameld, vormt hiervoor het ideale referentiekader. Het is belangrijk dat tussen de diverse actoren die extern over het personeelsbeleid kunnen aangesproken worden, goede afspraken worden gemaakt over de manier waarop en door wie informatie aan externen wordt doorgegeven.

Door de grote inspanningen die het ministerie de voorbije jaren heeft geleverd om het beleid inzake Personeel en Organisatie aan te passen aan de nieuwe economische, sociale en maatschappelijke verwachtingen, is haar spontaan een voortrekkersrol toebedeeld, vooral door andere overheidsorganisaties. Deze uiten duidelijke verwachtingen naar meer kennis- en informatie-uitwisseling. Om hierop in te spelen worden steeds vaker studiedagen, congressen en workshops rond diverse thema's van het personeelsbeleid georganiseerd. In de toekomst zal dit zeker nog meer intensief dienen te gebeuren.

## Benchmark

*Hoe zit het met de respons op personeelstevredenheidsonderzoeken in andere organisaties?*

### Private sector

- IBM België-Luxemburg : 66% (steekproef)
- Mobistar : 90% (alle werknemers)
- Telenet : 63% (alle werknemers)

### Overheid

- VS : 40% (13.657 op een steekproef van 34.401)

## AANBEVELINGEN 2003

Om de interne feedback-cultuur verder te stimuleren dienen de instrumenten BUA en BUE verder toegepast en verfijnd te worden. De komende jaren zou dit geleidelijk verder uitgebreid kunnen worden naar feedback van collega's en (interne en externe) klanten (360° feedback). Deze verdere stap vereist wel een goede aanpak, om betrouwbare resultaten te bekomen en te vermijden dat ongewenste neveneffecten optreden. Dit geldt zeker voor de laterale feedback, en in mindere mate voor feedback van klanten.

Om de doorstroming van informatie over het werk (informatie nodig om het werk te kunnen doen, èn over de resultaten ervan) te verbeteren, zullen verdere investeringen in kwaliteit van leidinggeven (Leiderschap, p. 59) wellicht de meest aangewezen weg zijn. Voor informatieverspreiding over personeelsaangelegenheden lijken we met VLIMPERS en diverse intranetsites op de goede weg.

PRO zal verder tweejaarlijks georganiseerd worden en vanaf 2003 worden uitgebreid naar de ganse Vlaamse overheid.

Uit de voorbije bevestigingen blijkt dat het instrument reeds heel nuttig en waardevol is als beleidsondersteunend element. Het instrument zelf en zijn interne en externe vergelijkbaarheid kunnen evenwel nog verder verfijnd worden.

In de nieuwe bestuurlijke organisatie moet het instrument ook een vorm krijgen waardoor de geresponsabiliseerde leidend ambtenaar zelf meer het eigenaarschap kan opnemen. Een personeelsresultatenonderzoek biedt intrinsiek aan de leidend ambtenaar een aantal opportuniteiten voor de opvolging, sturing en bijsturing van het personeelsbeleid van hun entiteit. Dit moet in de toekomst beter uit de verf komen. De opdracht is dan ook om samen met het ministerie en de VOI's te zoeken naar een aangepaste formule voor 2003 om op al deze uitdagingen een antwoord te bieden.

Belangrijk aandachtspunt hierbij is de verhoging van de respons, o.a. via een aangepaste benadering van de lagere niveaus. Dat een hoge respons haalbaar is, blijkt uit externe benchmarks (zie hiernaast) en de hoge respons bij de BUE voor het middenkader. Om aan al deze ambities tegemoet te komen, wordt PRO best 'van een leeg blad' herdacht. In de uiteindelijke toepassing in 2003 dienen we er echter over te waken dat er nog voldoende vergelijkbaarheid is met de vorige jaren.



## Strategische doelstelling 2 : de juiste mens op de juiste plaats

*Vanuit een geïntegreerd personeelsbeleid er steeds voor zorgen dat tijdig het noodzakelijk aantal mensen met de juiste competenties op de juiste plaats ingezet zijn*



## ■ PROCES- EN PERSONEELSPLANNEN

### KENGETALLEN

tevredenheid van de lijn				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
effectiviteit personeelsplanning	de mate waarin de huidige aanpak van de personeelsplanning helpt om de primaire opdracht te realiseren		2,94 op 5	geen nieuwe data
prioriteit 1	snellere uitvoering		61%	geen nieuwe data
prioriteit 2	minder administratie / bureaucratie		57%	geen nieuwe data
prioriteit 3	meer maatwerk / differentiatie		52%	geen nieuwe data
tevredenheid van het personeel (**)				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
fit mens-functie	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de aansluiting van de functie bij de capaciteiten		65,9%	68,2%
perceptie werkdruk	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de werkdruk		49,6%	49,5%
prestatie-indicatoren (*)				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
globale personeelsinzet	verhouding tussen het totaal aantal personeelsleden in de toekomstige situatie (inschatting) ten opzichte van de bestaande situatie		109,8% (van 601 naar 660 VTE)	110,6% (van 1906 naar 2108 VTE)
personeelsinzet niveau A	de verhouding tussen het aantal personeelsleden van niveau A in de toekomstige situatie (inschatting) t.o.v. de bestaande situatie		137,0% (van 30 naar 41 VTE)	133,7% (van 530 naar 709 VTE)
personeelsinzet niveau B	de verhouding tussen het aantal personeelsleden van niveau B in de toekomstige situatie (inschatting) t.o.v. de bestaande situatie		161,1% (van 131 naar 211 VTE)	205,7% (van 360 naar 740 VTE)
personeelsinzet niveau C	de verhouding tussen het aantal personeelsleden van niveau C in de toekomstige situatie (inschatting) t.o.v. de bestaande situatie		42,2% (van 80 naar 34 VTE)	31,9% (van 443 naar 141 VTE)
personeelsinzet niveau D en E	de verhouding tussen het aantal personeelsleden van niveau D en E in de toekomstige situatie (inschatting) t.o.v. de bestaande situatie		103,9% (van 361 naar 375 VTE)	54,6% (van 248 naar 135 VTE)
personeelsinzet niveau onbekend	de verhouding tussen het aantal personeelsleden waarvoor geen niveau bekend is in de toekomstige situatie (inschatting) t.o.v. de bestaande situatie			117,1% (van 327 naar 382 VTE)
dekkingsgraad gevalideerde personeelsplannen	verhouding tussen de in de personeelsplannen opgenomen personeelssterkte (VTE) volgens de huidige situatie ten opzichte van de totale personeelssterkte (VTE)		5,7% (601/10.559)	17,2% (1906/11.081)
reductie tot kermtaken			nog niet berekend	nog niet berekend
doorlooptijd proces- en personeelsplan	totaal tijdsverloop tussen de start van een proces- en personeelsplan en de definitieve goedkeuring		nog niet berekend	nog niet berekend

(\*) Alle cijfers en grafieken zijn op basis van de proces- en personeelsplannen die zowel methodologisch correct als financieel uitvoerbaar zijn.

(\*\*) Nadat de gemiddelde tevredenheid over de vermelde items voor elke respondent apart was berekend, werd nagegaan hoeveel % van hen een gemiddelde tevredenheid groter dan 3 had.

### TERUGBLIK REALISATIES 2001

Een eerste aanbeveling in 2000 stelde dat om de opmaak van proces- en personeelsplannen te bespoedigen verder werk diende gemaakt te worden van een

vereenvoudigde en méér klantgerichte versie van de methodologie.

- De methodologie van proces- en personeelsplanning is toegankelijker gemaakt, wordt anders gepresen-



teerd, is overzichtelijker en beter hanteerbaar. Daarnaast is ook werk gemaakt van een vereenvoudiging door het weghalen van een (beperkt) aantal niet strikt noodzakelijke stappen en door het aanreiken van invulsjablonen.

In 2000 werd ook aanbevolen om de formele goedkeuringsprocedure in te korten.

- De verplichte managementsamenvatting per plan met nadruk op de essentiële proceswijzigingen, personele gevolgen en financiële haalbaarheid is een voorzet naar een snellere doorstroming van het goedkeurings-traject.

Een laatste aanbeveling betrof de aandacht voor de beheersing van de personeelskost. Om een procesplan te kunnen uitvoeren moet men over de nodige middelen beschikken. Maar budgettaire middelen zijn beperkt. Vandaar het belang van een correcte inschatting van zowel personeelsbehoeften als competentieniveau.

- De beslissing van de Vlaamse regering van 16 november 2001<sup>1</sup> bepaalt dat geen bijkomende kredieten ter beschikking worden gesteld voor de uitvoering van proces- en personeelsplannen, tenzij in heel uitzonderlijke gevallen. Door het vast wedden-budget wordt enerzijds het belang van het procesplan, met de strategische politieke keuzes, benadrukt en anderzijds de responsabilisering van de leidend ambtenaren bevestigd.

## BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

- De doorlooptijd voor een proces- en personeelsplan, van opstart tot definitieve goedkeuring, is veel te lang op zich en in verhouding met de effectieve bewerkingsduur. Uit het veld komen als twee belangrijkste oorzaken naar voren: de uitgebreide methodologie en het complexe goedkeuringstraject. En specifiek voor 2001 heeft de beslissing van 16 november 2001 nog een extra vertragend effect gehad op de doorlooptijd van verschillende proces- en personeelsplannen. Door deze tussentijdse beslissing heeft de Vlaamse regering wel uitvoering gegeven aan één van de beleidsaanbevelingen.
- De efficiëntie van de oefening proces- en personeelsplanning wordt vaak in vraag gesteld: grote tijdsinvestering, hoge werklast, lange doorlooptijd. Na het beëindigen van het plan kan vastgesteld

worden dat een aantal entiteiten de meerwaarde van de procesmatige aanpak zeker erkennen.

- Ook de effectiviteit van de huidige methodologie van proces- en personeelsplanning is vaak het onderwerp van discussie. De methodologie is een instrument voor het optimaliseren van processen. Dit kan leiden tot keuzes over processen en personeel. Maar de methodologie kan niet en heeft zeker ook niet de bedoeling om deze beleidskeuzes te vervangen.

*De methodologie is een gebruiksinstrument om aan proces- en personeelsplanning te doen. Aan de vorm/voorstelling kan blijvend worden gesleuteld om de gebruiksvriendelijkheid ervan te verhogen. Maar daartegenover staat ook dat een efficiënte werking verhoogt bij een meer optimaal gebruik, bijvoorbeeld door een zelfevaluatie van de kwaliteit.*

*De methodologie laat maatwerk en maximaal gebruik van bestaande informatie toe. Als ze deze eigenschappen wil behouden, dan is een blijvende integratie met andere HR-instrumenten onontbeerlijk. (nieuw beloningsbeleid, competentieraamwerk en competentiewoordenboek, functiebeschrijvingen en functiefamilies).*

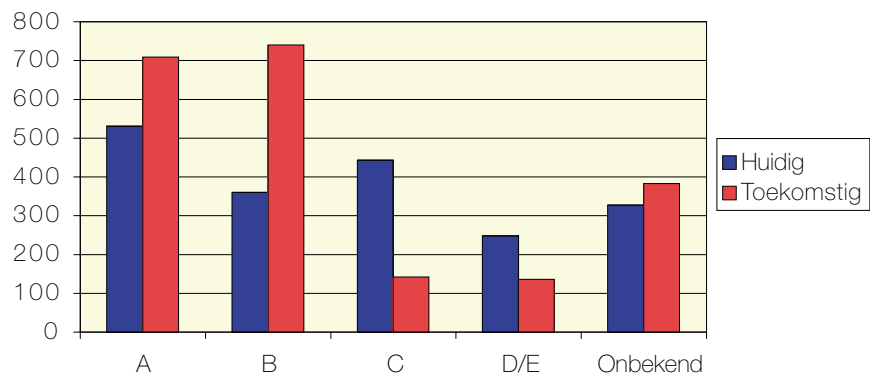
- De dekkingsgraad van de uitvoerbare plannen bedraagt voorlopig nog maar 18% van het personeelsbestand van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. In een ander opvolgingsinstrument houdt de cel proces- en personeelsplanning wel een overzicht van de lopende projecten bij (tabel 5). Dit overzicht doet vermoeden dat tegen de einddatum van 31 december 2002, onder ongewijzigde omstandigheden, een meerderheid van de personeelsplannen ter goedkeuring zijn voorgelegd.
- Door de mogelijkheid om een personeelsplan 'huidige situatie' op te stellen op basis van de personeelsbezetting van begin december 2001, bestaat het risico dat een aantal entiteiten de verdere afwerking van de volledige oefening als minder prioritair gaan beschouwen. Dit mag de procesmatige onderbouwing en aanpak van personeelsplannen niet in het gedrang brengen.
- In de personeelsplannen tot nu toe worden ondersteunende taken al te vaak mee opgenomen in de functieomschrijvingen van de uitvoerders van kerntaken. Dit is een inefficiënte manier van kwantificering en kwalificering van de personeelsinzet en leidt tot onnodige opwaardering en verdringing.

<sup>1</sup> Beslissing van de Vlaamse regering betreffende: 'Evolutie van het personeelsbudget voor de diensten van de Vlaamse regering' (VR/2001/16.11/DOC.1076.)

- Er is een sterke trend in de personeelsbehoeften naar hoger gekwalificeerd personeel, ten nadele van de lagere niveaus. Uit de reeds opgemaakte personeelsplannen blijkt bijna een halvering van de behoeften op niveau C en D/E (55%) t.o.v. een ruime stijging op de niveaus A en B (160%). Voornamelijk bij de niveaus A bestaat het risico van overkwalificatie, specifiek bij het niveau B wordt de groep generalisten steeds groter t.o.v. de oorspronkelijke groep met specifieke kwalificaties. Bij deze trend naar opwaardering moet blijvend gewaarschuwd worden voor mogelijke verdringingseffecten als daar zijn, instroommogelijkheden van lagergeschoolden en potentiële rekruteringsproblemen.

*De oefening proces- en personeelsplanning is geen gemakkelijke opgave: tijdrovend voor wie ze moet uitvoe-*

**Figuur 11. - VTE-verdeling per niveau (huidige en toekomstige situatie)**



*ren en geen garantie op de gewenste effecten organisatiebreed. De Vlaamse regering heeft hier reeds ten dele proberen op in te spelen door een vast weddebudget per departement vast te stellen. Toch lijkt de meerwaarde van processen als vertrekbasis om tot een correcte personeelsinzet te komen erkend bij het afleveren van de oefening. Het is nu de uitdaging om als lerende organisatie de opgebouwde competenties te erkennen en te versterken.*

**TABEL 5. - PROJECTSTATUS VAN DE PROCES- EN PERSONEELSPLANNEN (31/12/2001)**

DEPARTEMENT	PROJECTSTATUS (UTE)				Totaal
	Vorbereidende fase	Principiële goedkeuring	Definitieve goedkeuring	Geen gegevens	
LIN	4.901	226	1.061	109	6.297
COO	7	229	0	19	255
EWBL	345	298	229	12	884
WIM	75	0	5	36	116
WVC	214	0	401	787	1.402
AZF	140	24	0	496	660
OND	966	0	0	0	966
<b>MVG</b>	<b>6.600</b>	<b>777</b>	<b>1.696</b>	<b>1.507</b>	<b>10.580</b>

## AANBEVELINGEN 2003

- Vanuit een bekommernis voor efficiënte en effectieve diensten zijn het de processen die binnen een globaal kader van organisatie-ontwikkeling, deregulering en e-government aan de basis liggen van de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte. Een personeelsplan 'huidige situatie' kan een tussenstap zijn in het behalen van de einddatum van 31 december 2002. Maar de opmaak van een personeelsplan ondersteund door een procesplan blijft voor elke entiteit onvoorwaardelijk noodzakelijk om de doelstelling 'de juiste mens op de juiste plaats' hard te kunnen maken.
- Uit de vaststellingen voor 2001 blijkt een dalende behoefte aan lagergeschoolden. Logisch wordt deze evolutie bepaald door een aantal trends die uit de samenleving voortkomen: stijgende scholingsgraad, technische complexiteit van de maatschappij, uitbesteding van eenvoudige taken. Toch kan een overheid als werkgever niet aan haar verantwoordelijkheid voorbij gaan bij potentiële verdringingseffecten. Evenzeer is overkwalificatie een vorm van inefficiënte inzet van middelen met vaak een negatief effect op de arbeidsvreugde.

Functiedeling en aangepast functiedesign zijn daarom voorwaarden om op elk niveau werkgelegenheid te voorzien. Omscholing en bijscholing zijn instrumenten om personeelsleden op te trekken naar de nieuwe functievereisten.

- Met de beslissing van 16 november 2001 heeft de Vlaamse regering een eerste stap gezet in de richting van responsabilisering van de Leidend Ambtenaren voor het personeelsbeleid. Nu de oefening proces- en personeelsplanning afloopt op het einde van dit jaar staat de mogelijkheid open om hen vanaf 2003 verdere autonomie te verlenen met betrekking tot de kwantitatieve en kwalitatieve invulling van het toegewezen weddenrefertekrediet, met respect voor de normen en standaarden van de Vlaamse minister van Ambtenarenzaken en voor de syndicale wetgeving.
- In de personeelsplannen moet voldoende aandacht gaan naar het goed kwantificeren en kwalificeren van de ondersteunende taken die nodig zijn om de kerntaken op een efficiënte wijze te kunnen uitvoeren. Hieruit moet op de interne arbeidsmarkt een groter en aantrekkelijker aanbod aan vacatures voor ondersteunende functies gecreëerd worden, waarop de lagergeschoolden kunnen inspelen.

## ■ EXTERN EN INTERN IMAGO

### KENGETALLEN

tevredenheid van het personeel (*)				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
Aanraden tot tewerkstelling	% van het personeel dat het ministerie bij vrienden en bekenden aanraadt om te gaan werken			67,2%
Overweging tot uitstroom	% personeel dat in jaar x overwogen heeft om het ministerie te verlaten		20,7%	28,8%
Imago algemeen (personeel)	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : het ministerie als werkgever, de aandacht voor kwaliteitsverbetering en voor de klant, de voorbeeldfunctie voor andere organisaties en de mate waarin mannen en vrouwen gelijke kansen hebben		67,7%	71,1%
imago algemeen (lijn)	% van het lijnmanagement (A4/A3/A2A) dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : het ministerie als werkgever, de aandacht voor kwaliteitsverbetering en voor de klant, de voorbeeldfunctie voor andere organisaties en de mate waarin mannen en vrouwen gelijke kansen hebben		75,4%	88,9%
jobinhoud	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de inhoud van het werk		78%	77,3%
werksfeer	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de sfeer op de werkplek, de omgang met collega's, het functioneren van de collega's en de mate waarin men zijn mening kan geven over de manier van werken van anderen		75,0%	76,7%
ontwikkelingsmogelijkheden in de functie	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de mogelijkheid tot ontwikkeling in de functie		46,6%	49,6%
salaris	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : het salaris in verhouding tot de taken en verantwoordelijkheden		36,8%	38,5%
doorgroei mogelijkheden	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de mogelijkheid tot promotie en functiewijziging		18,4%	20,8%
voorbeeldfunctie	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de voorbeeldfunctie van het ministerie voor andere organisaties		29,8%	29,7%
arbeidsvoorwaarden	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de opleidingsmogelijkheden, de arbeidstijden, de mogelijkheden om deeltijds te werken, de werkomgeving en de werksfeer		84,2 %	84,5 %
evenwicht werk – privé	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de mate waarin rekening wordt gehouden met de privé-situatie, de arbeidstijden, de werkdruk en de mogelijkheden tot deeltijds werken en kinderopvang		70,2%	74,8%
werkomgeving	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de omgeving waarin men werkt, de efficiëntie van de gebouwinrichting en de middelen, materialen en toestellen waarmee men werkt		71,2%	70,6%
IT	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de mate waarin IT helpt om efficiënter te werken		57,8%	61,0%

(\*) Nadat de gemiddelde tevredenheid over de vermelde items voor elke respondent apart was berekend, werd nagegaan hoeveel % van hen een gemiddelde tevredenheid groter dan 3 had.

Voor het ministerie wordt het steeds belangrijker om niet alleen nieuwe, competente medewerkers aan te trekken maar ook om dit schaarse potentieel achteraf in het ministerie te kunnen behouden. Hiervoor is het noodzakelijk aandacht te besteden zowel aan de manier waarop potentiële personeelsleden het ministerie als werkgever waarnemen (extern imago) als aan de manier waarop de huidige personeelsleden naar het ministerie kijken (intern imago).

## TERUGBLIK REALISATIES 2001

Met betrekking tot het extern imago werd in het vorige rapport aanbevolen de eerste stappen te zetten om op basis van onderzoek en van de opbouw van de arbeidsmarktmonitor na te gaan welke accenten er in de arbeidsmarktcommunicatie gelegd dienen te worden om positief in te werken op de negatieve beeldvorming van het ministerie als werkgever.

*In het kader van arbeidsmarktcommunicatie is er een algemene externe informatiecampagne georganiseerd ('Ben je ook zo gek op Vlaanderen? Maak er dan je werk van!') en is er ook gewerkt aan een verhoogde herkenbaarheid van aankondigingen voor statutaire selecties voor het ministerie.*

In het kader van deze imagopropagering werd er ook aanbevolen om moderne rekruterings- en selectietechnieken en –procedures aan te wenden (zoals internet, jobbeurzen, etc.), vooral ten aanzien van potentiële werknemers met kritische competenties voor het ministerie.

*Naast de aanwezigheid van het ministerie op arbeidsmarktgerelateerde events, zijn de verschillende jobmogelijkheden binnen het ministerie verder bekend gemaakt aan de hand van een brochure en een website, die echter nog in een embryonale fase is.*

Om het eigenlijke doelgroepenbeleid inzake allochtonen en personen met een handicap te realiseren is het ook belangrijk om de juiste kanalen te detecteren en te gebruiken.

*Naast de opdracht die de minister van Ambtenarenzaken gaf aan de Permanente Interdepartementale Werkgroep Personeel (PIWP) om het doelgroepenbeleid op te volgen, is er vorig jaar door de dienst Emancipatiezaken ook een voorstel tot registratiesysteem uitgewerkt dat voorlopig nog niet geïmplementeerd werd (↗ Gender- en doelgroepenbeleid, p.96).*

Met betrekking tot het intern imago, werd aanbevolen om de bestaande positieve waarden (bv.: combinatie gezin/werk, werksfeer, diversiteit, welzijn) verder te bestendigen en deze troeven verder uit te spelen, niet alleen naar de externe arbeidsmarkt maar ook intern om het lijnmanagement tot een grotere verantwoordelijkheid te stimuleren.

*In 2001 zijn er voorbereidingen getroffen voor het meldpunt 'pesten op het werk', dat begin 2002 concreet van start gegaan is. Daarnaast kwam er meer aandacht voor telewerk-projecten (↗ Arbeidsflexibiliteit, p. 84). Tenslotte is er op basis van een evaluatie van de acties in 2001 een nieuw gezondheidsbeleid voor 2002 en 2003 voorgesteld (↗ Arbeidsklimaat en welzijn op het werk, p. 89).*

Tenslotte werd ook aanbevolen om werk te maken van de doorgroei- en promotie-mogelijkheden.

*In 2001 zijn de aspiraties van de ambtenaren van niveau A voor de functie van afdelingshoofd onderzocht en zijn er voorbereidselen getroffen voor de Verruimde Interne Arbeidsmarkt (VIA). Deze is in werking sinds februari 2002 (↗ Loopbanen en Interne arbeidsmarkt, p. 48 & 75).*

## BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

Het extern en intern imago kunnen beschouwd worden als twee algemene indicatoren waarlangs men de perceptie van de potentiële en de huidige personeelsleden over het ministerie als werkgever kan nagaan.

### a) Extern imago

Vanaf 2010 zal de omvang van de beroepsbevolking in Vlaanderen sterk afnemen t.g.v. demografische ontwikkelingen. Doordat de vraag naar hooggeschoolden stelselmatig sneller stijgt dan het verhoogde aantal hoger opgeleiden, wordt de situatie voor deze doelgroep nog precairder. Voor het ministerie als kennisintensieve organisatie is het dus van belang een duidelijk beeld te hebben van de concurrentiepositie en de aantrekkelijkheid ten opzichte van deze hooggeschoolden op deze arbeidsmarkt.

Om dit beeld uit te klaren werd door het Instituut voor de Overheid een onderzoek uitgevoerd naar de arbeidsoriëntaties van laatstejaarsstudenten van universitair niveau en jonge, reeds werkende, universitaire (👁️ blikvanger).

Hieruit blijkt onder meer dat de overheidssector, waarbinnen ook het ministerie en een aantal departementen, vooral goed scoort voor de zacht-extrinsieke oriëntatie. De tertiaire arbeidsvoorwaarden en gelijke kansen blijken vooral aan te spreken. Kandidaat-ambtenaren hechten minder belang aan de aansluiting bij de persoonlijke interesses, persoonlijke verantwoordelijkheid en klantgerichtheid. Uit de bevindingen blijkt dat heel wat mensen wel degelijk geïnteresseerd zijn om bij het ministerie te werken. Gelet op het belang dat men hecht aan de concrete jobinhoud, is dit een punt dat meer onder de aandacht van de potentiële werknemers van het ministerie gebracht moet worden.

Momenteel wordt een tweede bevraging voorbereid, waarbij vooral wordt gezocht naar een model dat de aantrekkelijkheid van werkgevers beter kan vatten. Eenmaal op punt, kan uit deze vragenlijst een monitoring-instrument ontwikkeld worden dat de arbeidsmarktpositie en het imago van verschillende onderdelen van de Vlaamse overheid permanent kan testen.

## Benchmark

ICMA International peilde in 2001 bij 6000 personen (studenten, werkenden, werkzoekenden, huisvrouwen, ...) in de leeftijdsgroep van 15 tot 65 jaar naar de aantrekkelijkheid van 107 verschillende bedrijven aan de hand van de vraag: 'Zou u daar willen werken?'.

Uit de resultaten blijkt dat 80 % van de aantrekkingskracht wordt bepaald door volgende 8 factoren: 1. hoge lonen, 2. interessante jobs, 3. toekomstperspectieven, 4. aangename werksfeer, 5. werkzekerheid op lange termijn, 6. financiële gezondheid, 7. goede opleidingen en 8. sterk management. Voor jonge sollicitanten was, naast de betrouwbaarheid van het bedrijf, vooral de jobinhoud belangrijker dan het salaris, waarbij de aantrekkelijkheid vooral bepaald werd door flexibiliteit, zowel qua werkuren als qua functie-inhoud of werkomstandigheden.

De in 2000 gestarte initiatieven inzake de aanwezigheid op arbeidsmarktgerelateerde events en presentaties voor laatstejaarsstudenten werden in 2001 onverminderd verdergezet. Eind 2001 werd ook een bescheiden start genomen met een nieuw arbeidsmarktcommunicatiebeleid aan de hand van de campagne 'Ben je ook zo gek op Vlaanderen? Maak er dan je werk van!'. Het opzet van dit initiatief bestond erin om het ministerie als potentiële en aantrekkelijke werkgever bekend te maken bij een ruim publiek. Gelet op het beperkte budget en de behoeften van de organisatie werden de inspanningen toegespitst op hoog gekwalificeerden. Concreet werden er advertenties geplaatst in tal van Vlaamse kranten en weekbladen, werden er op ruime schaal boomerangkaarten en affiches (zie foto) op universiteitscampussen verspreid. Ook een brochure en een eenvoudige website werden er ontwikkeld, waarin op een korte manier de rekrutering- en selectiekanalen, de diverse jobmogelijkheden en de troeven van het ministerie worden toegelicht. Tenslotte kregen de advertenties voor statutaire selecties ook een voor het ministerie herkenbare lay-out.



### b) Intern imago

Het intern imago van het ministerie is nagegaan aan de hand van de resultaten uit het PRO-onderzoek. Het blijft een open vraag in hoeverre dit beeld representatief is, gezien de respons van ongeveer 50%.

71% van de respondenten was in 2001 tevreden over het ministerie, wat ten opzichte van 2000 een lichte verbetering is (+ 3.4%). Ofschoon 89% van het lijn-management een positief beeld heeft over het ministerie (+13.5%), zijn de andere niveaus veel kritischer. Alhoewel de groep met een positief beeld hier is toegenomen met 3.4%, blijft voorzichtigheid echter geboden: 29% van de respondenten heeft in 2001 overwogen het ministerie te verlaten (+ 8.1% !), bij A2, A1 en B is dit zelfs 40%. Daarnaast blijkt ook dat ongeveer 70% van hen het ministerie toch als werkgever wil aanraden. De voorbeeldfunctie wordt slechts door 30% van de deelnemers erkend.

Meer specifiek is 85% van alle respondenten tevreden tot zeer tevreden over de arbeidsvoorwaarden (+0.3%) en over de werksfeer (+1.7%) en 75% over het evenwicht werk/privé (+4.6%). Ofschoon 71% tevreden is over de werkomgeving in het algemeen, blijkt slechts 61% tevreden te zijn over IT (+3.2%). De cijfers tonen echter een groot verschil aan in tevredenheid over formele, extrinsieke elementen zoals loon en promotiemogelijkheden en over intrinsieke kenmerken als jobinhoud en ontwikkelingsmogelijkheden in de functie. Zo is 77% tevreden tot zeer tevreden over de job-inhoud maar slechts 39% over het salaris. Hetzelfde geldt voor de doorstromingsmogelijkheden: 50% is tevreden over de informele ontwikkelingsmogelijkheden maar slechts 21% over de formele mutatie- en promotiemogelijkheden. Hierbij blijkt trouwens dat 80% van het lijnmanagement zeer positief is over de ontwikkelingsmogelijkheden, terwijl de tevredenheid van de andere niveaus slechts schommelde rond 50%. Ten opzichte van 2000 is er wel een lichte verbetering merkbaar: voor het salaris is de tevredenheid met +1.7% gestegen en voor mutatie- en promotiemogelijkheden met +2.4%.

Ondanks de kleine vooruitgang blijft men dus ontevreden over de doorstromings- en promotiemogelijkheden. Omdat 40% van de respondenten van niveau A2, A1 en B in 2001 overwogen heeft het ministerie te verlaten, lijkt het aangewezen de doorstroom- en promotiemogelijkheden eerst bij hen te promoten.

### c) *Extern versus intern imago*

Hieronder wordt een eerste poging ondernomen om de resultaten over het extern en intern imago te vergelijken. Deze vergelijking zou moeten duidelijk maken in hoeverre de arbeidsoriëntatie van potentiële werknemers (geïnteresseerde laatstejaarsstudenten en jonge werkenden) overeenkomt met de tevredenheid van de eigen personeelsleden. In het project kengetallen zal dit verder onderzocht worden.

Laatstejaarsstudenten (3.73) en jonge werkenden (3.93) hechten het meeste belang aan intrinsieke jobkenmerken (jobinhoud, werksfeer en informele ontwikkelingsmogelijkheden). Overeenkomstig kwam uit de PRO-bevraging dat 77% van de personeelsleden tevreden is over de jobinhoud en de werksfeer maar dat slechts 50% tevreden is over de ontwikkelingsmogelijkheden binnen de functie. Omwille van het grote belang van dit jobkenmerk bij potentiële werknemers, lijkt het belangrijk om hieraan op korte termijn iets te doen.

Aan de hard-extrinsieke jobkenmerken (loon, prestige, extra-legale voordelen, etc.) hechten zowel de laatste-

jaarsstudenten (2.91) als de jonge werkenden (3.05) weinig belang. Opvallend is de lage tevredenheid hierover bij de personeelsleden: slechts 39% is tevreden over het salaris, 30% over de voorbeeldfunctie en 21% over de formele doorgroeimogelijkheden.

Voor de zacht-extrinsieke jobkenmerken worden de grootste verschillen in arbeidsoriëntatie vastgesteld tussen de geïnteresseerde laatstejaarsstudenten en jonge werkenden en de niet-geïnteresseerden. Hierover is de tevredenheid binnen het ministerie het grootst: 85% is tevreden over de arbeidsvoorwaarden, 75% over het evenwicht werk-privé en 71% over de werkomgeving. De verwezenlijkingen op dit terrein kunnen als troeven uitgespeeld worden naar de geïnteresseerde doelgroep.

## AANBEVELINGEN 2003

### Extern imago

- Om het ministerie op de Vlaamse arbeidsmarkt sterker te positioneren als een aantrekkelijke werkgever, dienen de reeds geleverde inspanningen verdergezet te worden, maar bovenal is hiervoor nood aan bijkomende middelen (budgettair, ICT).
- Om het ministerie te kunnen profileren als een potentiële werkgever, is niet alleen een continue aanwezigheid op arbeidsmarktgerelateerde events noodzakelijk maar moet ook verdere aandacht besteed worden aan de uitbouw van e-recruitment als een nieuw maar belangrijk rekruteringskanaal en aan de ontwikkeling van een betrouwbare arbeidsmarktmonitor.
- In onze arbeidsmarktcommunicatie moet onze rijke variatie aan job-inhoud, de maatschappelijke relevantie van het werk, het belang van waarden zoals diversiteit en samenwerking en de zacht-extrinsieke elementen als sterke troeven naar voren worden gebracht.

### Intern imago

- Om goede werknemers te kunnen behouden is het noodzakelijk om de goede werksfeer en het welzijn te bestendigen, o.a. door anders werken en arbeidsflexibiliteit verder te bevorderen. In een verdere fase kan dit als een extra troef gebruikt worden en één van de belangrijkste peilers van het extern imago worden. Op deze manier moet het mogelijk worden om meer jonge werknemers aan te trekken in technisch gerichte beroepen.
- De meeste aandacht moet echter gericht worden op de verdere implementatie van projecten rond verloning en doorgroeimogelijkheden. In de eerste plaats moeten het management en de personeelsdiensten gestimuleerd worden tot gebruik van de mogelijkheden die de Verruimde Interne Arbeidsmarkt ons bieden.
- De kloof tussen de perceptie van het lijnmanagement en van de overige personeelsleden toont aan dat er meer aandacht moet besteed worden aan de doorstroming en verloning van de niet-management niveaus. In de eerste plaats wordt hierbij gedacht aan A2, A1 en B omdat bij hen de overweging om het ministerie te verlaten het grootst is.



## BLIKVANGER:

### Instream, doorstroom en uitstroom van hooggekwalficeerd personeel in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

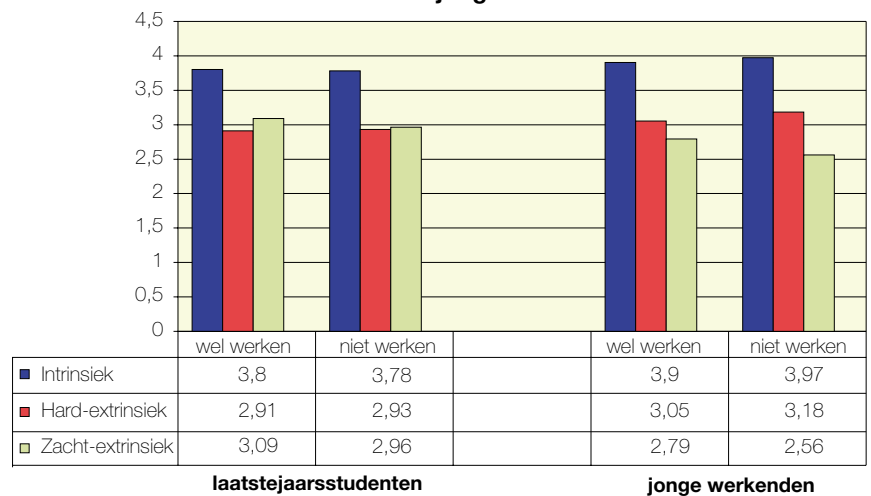
#### Resultaten van een onderzoek bij laatstejaarsstudenten en jonge werknemers door het Instituut voor de Overheid

In het kader van het onderzoek naar de in-, door- en uitstroom van hooggekwalficeerd personeel bij het ministerie (zie hoger) peilde het Instituut voor de Overheid in 2001 via een bevraging bij 741 laatstejaarsstudenten en 603 jonge werknemers naar hun jobvoorkeuren en hun belangstelling voor diverse werkgevers. Uit het onderzoek blijkt dat deze bij de keuze van een job vooral aandacht hebben voor drie groepen van arbeidskenmerken, die verderop omschreven worden als arbeidsoriëntaties: de intrinsieke, de hard-extrinsieke en de zacht-extrinsieke. De intrinsieke arbeidsoriëntatie houdt verband met de inhoud van de arbeid, zoals de jobinhoud en de relatie met de leidinggevende. De hard-extrinsieke arbeidsoriëntatie heeft vooral betrekking op de gevolgen van de arbeid, bijvoorbeeld de beloning, de extra-legale voordelen, de promoties en het prestige van de functie. De zacht-extrinsieke arbeidsoriëntatie tenslotte verwijst naar de houding tegenover de mogelijkheden inzake flexibel werken, werkdruk en werksfeer.

De arbeidsoriëntatie van de laatstejaarsstudenten en jonge werknemers die voor het ministerie willen werken, wordt vergeleken met de oriëntatie van hen die hier niet willen werken. In figuur 12 wordt een overzicht gegeven van de gemiddelde waarde voor de 3 arbeidsoriëntaties voor beide doelgroepen (dit cijfer geeft het gemiddeld belang weer dat ze hieraan hechten, uitgedrukt op een vijfpuntenschaal).

Zowel de laatstejaarsstudenten (algemeen gemiddelde: 3.79) als de jonge werknemers (3.93) hechten het meeste belang aan de intrinsieke arbeidsoriëntatie, zowel diegenen die in het ministerie willen werken als zij die dit niet willen. Het is dus belangrijk dat het ministerie hieraan de meeste aandacht besteedt in haar arbeidsmarktcommunicatiebeleid. De hard-extrinsieke arbeidsoriëntatie (loon, extra-legale voordelen, prestige,...) is sterker aanwezig bij jonge werknemers (3.11) dan bij laatstejaarsstudenten (2.94). Bij jonge werknemers die niet in het ministerie willen werken, ligt deze oriëntatie hoger (3.18). Laatstejaarsstudenten, vooral de vrouwelijke, tenslotte vinden de zacht-extrinsieke aspecten (flexibiliteit,

Figuur 12. - Arbeidsoriëntaties bij laatstejaarsstudenten en jonge werknemers



werkdruk, werksfeer,...) van een job (3.01) belangrijker dan de jonge werknemers (2.69). Deze zacht-extrinsieke arbeidsoriëntatie blijkt vooral hoger te zijn bij de geïnteresseerde jonge werknemers (2.79 versus 2.56), alhoewel ze hier minder belang aan hechten dan de laatstejaarsstudenten.

Bij een verdere analyse van de resultaten van de laatstejaarsstudenten, blijkt 95% van hen het ministerie te kennen. Slechts 48% wil voor het ministerie werken (zie figuur 13). Van deze groep willen 271 personen ook bij de Federale Overheid werken. Uit deze grote overlap kan afgeleid worden dat het imago van de Federale Overheid en de Vlaamse Overheid als sterk gelijkend overkomt bij de doelgroep. Tenslotte blijkt dat slechts 49 van de laatstejaarsstudenten enkel bij de Vlaamse Overheid wil werken en 84 enkel bij de Federale Overheid.

Figuur 13. - Interesse van de laatstejaarsstudenten om bij de Vlaamse en Federale overheid te werken

		Federale Overheid	
		Werken	Niet werken
Vlaamse Overheid	Werken	271	49
	Niet werken	84	257

Het onderzoek ging ook na bij welke entiteit van de Vlaamse Overheid deze studenten willen werken. Naast het globale ministerie werd hen een selectie van departementen, afdelingen en VOI's voorgelegd. De resultaten tonen aan dat naarmate concreter wordt aangegeven waar de vacature zich situeert, de interesse om er te werken toeneemt. Anderzijds blijkt dat slechts 36% van de laatstejaarsstudenten bij de voorgelegde VOI's wil gaan werken.

## KENGETALLEN

tevredenheid van de lijn				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
effectiviteit externe werving	de mate waarin de huidige aanpak van de externe werving helpt om de primaire opdracht te realiseren		2,69 op 5	geen nieuwe data
prioriteit 1	snellere uitvoering		64%	geen nieuwe data
prioriteit 2	minder administratie / bureaucratie		44%	geen nieuwe data
prioriteit 3	meer maatwerk / differentiatie		44%	geen nieuwe data
tevredenheid van het personeel (*)				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
onthaal	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de opvang van nieuwe personeelsleden		40,3%	48,3%
prestatie-indicatoren				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
instroomratio	aandeel van het in jaar x in dienst getreden personeel t.o.v. totale personeelsbestand	8,2% (926/11276)	7,3% (849/11646)	10,1% (1242/12287)
instroom volgens geslacht	aantal mannelijke en vrouwelijke personeelsleden op 31/12/jaar x die niet in dienst waren op 31/12/jaar x-1	597/329	479/370	669/573
instroom volgens statuut	aantal statutaire en contractuele personeelsleden die op tijdstip x in dienst zijn en die dit nog niet waren op tijdstip x-1		309/540	414/828
gemidd. leeftijd instroom	gemiddelde leeftijd van de nieuw aangeworven personeelsleden in jaar x		33 jaar	31,7 jaar
aantal externe vacatures	aantal in periode x extern opengestelde betrekkingen voor statutaire en contractuele functies (excl. die ter vervanging van loopbaanonderbreking)		391 CON: 927	STAT: 778
externe vacatureratio	aantal externe vacatures (excl. die ter vervanging van loopbaanonderbreking) t.ov. de totale personeelssterkte (statutaire en contractuele functies)		3,36%	STAT : 6,33% (778/12287) CON: 7,54% (927/12287) TOT.: 13,88% (1705/12287)
externe selectieratio	aantal aangenomen kandidaten t.o.v. het totaal aantal kandidaten (statutaire en contractuele functies)		CON : 2,3%	STAT : 43,5% (474/1089) CON: % (Jobpunt) (241/8591)
externe wervingsratio	gemiddeld aantal kandidaten per vacature (statutaire en contractuele functies)		43,98 (CON door AWPB)	STAT : 1,4 (1089/778) CON: 35,6 (Jobpunt) 14,9 (eigen beheer)
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 dep.		212	114 (achterstand) 88 (nieuw)
doorlooptijd externe werving contractuele functies	gemiddelde tijd (in kalenderdagen) tussen de vacaturemelding aan JOBPUNT en het overmaken van het afgewerkte dossier aan de personeelsdienst van het vragende dep.			139 dagen (excl. COO,LIN)

externe wervingkost (contractuele functies)	de gemiddelde kostprijs (selectie) per vacature (contractuele functies)	€ 3783,66
invullingsgraad externe vacatures	% van de extern opengestelde betrekkingen voor functies die in jaar x zijn ingevuld	STAT:60,92% (474/778) CON:98,27% (911/927)

(\*) Nadat de gemiddelde tevredenheid over de vermelde items voor elke respondent apart was berekend, werd nagegaan hoeveel % van hen een gemiddelde tevredenheid groter dan 3 had.

TABEL 6. - INSTROOM 2000 - 2001 PER NIVEAU EN DEPARTEMENT									
niveau	SCI	COO	AZF	WIM	OND	WVC	EWBL	LIN	MVG
A	6	33	33	14	29	60	62	215	452
B	1	4	12	0	19	63	6	63	168
C	0	12	33	1	20	25	21	126	238
D	1	2	14	3	5	16	14	141	196
E	0	2	69	2	5	17	5	88	188
<b>totaal</b>	<b>8</b>	<b>53</b>	<b>161</b>	<b>20</b>	<b>78</b>	<b>181</b>	<b>108</b>	<b>633</b>	<b>1242</b>

## TERUGBLIK REALISATIES 2001

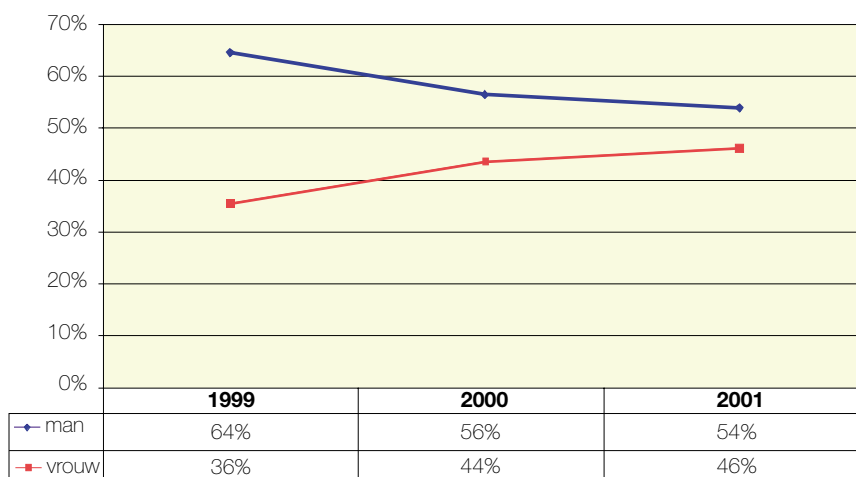
Door het samenwerkingsprotocol tussen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en Selor werd het beheer van de selectiereserves voor de diensten van de Vlaamse regering en de organisatie van bijkomende selectieproeven volledig overgebracht naar de afdeling Wervingen en Personeelsbewegingen (AWPB), samen met de cel die binnen Selor hiervoor verantwoordelijk was. Hierdoor kon de achterstand m.b.t. statutaire wervingen snel weggewerkt worden en de doorlooptijd van een statutaire invulling sterk ingekort.

Voor de contractuele selecties werd verder een beroep gedaan op Jobpunt Vlaanderen. Daarnaast besliste de

Vlaamse minister van Ambtenarenzaken ook dat contractuele functies kunnen worden aangeboden aan de statutaire reserves van geslaagden. Mogelijke voordelen zijn:

- een vlottere doorstroming van contractueel naar statutair statuut, zonder nieuwe selectieprocedure (kostenbesparend)
- een valorisatie van de voorbije investering in en door contractuele personeelsleden
- een snelle rekrutering

**Figuur 14. - Evolutie van de instroom volgens geslacht (1999-2000-2001)**



Een evaluatie van dit initiatief zal gebeuren midden 2002.

## BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

### Algemeen

De gemiddelde leeftijd van de aangeworven personeelsleden daalde in 2001 licht in vergelijking met 2000. De verhouding tussen de statutaire en contractuele instroom bleef constant : er werden in 2001 ongeveer dubbel zoveel

contractuelen als statutairen aangeworven. Dit is wellicht te verklaren door de koppeling van een statutaire wervingsmachtiging aan het bestaan van een goedgekeurd personeelsplan. Er stroomden relatief gezien ook meer vrouwelijke personeelsleden in dan mannelijke.

### Statutaire wervingen

In 2001 werden in totaal 778 statutaire functies aangeboden. Dit komt overeen met 6,33% van de totale personeelssterkte, of bijna een verdubbeling t.o.v. 2000. Bij de overname van de selectiereserves stonden er nog 349 statutaire vacatures open bij de diensten van de Vlaamse regering. Daarnaast kwamen er nog 391 nieuwe betrekkingen bij. Van deze 740 functies werden er een aantal meermaals aangeboden.

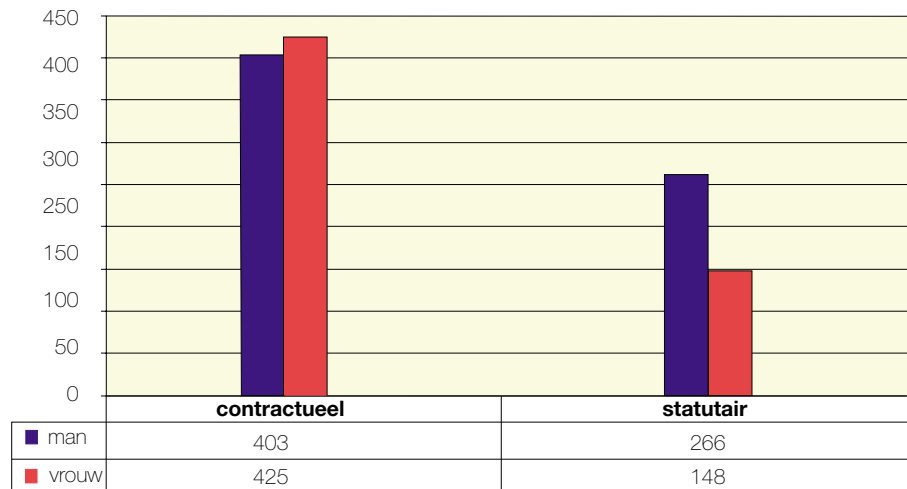
Eind 2001 stonden nog 266 betrekkingen open (waarvan er 102 ingediend ná 30 november 2001). In 2001 werden dus 474 statutaire vacatures ingevuld (294 achterstanddossiers en 180 nieuwe dossiers), wat neerkomt op een invulpercentage van 61%.

Dit aantal moet nog vermeerderd worden met de invulling van 139 statutaire vacatures via het consulteren van de gemeenschappelijke reserves van geslaagden, wat resulteert in een totaal van 613 aanwervingen voor de diensten van de Vlaamse regering en de Vlaamse openbare instellingen.

De gemiddelde respons op statutaire vacatures bedroeg slechts 1,4 kandidaat per vacature. Deze is zo laag, omdat het kandidaten betreft uit een reserve van geslaagden, die dus reeds een eerste selectie hebben doorlopen. Van deze kandidaten is 43,5% aangenomen. Deze hoge selectieratio is op dezelfde manier te verklaren. Het zegt niets over de kwaliteit van de selectie: het geringe aantal negatieve evaluaties en aanvragen tot functiewijziging na de stage, bevestigen wel de grondigheid van de selectieprocedure.

De gemiddelde doorlooptijd van een statutaire werving bedroeg 114 kalenderdagen voor achterstanddossiers en 88 kalenderdagen voor de nieuwe aanvragen. In 2000 bedroeg die nog gemiddeld 212 kalenderdagen.

**Figuur 15. - Instroom in 2001 naar geslacht en statuut**



De geleverde inspanningen hebben bijgevolg een duidelijk positief resultaat: het aantal ingevulde vacatures ten behoeve van de diensten van de Vlaamse regering is sterk toegenomen en de doorlooptijd aanzienlijk verminderd.

### Contractuele wervingen

In 2001 werden 927 vacatures aangeboden voor contractuele functies, wat overeenkomt met 7,54% van de totale personeelssterkte. Hiervan werden er 241 ingevuld via Jobpunt Vlaanderen (d.i. 30%).

Ongeveer 2,8% van de kandidaten voor de contractuele betrekkingen ingevuld via Jobpunt, werd effectief aangenomen. Dit lijkt eerder weinig. Anderzijds geeft het aan dat er op de arbeidsmarkt toch een grote belangstelling bestaat voor een job bij de Vlaamse overheid.

**TABEL 7.- CONTRACTUELE AANWERVINGEN VIA JOBPUNT IN 2001(PER DEPARTEMENT)**

COO	14
AZF	14
WIM	6
OND	15
WVC	25
EWBL	40
LIN	154
MVG	268

Dit wordt trouwens bevestigd door de hoge wervingsratio : per vacature via Jobpunt Vlaanderen boden zich gemiddeld 35,6 kandidaten aan. Deze ratio ligt een stuk hoger dan die voor contractuele vacatures die door de departementen zelf werden ingevuld (14,9 kandidaten per functie, OND en LIN niet meegerekend). Het is belangrijk om na te gaan welke oorzaken dit verschil kunnen verklaren.

Een contractuele werving duurde gemiddeld 139 kalenderdagen (excl. gegevens COO en LIN), dus toch een stuk hoger dan voor een statutaire werving.

De externe wervingskost voor de invulling van de 241 betrekkingen door Jobpunt Vlaanderen bedroeg in totaal 911.861,85 euro (of 36.784.415 F). Dit komt overeen met een gemiddelde kostprijs van 3.783,66 euro (of 152.632 F) per vacature.

De invulgraad van contractuele functies lag in 2001 veel hoger dan voor de statutaire functies : resp. 98% en 61%. Dit kan te wijten zijn aan de hogere moeilijkheidsgraad en complexere procedure voor statutaire functies. Technische functies blijven, net zoals voorgaande jaren, moeilijk invulbaar.

### Startbanen

In de in- en uitstroom zijn de (tijdelijke) aanwervingen in het kader van het project Startbanen niet meegerekend. In 2001 zijn er in het ministerie 42 "startbaners" aangevraagd, vrij evenwichtig verdeeld over beide geslachten (24 mannen en 18 vrouwen). In de loop van 2001 waren in totaal 146 personen op basis van een startbaanovereenkomst tewerkgesteld in het ministerie. De kwantitatieve impact van de startbanen op het globale personeelsbestand kunnen we als volgt uitdrukken : per 100 VTE telden we in 2001 1,3 VTE met een startbaanovereenkomst. Het streefcijfer dat bij de start door de Vlaamse regering was vooropgesteld, bedroeg 1,5% van het totale personeelsbestand (📄 Inzetbaarheid laaggeschoolden, p. 52).

TABEL 8.- STARTBANEN : AANWERVINGEN IN 2001

	M	V	T
Aantal	24	18	42
%	57%	43%	100%

## AANBEVELINGEN 2003

- de procedures – zeker die voor de statutaire wervingen – moeten nog verder vereenvoudigd worden, zodat er sneller op de bal kan worden gespeeld en de doorlooptijden verder gereduceerd kunnen worden. Bovendien moet het lijnmanagement voor alle wervingen volledig geresponsabiliseerd worden, wat opnieuw een pleidooi inhoudt voor een vrije keuze van de selector, zowel voor contractuele als voor statutaire wervingen. Deze aanbeveling is vooral ingegeven vanuit het oogpunt van de kostenefficiëntie en de kosteneffectiviteit. Een degelijk systeem van kwaliteitsbewaking en kostprijsovervolg, evenals een professionele aanpak van de wervingen zijn hierbij onontbeerlijk, wat onvermijdelijk impliceert dat er hiervoor ook voldoende middelen moeten voorzien worden.
- er moet gestreefd worden naar een maximale beheersing van het personeelsbudget, met een verantwoorde groei en snoei; de responsabilisering mag niet vrijblijvend zijn, de delegatie van bevoegdheden moet gepaard gaan met een rapporteringplicht op basis van duidelijke normen en standaarden.
- de door de Vlaamse overheid gekozen opties inzake arbeidsflexibiliteit (diverse verlofsystemen, deeltijds werken, ..) moeten onverminderd behouden, bevorderd en zelfs nog uitgebreid worden, maar er moeten ook duidelijke en haalbare oplossingen worden aangereikt voor de vervangingsproblematiek die met deze flexibiliteit gepaard gaat.
- er bestaat nog geen gestructureerd systeem van kwaliteitsbewaking of opvolging van de selecties die Jobpunt Vlaanderen voor de Vlaamse overheid uitvoert. Dit moet zeker geïntegreerd worden in de Service Level Agreements (SLA's) die de departementen elk afzonderlijk in 2002 met Jobpunt Vlaanderen zullen afsluiten.
- er zijn nog steeds geen mechanismen om de snelle evoluties in de arbeidsmarkt goed te kunnen opvolgen en hierop efficiënt te kunnen inspelen (arbeidsmarktmonitor). Hiervan moet dringend werk worden gemaakt.

## BLIKVANGER

### Campusrekrutering door het departement Leefmilieu en Infrastructuur

Vanaf begin 2001 startte het departement Leefmilieu en Infrastructuur (LIN) met 'campusrekrutering', in de eerste plaats om nieuwe burgerlijk, industrieel en bio-ingenieurs en gegradueerden in de industriële wetenschappen aan te trekken. Aan deze campusrekrutering werden drie activiteiten gekoppeld: de jobbeurzen, een parallel lopend informatietraject (met publicaties in studentenmagazines, verspreiding van postkaarten...) en – zeer belangrijk – het natraject waarbij de student de stap zelf kan zetten om effectief bij LIN te solliciteren. Bedoeling was niet alleen om een actieve aanwezigheidspolitiek te voeren maar vooral om de specifieke doelgroep van ingenieurs warm te maken voor een job bij dit departement. De campagne was dus vooral opgezet voor de eerder technische administraties.

In 2001 heeft LIN succesvol aan 13 jobbeurzen deelgenomen. Concreet hebben er 524 studenten een uitleg gekregen én op papier hun interesse laten blijken voor een job, wat een gemiddelde van 40 bezoekers per jobbeurs geeft. Bij deze 524 aanmeldingen waren heel wat ingenieurs: 311 industrieel ingenieurs, 27 burgerlijk ingenieurs en 75 bio-ingenieurs. Door diverse hogescholen en universiteiten werd bevestigd dat er een grote interesse voor het departement bestaat. Hierdoor is de naambekendheid van het departement en van het ministerie niet alleen vergroot maar zijn er ook veel laatstejaarsstudenten bereikt met specifieke interesse om hier te komen werken. Tegelijkertijd bleek echter ook dat velen gewoon niet weten wát de activiteiten van het departement zijn.

Deze campagne had ook een duidelijke impact op de latere inschrijvingen op vacatures. Voor de functie van 'milieu-inspectie', waarvoor promotie gemaakt was op de jobbeurzen, solliciteerden 160 kandidaten voor de selectieproeven. Nadien werd er ook een folder aan de laatstejaars-ingenieurs doorgemailed met daarin de oproep om deel te nemen aan de selectieproeven voor de functie van 'projectingenieur'. Er kwamen 48 kandidaten opdagen, wat gezien de krappe arbeidsmarkt en in vergelijking met voorgaande proeven en de privésector een grote respons was. Van deze 48 kandidaten waren er 27 effectief aanwezig op het examen en zijn er slechts 12 geslaagd. Deze ervaring toont ook aan hoe kritisch een aangepast selectietraject is bij de werving van knelpuntberoepen.

## UITSTROOM EN OUTPLACEMENT

### KENGETALLEN

prestatie-indicatoren (*)				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
uitstroomratio	% van het personeel dat in jaar x het ministerie heeft verlaten t.o.v. de totale personeelssterkte op 31/12/jaar x-1	4,9% (530/10882)	4,7% (534/11276)	5,2% (605/11646)
uitstroom volgens statuut	aantal statutaire en contractuele personeelsleden die in jaar x het ministerie hebben verlaten	290/240	307/227	316/289
uitstroom volgens geslacht	aantal mannelijke en vrouwelijke personeelsleden die in jaar x het ministerie hebben verlaten	373/157	343/191	392/213
gemidd. leeftijd uitstroom	gemiddelde leeftijd van de personeelsleden die in jaar x het ministerie hebben verlaten			42 jaar
uitstroomratio binnen 1 jaar	% van het in jaar x-1 aangeworven personeel dat binnen 1 jaar na indiensttreding het ministerie heeft verlaten	14,1% (60/425)	9,7% (69/712)	14,46% (123/849)
gemiddelde diensttijd bij de overheid	gemiddeld aantal jaren dienst bij een overheidsorganisatie per werknemer	18,2	17,4	16,8
vrijwillige uitstroom	% van het personeel die in jaar x uit vrije wil het ministerie hebben verlaten t.o.v. de personeelssterkte op 31/12/jaar x-1	2,39% (260/10882)	2,23% (252/11276)	2,13% (248/11646)
exitgesprekken	het aantal gevoerde exitgesprekken t.o.v. het aantal personen die vrijwillig het ministerie verlieten		13,9% (35/252)	19,8% (49/248)
gebruik van outplacement	aantal in jaar x gestarte begeleidingstrajecten t.o.v. het aantal ontslagen personeelsleden			0 / 83 (**)
plaatsingscoëfficiënt outplacement	aantal kandidaten voor outplacement die in jaar x daadwerkelijk elders werden geplaatst t.o.v. het totaal aantal kandidaten voor outplacement		6 / 16	6 / 16
overweging tot uitstroom	% van het personeel dat in jaar x overwogen heeft om het ministerie te verlaten		20,7%	28,8%
retentie-ratio	% van het personeel langer dan 5 jaar in dienst op 31/12/jaar x	76,3%	77,1%	73,1%

(\*) Nadat de gemiddelde tevredenheid over de vermelde items voor elke respondent apart was berekend, werd nagegaan hoeveel % van hen een gemiddelde tevredenheid groter dan 3 had.

(\*\*) kwamen in aanmerking voor outplacement : 83, waaronder 47 statutaire en 36 contractuele personeelsleden

## TERUGBLIK REALISATIES 2001

### Uitbreiding outplacementmogelijkheden

In haar vergadering van 1 juni 2001 heeft de Vlaamse regering beslist haar goedkeuring te hechten aan een uitbreiding van de outplacement begeleiding :

*“Outplacement wordt toegankelijk gemaakt voor alle contractuele personeelsleden – ook deze in vervanging van ambtenaren met loopbaanonderbreking – mits ze*

*drie jaar onafgebroken tewerkgesteld werden in de diensten van de Vlaamse regering, de Vlaamse openbare instellingen die onder het sectoraal akkoord vallen of de Vlaamse kabinetten.”*

Tevens dient outplacement begeleiding zo vroeg mogelijk te starten nog voor de personeelsleden aan het einde van hun contract gekomen zijn.

## BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

### Analyse van de uitstroom

De uitstroom ratio stijgt van 4,7% (2000) tot 5,2% (2001), waarbij rekening gehouden moet worden met de verhoogde uitstroom binnen 1 jaar (van 9,7% naar 14,46%). Er zijn onvoldoende aanknopingspunten om de sterk verhoogde uitstroom binnen 1 jaar te verklaren. Ook de vrijwillige uitstroom en de uitstroom omwille van ontslag zouden beter moeten kunnen geanalyseerd worden.

In de resultaten van de exit-gesprekken (49 / 248) vinden wij hiervoor geen afdoende verklaring.

Exitgesprekken moeten duidelijk meer en beter "geformaliseerd" worden, indien niet dan gaat een belangrijke hoeveelheid aan waardevolle informatie verloren.

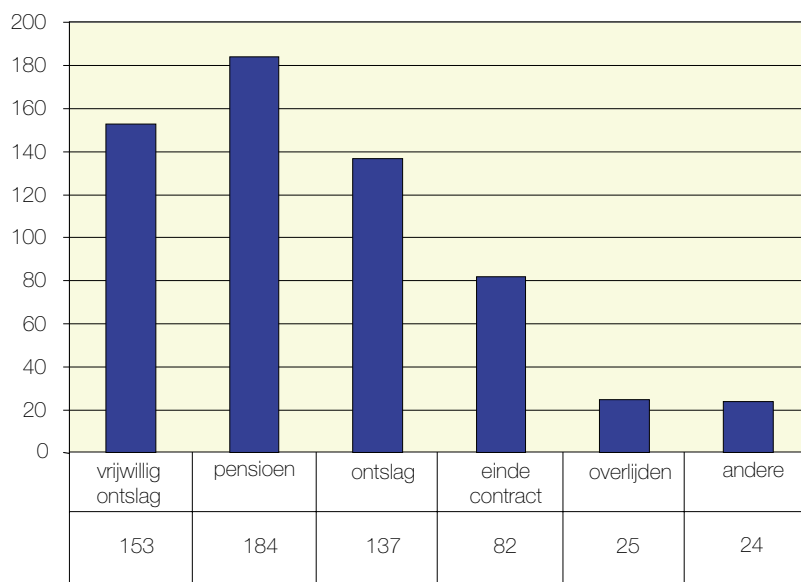
### Outplacementmogelijkheden niet gebruikt

Verder is het opvallend dat er in 2001 geen intake-gesprekken plaats vonden met het oog op outplacement begeleiding. Nochtans blijkt uit een verdere analyse van de cijfers dat niet minder dan 83 personeelsleden na ontslagbetekening hiervoor in aanmerking kwamen. Het opnieuw onder de

aandacht brengen van dit aanbod bij de HR-verantwoordelijken en de lijn-managers is aangewezen.

Bij het einde van de vorige regeerperiode werd aan de ex-kabinetsmedewerkers voor de eerste keer in het ministerie outplacementbegeleiding aangeboden. Van de 16 personen die op dit aanbod gingen, hebben er ondertussen 12 een nieuwe job gevonden (6 in 2000 en nog eens 6 in 2001). Volgens de huidige overeenkomst met de externe partner bedraagt de kostprijs van outplacement 12% van het bruto jaar-salaris van de betrokken persoon.

Figuur 16. - Reden van uitstroom in 2001





## AANBEVELINGEN 2003

Om een betrouwbaar inzicht te krijgen in de uitstroom van personeel, moet meer zorg besteed worden aan de gedetailleerde verzameling van relevante data, kwantitatieve gegevens die middels verdere uitdieping "kwalitatief" geduid worden.

Een kwalitatieve uitdieping geeft antwoord op vragen zoals:

- Zijn er kritische functies en zo ja welke zijn deze?
- Waarom is de uitstroom hoog binnen het eerste jaar van tewerkstelling?
- Welke componenten (bijvoorbeeld uit het belonings- of loopbaanbeleid) zijn mede bepalend voor het al of niet in dienst blijven?

Meer nog dan in het verleden moeten de positieve directe en indirecte werkvoorwaarden op de voorgrond worden geplaatst, waardoor de Vlaamse overheid zich als modelwerkgever positioneert.

Met het uitwerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid dient een aanvang te worden gemaakt: een tijdige vervanging van pensioengerechtigde personeelsleden moet de continuïteit van de dienstverlening en de overdracht van kennis garanderen. In eerste instantie is dit een uitdaging voor het lijnmanagement, binnen de reeds ingezette responsabilisering terzake (🔗 [Personeelskosten](#), p. 17). Er dient opgevolgd te worden of het huidige kader van referentiekredieten en jaarlijkse budgetcyclus volstaat om in alle gevallen te anticiperen op uitstroom van kritische competentie (bv. bij uitstroompieken).

Tenslotte dient onderzocht te worden waarom de outplacementmogelijkheden niet gebruikt worden. Indien zou blijken dat het aanbod onvoldoende bekend is, dient de nodige communicatie te worden voorzien.

## BLIKVANGER

### Exit-interviews binnen het departement Algemene Zaken en Financiën

#### Situering

Vanaf 2000 werd in AZF het instrument van 'exit-interview' gehanteerd om na te gaan waarom personeelsleden het departement verlaten. Hun situatie laat toe om met grotere openheid en afstandname en meer durf hun mening te geven over de werkomgeving. Ofschoon deze interviews subjectieve momentopnames zijn, leert de ervaring dat quasi alle vertrekkers in staat zijn om genuanceerde, rationele en eerlijke feedback te leveren.

Het interview is semi-gestructureerd (meestal face-to-face, soms telefonisch) en wordt normaliter kort vóór de eigenlijke vertrekkdatum gehouden. Meestal neemt de personeelsfunctie het initiatief, maar er zijn ook reeds exit-interviews gehouden op vraag van het betrokken lijnmanagement. Telkens wordt een mondelinge terugkoppeling voorzien naar de directe lijnmanager. Het instrument vormt een aanvulling op andere meer gestructureerde en grootschalige onderzoeken naar personeelstevredenheid (PRO) of het werkgeversimago (onderzoek Instituut voor de Overheid). De terugkoppeling naar het lijnmanagement kan een opportuniteit zijn tot meer maatgerichte ondersteuning.

Tot juli 2001 werden de exit-interviews in AZF op een weinig systematische manier georganiseerd. Er waren geen duidelijke criteria (wie wel en wie niet) en over het gebruik van de resultaten heerste onduidelijkheid. Ondanks het gebrek aan systematiek en het bescheiden opzet, ontstonden vanuit de praktijk toch een aantal principes en afspraken.

De doelgroep voor een exit-interview zijn de personeelsleden die zelf vrijwillig het departement verlaten, hetzij voor een job buiten het ministerie, hetzij voor een functie in een ander departement. Ook detacheringen en het voortijdig beëindigen van mandaten worden in ogenschouw genomen. Achtereenvolgens komen volgende thema's in het exit-interview aan bod: de instroom (het onthaal en de eerste begeleiding), de redenen van vertrek, de toekomstige werkgever en een algemene terugblik op het ministerie (positieve en negatieve punten). Bij de bespreking van de vertrekredenen komen volgende elementen aan bod : jobinhoud, kwaliteit van leiding, werkdruk, werksfeer, verloning, loopbaanperspectief, arbeidsomgeving, woon-werkrelatie en discriminatie/pesten.

### Vaststellingen uit de exit-interviews

Er werden in 2001 29 exit-interviews gehouden, waarvan 24 bij medewerkers van niveau A, 3 van niveau B en 2 van niveau D. Deze groep bestond uit 22 statutairen, 4 stagiairs en 3 contractuelen. Drie van hen werkten minder dan 1 jaar bij het departement, zeven 1 tot 2 jaar, tien 3 tot 7 jaar en 9 langer dan 7 jaar.

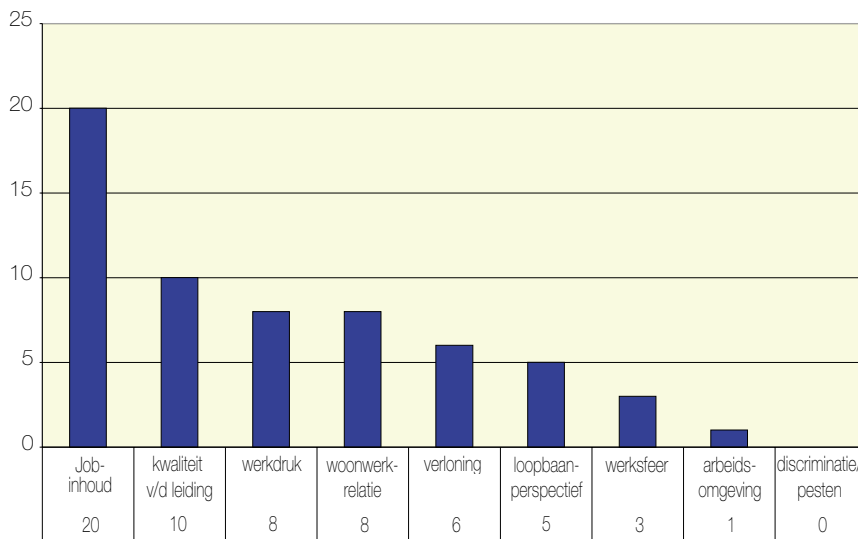
Ofschoon er steeds sprake is van een combinatie van redenen, werd in 20 van de 29 gesprekken de jobinhoud (en voornamelijk de onderbenutting van de eigen competenties) als één van de redenen voor het vertrek aangehaald. De kwaliteit van leiding kwam in 10 gesprekken terug: vooral over coaching en communicatie is men ontevreden. De werkdruk en woon-werkrelatie werden door 8 personen aangehaald. Verloning en loopbaanperspectief werden tenslotte resp. 6 en 5 maal vermeld.

15 van de geïnterviewden gingen naar een ander departement, 2 personen werden gedetacheerd, 8 personen gingen over naar een andere overheidsorganisatie en 4 personen vertrokken naar de privé-sector. De vertrekkers haalden volgende redenen aan waarom de functie

bij de nieuwe werkgever aantrekkelijker was: 1. meer uitdagende jobinhoud, 2. betere loopbaanperspectieven en 3. dichterbij huis. Op de vraag tenslotte wat er binnen AZF moet veranderen om hen te kunnen behouden, kwam volgend verlanglijstje naar boven: 1. mogelijkheid tot functiewijziging binnen administratie of departement, 2. flexibilisering van de arbeidsrelatie (thuiswerk, sabbatjaar, externe scholing...), 3. doorbreken van kennisbescherming, 4. meer realistische voorstelling van de functies en 5. meer (positieve) feedback.

Omdat het aantal gesprekken nog onvoldoende is om bredere conclusies te trekken of tendenzen waar te nemen, zal dit instrument in de loop van 2002 systematisch verder gebruikt worden. Deze informatie wordt later geaggregeerd tot het niveau van het departement of de organisatie. Daarenboven zullen post exit-interviews uitgevoerd worden bij de personen die de laatste drie jaar het departement verlieten. Tegelijkertijd werkt de afdeling HRM aan een generiek exit-formulier en een aantal ondersteunende activiteiten, die in de loop van 2002 aan de verschillende personeelsdiensten zullen worden voorgesteld.

**Figuur 17. - Vertrekredenen vermeld in het exit-interview**



## INTERNE ARBEIDSMARKT

### KENGETALLEN

tevredenheid van de lijn				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
effectiviteit interne mobiliteit	de mate waarin de huidige aanpak van de interne mobiliteit helpt om de primaire opdracht te realiseren		2,71 op 5	geen nieuwe data
prioriteit 1	snellere uitvoering		35%	geen nieuwe data
prioriteit 2	beter resultaat / effect		33%	geen nieuwe data
prioriteit 3	meer maatwerk / differentiatie		31%	geen nieuwe data
tevredenheid van het personeel (*)				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
personeelsdoorstroom	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de mogelijkheid tot promotie en functiewijziging en de wijze waarop mobiliteit nu verloopt		23,0%	27,6%
prestatie-indicatoren				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
mobilitetsratio	aantal personeelsleden die in periode x tenminste 1 keer naar een gelijkgewaardeerde functie in een andere afdeling of op een andere standplaats zijn verplaatst t.o.v. de totale personeelssterkte op het einde van periode x		9,35% (1089/11646)	5,02% (617/12287)
interne wervingscapaciteit	aandeel van de intern ingevulde vacatures in het totaal aantal ingevulde vacatures voor statutaire en contractuele functies (excl. die ter vervanging van loopbaanonderbreking)		5,83%	13,1% (208/1593)
doorlooptijd mobiliteit	gemiddelde tijd (in kalenderdagen) tussen de bekendmaking en de toewijzing van de functie (dep. en interdep. mobiliteit)			interdep.: 115,9 d dep.: 144,3 d
promotieratio	aantal personeelsleden die in periode x naar een hogere rang of niveau promoveerden t.o.v. de totale personeelssterkte op het einde van periode x		0,75% (87/11646)	1,33% (163/12287)
doorlooptijd promotie (excl. sleutelfuncties)	gemiddelde tijd (in kalenderdagen) tussen de bekendmaking en de toewijzing van de functie (dep. en interdep. promotie)			interdep.: 63,1 d dep.: 199,9 d
bezettingsgraad sleutelfuncties	aantal kalenderdagen (kd) dat alle sleutelfuncties (voorlopig rang A4/A3/A2A) in jaar x onbezet waren t.o.v. het totaal aantal sleutelfuncties (sf)		3,36 (585 kd / 174 sf)	13,59 (2379 kd / 175 sf)
doorlooptijd invulling sleutelfuncties	gemiddelde tijd (in kalenderdagen) tussen de bekendmaking van de vacature en de aanstelling van de geselecteerde kandidaat			95,85 kd

(\*) Nadat de gemiddelde tevredenheid over de vermelde items voor elke respondent apart was berekend, werd nagegaan hoeveel % van hen een gemiddelde tevredenheid groter dan 3 had.

### TERUGBLIK REALISATIES 2001

Om tegemoet te komen aan de vraag naar meer interne mobiliteit, is de interne arbeidsmarkt in 2001 verruimd naar de Vlaamse Openbare Instellingen ([blikvanger](#)).

Daarnaast werd ook de uitbouw van het loopbaanontwikkelingscentrum in de loop van 2001 voorbereid. Hiervoor werd een projectstructuur uitgetekend en een projectleider aangesteld.

Wat de verticale doorstroming of promotie betreft (excl. managementfuncties), wordt vastgesteld dat 163 personeelsleden via departementale of interdepartementale bevordering naar een hogere functie promoveerden, terwijl dit er in 2000 slechts 87 waren. Dit kan te wijten zijn aan het feit dat een aantal bevorderingsprocedures in de loop van 2000 werden opgestart en pas in 2001 werden afgerond.

Vanaf medio 2002 zullen potentiële kandidaten wellicht ook hun jobvoorkeur kenbaar kunnen maken via de module 'beheer interne vacatures' van VLIMPERS. Op deze manier wordt naast een interne vacaturemarkt ook een vraaggestuurde interne arbeidsmarkt gecreeërd.

Er dient onderzocht te worden of een vacature tegelijkertijd op de interne en externe arbeidsmarkt kan aangeboden worden.

## BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

Zowel de interdepartementale als de departementale mobiliteit kenden in 2001 een matig succes: in totaal werden respectievelijk 29 en 188 functies opengesteld. Ook de respons blijft – net zoals in voorgaande jaren – klein; voor functies die interdepartementaal vacant werden verklaard, meldden zich gemiddeld slechts 3 kandidaten aan. Dit kan eventueel verklaard worden door het feit dat – zoals uit het personeelsresultatenonderzoek blijkt – de meeste personeelsleden zeer tevreden zijn over hun huidige werksituatie. Ook de tevredenheid over de mobiliteitsmogelijkheden is gestegen. Er werd nog geen bijkomend onderzoek verricht naar de reële mobiliteitsbehoeften van het personeel.

Grote personeelsbewegingen op de interne arbeidsmarkt kunnen tot structurele onevenwichten in de personeelsbezetting leiden. Niet alle functies of entiteiten zijn immers even aantrekkelijk. Daarom is het belangrijk dat die onderlinge personeelsverschuivingen van nabij worden opgevolgd.

Vergelijken we de personeelssituatie van 31/12/2000 met die van 31/12/2001, dan zijn er 51 personeelsleden van departement veranderd. In verhouding tot de totale personeelssterkte is dit dus erg beperkt.

WVC en SCI hadden de grootste aantrekkingskracht (resp. +15 en +11), terwijl AZF en EWBL het grootste aantal personeelsleden verloren (resp. –17 en –10). Uiteraard wordt de mobiliteit sterk bepaald door het aantal vacatures. Toch kan uit een vergelijking met het aantal interdepartementale vacatures in 2001 afgeleid worden dat er nog vele ambtshalve dienstaanwijzingen plaatsvinden.

**TABEL 9. - MOBILITEITSBALANS 31/12/2000 - 31/12/2001**

	IN	UIT	SALDO	vacatures
SCI	11	1	10	0
COO	2	5	-3	2
AZF	5	17	-12	5
WIM	1	1	0	0
OND	3	5	-2	2
WVC	15	6	9	17
EWBL	5	10	-5	1
LIN	9	6	3	2

**TABEL 10. - PERSONEELSBEWEGINGEN TUSSEN DE DEPARTEMENTEN ONDERLING (31/12/2000 - 31/12/2001)**

affectatie op 31/12/2001											
	SCI	COO	AZF	WIM	OND	WVC	EWBL	LIN	-	MVG	
SCI	70	0	0	0	1	0	0	0	1	72	
COO	1	249	0	0	0	2	1	1	5	259	
AZF	6	0	1050	1	0	5	1	4	17	1084	
WIM	0	0	0	110	0	1	0	0	1	112	
OND	0	1	0	0	1037	3	0	1	5	1047	
WVC	2	0	1	0	0	1444	1	2	6	1456	
EWBL	1	1	3	0	1	3	952	1	10	972	
LIN	1	0	1	0	1	1	2	6078	6	6090	
+	11	2	5	1	3	15	5	9			
<b>MVG</b>	<b>92</b>	<b>253</b>	<b>1060</b>	<b>112</b>	<b>1043</b>	<b>1474</b>	<b>962</b>	<b>6096</b>		<b>11092</b>	

affectatie op 31/12/2000

De interne wervingscapaciteit (aandeel interne werving) steeg van 6% in 2000 naar 13% in 2001, d.w.z. dat er relatief meer vacatures via de interne arbeidsmarkt werden ingevuld dan het voorgaande jaar. De mobiliteitsratio daarentegen daalde van 9,35% naar 5%.

De promotieratio (d.i. het % personeelsleden die in 2001 bevorderd zijn) steeg van 0,75% naar 1,33%, wat verklaard kan worden door het aanstellen van tal van geslaagden in loopbaanselecties, die in de loop van 2000 en 2001 werden opgestart en afgerond.

De gemiddelde doorlooptijd van een selectie op de interne arbeidsmarkt (inter- en intradepartementale mobiliteit) bedraagt 3,5 tot 4,5 maanden (zonder rekening te houden met het intern voortraject), wat – zeker gelet op de transitieperiode van maximaal drie maanden – relatief kort is.

De relatief lange doorlooptijd van de promoties (intradepartementale promoties duren gemiddeld zo'n 7 maanden) wordt o.a. verklaard door de ingewikkelde procedures en het vaak grote aantal kandidaten.

De invulling van de managementfuncties duurt gemiddeld 3 maanden. Indien men rekening houdt met de toch wel zware en omvangrijke selectieprocedure is dit een zeer korte doorlooptijd.

De managementfuncties vertonen wel een relatief lage bezettingsgraad: per jaar zijn ze gemiddeld 13,5 kalenderdagen per functie onbezet. Hierbij wordt geen rekening gehouden met de tussentijdse informele invulling van de functie door andere personen, noch met de bewuste keuze om bepaalde functies niet vacant te verklaren (bijvoorbeeld omwille van de nakende reorganisatie). Deze lage bezettingsgraad is vooral te wijten aan het niet aanbieden of het niet ingevuld geraken wegens gebrek aan kandidaten van een aantal onbezette functies. Anderzijds wordt vastgesteld dat steeds meer functies – in de mate van het mogelijke – proactief vacant worden verklaard, zodat de tijd die verstrijkt tussen het vertrek van de oude functiehouder en de aanstelling van de nieuwe functiehouder tot een minimum wordt herleid.

In 2001 werd er een uitgebreid onderzoek verricht naar de dalende belangstelling voor de functie van afdelingshoofd (🔗 [blikvanger 'Onderzoek naar de oorzaken van de dalende belangstelling voor de functie afdelingshoofd'](#), p. 77).

## AANBEVELINGEN 2003

Rekening houdend met de herstructurering van de Vlaamse overheid en de noodzaak aan vereenvoudiging en afstemming van de diverse selectieprocedures, moet de interne arbeidsmarkt transparanter en eenvormiger gemaakt worden, onder andere door:

- de integratie van de interdepartementale mobiliteit binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap in de verruimde interne arbeidsmarkt van de Vlaamse overheid,
- het vereenvoudigen van de rekruterings- en selectieprocedure, waarbij meer rekening gehouden moet worden met reeds beschikbare informatie over kandidaten,
- de vraaggestuurde component van de interne arbeidsmarkt ten gronde uit te werken, in nauwe samenhang met de loopbaanoriëntatiemogelijkheden.

De promotiemogelijkheden moeten bekeken worden in het kader van het vernieuwd beloningsbeleid.

De knelpunten die uit het onderzoek naar de geringe belangstelling voor de functie van afdelingshoofd naar voor kwamen, moeten meegenomen worden in de uittekening van de nieuwe aanwijzingsprocedure voor het top- en middenkader.

In heel het gegeven van de interne arbeidsmarkt (promotie, demotie, mobiliteit) moet het lijnmanagement ten volle geresponsabiliseerd worden; daarnaast is ook een grondige kwaliteitsbewaking van de interne arbeidsmarkt onontbeerlijk.

## BLIKVANGER

### Operationalisering van de Verruimde Interne Arbeidsmarkt (VIA)

Met het besluit van de Vlaamse regering van 1 juni 2001 voorzag de Vlaamse regering in de uitbouw van een verruimde interne arbeidsmarkt (VIA) binnen de Vlaamse Overheid. De verruimde interne arbeidsmarkt (VIA) maakt horizontale mobiliteit mogelijk tussen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 18 Vlaamse Openbare Instellingen (VOI) en 5 Vlaamse Wetenschappelijke Instellingen (WI). Concreet betekent dit dat personeelsleden gemakkelijker kunnen overstappen van het ministerie naar de betrokken VOI's of WI's en omgekeerd, met behoud van verworven rechten en financiële voordelen.

De Vlaamse regering nam deze beslissing onder andere om tegemoet te komen aan de vraag van het personeel naar meer doorstroomkansen. Deze behoefte kwam naar boven naar aanleiding van de personeelstevredenheids-onderzoeken (PRO). Anderzijds impliceert de uitbouw van dit nieuwe wervingskanaal dat de betrokken organisaties een breder rekruteringspotentieel zullen hebben van kandidaten die reeds met de Vlaamse overheid vertrouwd zijn. De VIA kan dus zowel voor de betrokken organisaties als voor de personeelsleden een win-win-situatie creëren.

Niet onbelangrijk is het feit dat de verruimde interne arbeidsmarkt (VIA) openstaat voor zowel stagiairs als statutaire en contractuele personeelsleden, met uitzondering van de personeelsleden met een vervangingscontract, het wetenschappelijk personeel en het instructiepersoneel van de VDAB.

Sinds mei 2001 hebben een VIA-stuurgroep en een VIA-werkgroep de operationalisering van de VIA intensief voorbereid. Deze twee groepen bestaan uit respectievelijk topmanagers en personeelsverantwoordelijken van

het ministerie, de wetenschappelijke instellingen en de Vlaamse openbare instellingen. Dit resulteerde in een VIA-charter, waarin de deontologische basisprincipes van de VIA werden vastgelegd, met name: objectiviteit, selectiedeskundigheid, betrouwbaarheid, discretie, kandidaat-vriendelijke aanpak en respect voor de regelgeving. Belangrijk is dat de VIA een transparant proces moet zijn waarbij het duidelijk is welke vacatures er zijn, op welke manier men kan solliciteren en op welke manier kandidaten worden geselecteerd. Dit charter werd aan alle betrokken organisaties en personeelsleden bezorgd.

Er werd ook een VIA-website ontwikkeld, waarop alle betrokken organisaties hun VIA-vacatures kunnen bekendmaken. De geïnteresseerde personeelsleden kunnen op deze VIA-site actief op zoek gaan naar VIA-vacatures, aangepast aan hun interesses. Ze kunnen zich op deze site inschrijven voor een 'mail op maat'-service. Er werd een draaiboek voor de VIA opgesteld, waarin de principes van het charter verder geconcretiseerd worden, en dat een houvast biedt voor alle betrokken organisaties voor de concrete aanpak van de VIA. Teneinde een voldoende breed draagvlak te creëren bij elke betrokken organisatie werd een netwerk van VIA-contactpersonen geïnstalleerd.

Het officiële startmoment van de VIA werd gegeven op 18 februari 2002. In functie van de ervaringen die er worden opgedaan zal het VIA-instrument medio 2002 geëvalueerd en indien nodig bijgestuurd worden.

## INZETBAARHEID LAAGGESCHOOLDEN

### KENGETALLEN

tevredenheid van het personeel (*)				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
functie-inhoud laaggeschoolden	% personeel van niveau D en E t.o.v. de overige personeelsleden dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de inhoud van de functie		79,4% / 77,2%	76,5% / 79,6%
fit mens-functie laaggeschoolden	% personeel van niveau D en E t.o.v. de overige personeelsleden dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de aansluiting van de functie bij de capaciteiten		63,0% / 66,7%	66,7% / 68,4%
mobiliteit laaggeschoolden	% personeel van niveau D en E t.o.v. de overige personeelsleden dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de mogelijkheid om van functie te veranderen		25,9% / 15,0%	28,7% / 17,8%
promotie laaggeschoolden	% personeel van niveau D en E t.o.v. de overige personeelsleden dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de mogelijkheid tot promotie		20,8% / 12,1%	20,2% / 15,4%
opleidingsmogelijkheden laaggeschoolden	% personeel van niveau D en E t.o.v. de overige personeelsleden dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de opleidingsmogelijkheden		54,8% / 58,8%	57,4% / 52,9%
salaris laaggeschoolden	% personeel van niveau D en E t.o.v. de overige personeelsleden dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : het salaris in verhouding tot de taken en verantwoordelijkheden		31,0% / 38,7%	33,4% / 39,2%
prestatie-indicatoren				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
vertegenwoordiging laaggeschoolden	aandeel van het personeel van niveau D en E in de totale populatie		37,1% (4320/11646)	36% (4420/12287)
instroom laaggeschoolden	aantal aanwervingen op niveau D en E t.o.v. het aantal aanwervingen op de andere niveaus		314 / 535	384 / 858
uitstroom laaggeschoolden	aantal personeelsleden van niveau D en E die het ministerie hebben verlaten t.o.v. de andere niveaus		213 / 321	269 / 336
externe wervingsratio laaggeschoolden	aantal kandidaten per externe vacature van niveau D en E t.o.v. het aantal kandidaten per externe vacature van de andere niveaus (excl. die ter vervanging van loopbaanonderbreking)		2,38%	0,98/1,52
interne vacatures laaggeschoolden	aantal interne vacatures voor niveau D en E t.o.v. aantal interne vacatures voor andere niveaus (dep. en interdep. mobiliteit)		36,95%	54/163
mobilitetsratio laaggeschoolden	% van de personeelsleden van niveau D en E die in periode x tenminste 1 keer naar een gelijkgewaardeerde functie in een andere afdeling of op een andere standplaats zijn verplaatst t.o.v. het % voor de andere niveaus			4,37% / 5,39%
promotieratio laaggeschoolden	% van de personeelsleden van niveau D en E die in periode x naar een hogere rang of niveau promoveerden t.o.v. het % voor de andere niveaus			0,72% / 1,67%
vormingsparticipatie laaggeschoolden	% van het personeel van niveau D en E die in jaar x minstens 1 opleiding hebben gevolgd t.o.v. % personeel van de andere niveaus die minstens 1 opleiding volgden		12,8% / 31,8%	23,8% / 53,1%
nominale VTO-investering per werknemer	besteed vormingsbudget per werknemer van niveau D en E t.o.v. het budget besteed per werknemer van de andere niveaus		179 / 3.364 BF	995 / 8274 BF
betrokkenheid laaggeschoolden	PRO-respons van de niveaus D en E t.o.v. de respons van de andere niveaus		28% / 64,3%	29,2% / 47,0%
ziekteruim laaggeschoolden	gemiddeld percentage werkverlet wegens ziekte voor personeel van niveau D en E t.o.v. het percentage voor de andere niveaus		D:5,72% - E:6,42% (globaal:4,72%)	D:5,72% - E:6,42% A,B,C: 3,87%

(\*) Nadat de gemiddelde tevredenheid over de vermelde items voor elke respondent apart was berekend, werd nagegaan hoeveel % van hen een gemiddelde tevredenheid groter dan 3 had.

TABEL 11. - LAAGGESCHOOLDEN (NIVEAU D EN E) PER DEPARTEMENT EN LEEFTIJDSCATEGORIE

Aantal D en E's	SCI	COO	AZF	WIM	OND	WVC	EWBL	LIN	TOTAAL
15-24	0	0	24	1	10	10	8	72	125
25-34	1	9	89	2	16	44	35	267	463
35-44	1	17	224	10	42	118	91	731	1234
45-54	7	22	215	8	103	159	114	1162	1790
>=55	0	5	76	4	54	54	38	575	806
<b>TOTAAL</b>	<b>9</b>	<b>53</b>	<b>628</b>	<b>25</b>	<b>225</b>	<b>385</b>	<b>286</b>	<b>2807</b>	<b>4418</b>

## DUURZAAM ONDERNEMEN : EEN MAAT-SCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID?

Meer en meer worden organisaties gewezen op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid in hun tewerkstellingsbeleid. Dit gebeurt o.a. via positieve actieplannen of sociale labels. De overheid heeft hierin zelf een voorbeeldfunctie: hoe kan ze namelijk maatschappelijke verantwoordelijkheid afdwingen indien ze deze zelf niet opneemt?

De Vlaamse minister van Ambtenarenzaken heeft in zijn beleidsprioriteiten voor 2001-2002 het belang benadrukt van een meersporig personeelsbeleid, dat niet alleen gericht is op het hooggekwalificeerd personeel maar ook voldoende aandacht heeft voor de lagere niveaus. Via actieve loopbaanbegeleiding, specifieke ontwikkelingstrajecten en de verruiming van de interne arbeidsmarkt wil hij deze mensen aanmoedigen om nieuwe functies op te nemen en via ontwikkeling hun inzetbaarheid te vergroten.

De Vlaamse minister van werkgelegenheid nam in 2000 het initiatief om een project op te zetten rond duurzaam ondernemen. Met het TRIVISI-concept initieerde hij een geïntegreerde visie op de onderneming vanuit de drie invalshoeken mens, milieu en maatschappij. Ondernemers, ngo's, academici en sociale partners werkten samen aan instrumenten, modellen en goede praktijken. Deze moeten personeels- of opleidingsverantwoordelijken helpen om te gaan met een gediversifieerde personeelsomgeving en de vernieuwde aandacht voor een leven lang leren. Dit vergt een duurzaam HRM-beleid, met o.a. meer aandacht voor opleiding, vorming en loopbaanbegeleiding (vooral voor lagergeschoolden) en erkenning van elders verworven competenties (dus ook deze die niet verworven zijn via schoolse opleiding).

Ook specifiek naar de thematiek van heroriëntatie moet de overheid haar verantwoordelijkheid opnemen. Personeelsleden moeten maximaal begeleid en ondersteund worden in de overgang naar een nieuwe functie

binnen of buiten de organisatie. Dit houdt twee aspecten in:

- Het doorlichten en aanpassen van de arbeidsorganisatie

*De organisatie moet de taken en functies grondig analyseren en evalueren. Op basis daarvan kunnen taken toegevoegd of afgenomen worden van bepaalde functies en samengevoegd worden in een nieuwe functie.*

*Instrumenten als taakverrijking, taaksplitsing of jobrotatie moeten aangewend worden om een maximaal aantal personeelsleden binnen de organisatie te behouden en hun capaciteiten te erkennen en waarderen.*

- Het verhogen van de kennis door een stimulerende leeromgeving

*Een leven lang leren is geen holle slogan maar een middel om werknemers blijvend up to date te houden en hun kennis uit te breiden. Niet alleen ter bevordering van hun kansen op de interne arbeidsmarkt maar ook op de externe arbeidsmarkt.*

Door in bovenstaande aspecten te investeren en dus ook in de werknemers verhoogt men de kansen op interne of externe tewerkstelling van de betrokken personeelsleden en neemt men als organisatie zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid voor een groot deel op.

Maar niet alle personeelsleden kunnen via genoemde instrumenten en begeleiding geheroriënteerd worden. Niet iedereen beschikt immers over voldoende leer- en aanpassingscapaciteiten. Elke werkgever heeft de plicht te voorzien in een doorgedreven uitstroombegleiding en blijvende ondersteuning van deze werknemers, ook als ze de organisatie hebben verlaten.



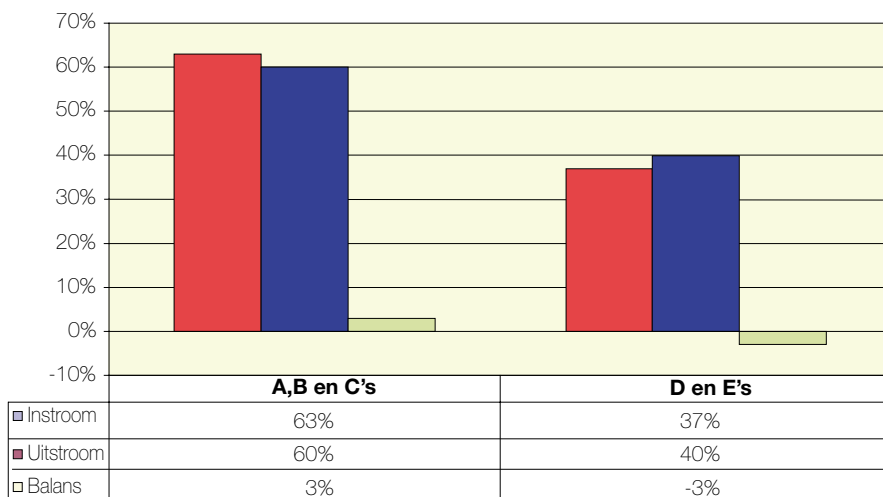
## TERUGBLIK REALISATIES 2001

Het meest zichtbare initiatief in 2001 is de upgradering van E naar D, die is uitgevoerd op 1 januari 2002 voor de medewerkers van niveau E die geen onvoldoende kregen. De betrokken medewerkers van niveau E zullen dit voelen in hun loonzakje en krijgen zodoende een stuk formele waardering voor hun deelneming in de werkzaamheden. In principe hebben zij nu ook de mogelijkheid om mee te kandideren naar betrekkingen van niveau C. Daarnaast dient ook het project startbaners te worden vermeld (Instream, p. 39).

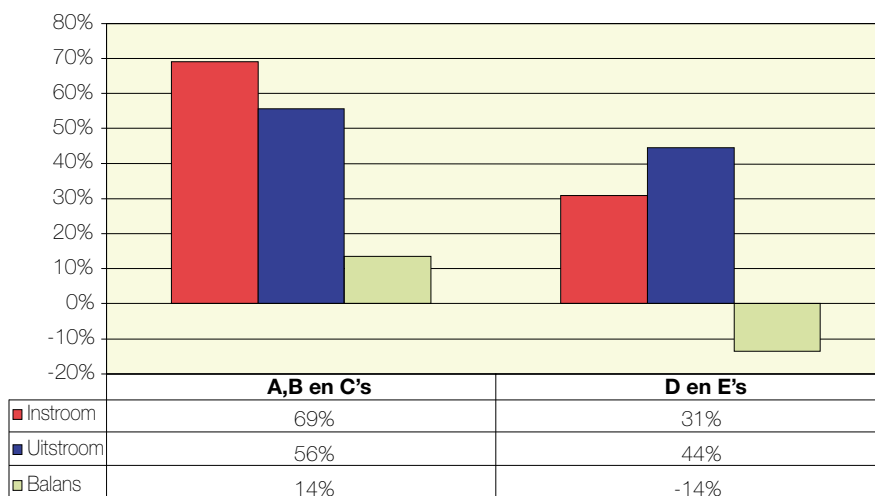
Op basis van de beleidsaanbevelingen gedaan in het beleidsrapport P&O 2000 zijn er verder in 2001 weinig in het oog springende initiatieven genomen om de inzet-

baarheid van laaggeschoolden te verbeteren. Er staan wel een aantal initiatieven op stapel die in 2002 uitvoering krijgen. In het kader van de upgradering wordt de medewerkers van niveau E een aangepaste PLOEG-opleiding aangeboden. In een aantal departementen worden dit jaar ook initiatieven genomen om laaggeschoolden beter vertrouwd te maken met het werken met computers. Dit is belangrijk nu we onder meer voor personeelsaangelegenheden (via het Vlimpers-project) evolueren naar een elektronische selfservice. Het sinds 1 maart 2002 opgestarte loopbaanontwikkelingscentrum zal ook een rol kunnen gaan spelen bij de begeleiding en de verhoging van de inzetbaarheid van laaggeschoolde medewerkers die hun functie verliezen naar aanleiding van de opmaak van proces- en personeelsplannen.

**Figuur 18. - In- en uitstroom van de niveaus A, B en C versus D en E in 2000**



**Figuur 19. - In- en uitstroom van de niveaus A, B en C versus D en E in 2001**



## BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

- Er is een sterke trend naar hoger gekwalificeerd personeel, ten nadele van de lagere niveaus. Dit blijkt o.a. uit de recente instroom, uit het groeiend aandeel van niveau A en B in de totale populatie en uit de verschuiving in de personeelsbehoeften. Uit de reeds opgemaakte personeelsplannen blijkt bijna een halvering van de behoeften op niveau C, D en E. De uitstroomratio voor niveau D en E ligt ook hoger dan voor de andere niveaus (6,2% tegenover 4,6%).

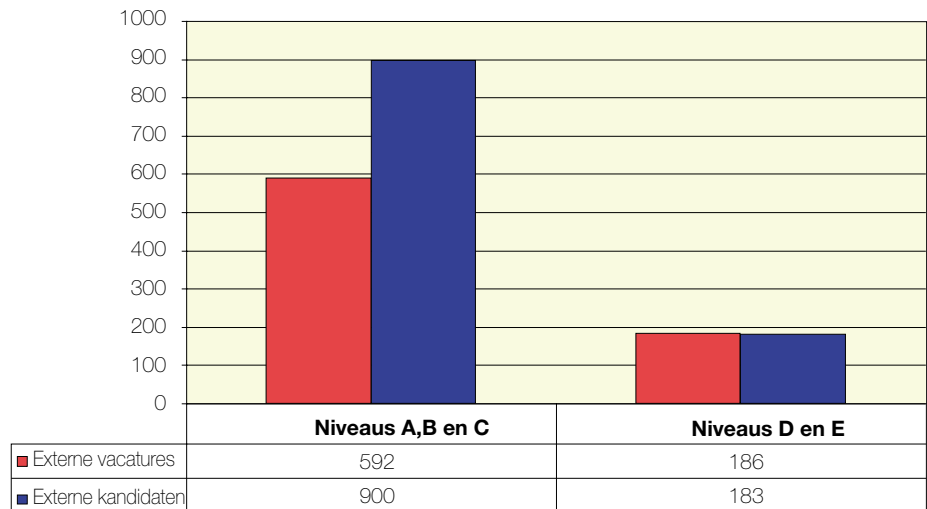
In dezelfde lijn stelt men vast dat er minder externe vacatures voor laaggeschoolden worden opengesteld dan voor de andere niveaus. Een merkwaardige vaststelling daarbij is wel dat de respons op deze externe vacatures of m.a.w. het aantal zich aandienende kandidaten per vacature ook lager ligt bij de laaggeschoolden. Heeft dit te maken met het aanbod op de arbeidsmarkt, de aard van de betrekkingen of de gekozen communicatiekanalen?

- Anderzijds wijzen een aantal indicatoren op een geringe betrokkenheid en/of waardering van de laagste niveaus in het personeelsbeleid:

- personeelsontwikkeling: slechts 23,8% heeft in 2001 minstens 1 opleiding gevolgd, tegenover 53,1% van de andere niveaus. Het "werkplekleren" is op dit ogenblik slechts ten dele in kaart te brengen: er ontbreken duidelijke criteria en afspraken over de opvolging ervan. Uit de reeds beschikbare gegevens blijkt nochtans dat een aantal entiteiten wel degelijk inspanningen hebben gedaan op dit terrein. Een aandachtspunt daarbij is wel dat het werkplekleren weinig zal bijdragen tot de inzetbaarheid van laaggeschoolden voor nieuwe opdrachten, indien het hoofdzakelijk bestaat uit taakgerichte instructie in de huidige taken. De verhoogde percentages van de prestatie-indicatoren inzake personeelsontwikkeling ten opzichte van 2000 leveren geen bewijs voor een daadwerkelijke verhoging van de VTO-participatie en de nominale VTO-investering voor laaggeschoolden. De cijfers voor de jaren 2000 en 2001 zijn onderling niet meer vergelijkbaar wegens de gebrekkige registratie en gegevensinzameling voor 2000. We kunnen stellen dat de kwaliteit van de cijfers voor 2001 reeds een stuk betrouwbaarder is dan voor 2000.

- interne mobiliteit: slechts 4,4% is in 2001 naar een andere functie/entiteit overgestapt tegenover 5,4% van de andere niveaus .
- interne promotie: slechts 0,72% is in 2001 gepromoveerd, tegenover 1,67% van de andere niveaus
- inspraak en participatie: de PRO-respons bedraagt slechts 29% tegenover 47% voor de andere niveaus

**Figuur 20. - Aantal externe vacatures en kandidaten per groep van niveau**



- de prestatiebeloning: slechts 8,1% van niveau D en E kreeg in 2001 een functioneringstoelage, tegenover 12,9% voor de andere niveaus

- De PRO-resultaten dienen met enige omzichtigheid te worden benaderd. Zijn deze resultaten voldoende representatief gelet op de lage respons van de laaggeschoolden? De voorliggende resultaten wijzen niet op een uitgesproken grotere ontevredenheid van de niveaus D en E in vergelijking met de andere niveaus.
- De tevredenheid over de aansluiting van de huidige functie bij de eigen capaciteiten stijgt voor alle niveaus. Tegelijk neemt de tevredenheid over de functie-inhoud bij D en E af, dit in tegenstelling tot een stijgende evolutie bij de andere niveaus.

**Figuur 21. - Ziekteverzuimpercentage per niveau en geslacht**



- Een bijkomend element is dat het ziekteverzuim voor de groep van de laaggeschoolden merklijk hoger ligt dan voor de andere niveaus (6,25% t.o.v. 3,87%). Dit kan een aandachtspunt voor de toekomst zijn. Zal deze tendens zich de komende jaren doorzetten of versterken?
- Het leidinggevend potentieel op de lagere niveaus wordt weinig benut (slechts 8% van niveau B, C, D en E is evaluator).
- Ook medewerkers van niveau C lijken op het gebied van personeelsontwikkeling wat tussen wal en schip terecht te komen. In vergelijking met niveau B is de algemene vormingsparticipatie, de participatie aan nieuwe leervormen en de vormingsverwachting van niveau C telkens beduidend lager. PRO 2001 geeft ook aan dat de groep van niveau C van alle niveaus het minst tevreden is over de mogelijkheden tot ontwikkeling door uitdagingen in de huidige functie. Wat tevredenheid over de opleidingsmogelijkheden betreft scoort deze groep ook lager dan niveau B (55,7 % tegenover 59,5 %). Gelet op de voornoemde tendens om meer te werven in niveau A en B, moet zeker worden opgevolgd of ook het niveau C geen bijzondere aandacht verdient in het algemene personeelsbeleid.

## Startbanen

In de loop van 2001 waren in het ministerie in het totaal 146 personen in het kader van het project Startbanen tewerkgesteld. 24 van de 42 aanwervingen in 2001 waren gericht op specifieke doelgroepen. De laaggeschoolden en allochtonen waren hierin het sterkst vertegenwoordigd (20 aanwervingen).

De kwantitatieve impact van de startbanen op het globale personeelsbestand kunnen we als volgt uitdrukken : per 100 VTE telden we in 2001 1,3 VTE met een startbaanovereenkomst. Het streefcijfer dat bij de start door de Vlaamse regering was vooropgesteld, bedroeg 1,5% van het totale personeelsbestand.

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. Op 31/12/2001 waren in het ministerie 116 startbaancontracten beëindigd (57 mannen en 59 vrouwen). Hiervan hebben er ondertussen 51 (of 44%) een ander contract bij het ministerie gekregen. Voor de vrouwen is dit 49%, voor de mannen 38%. Ongeveer 43% van deze aanwervingen heeft betrekking op de doelgroepen. Dit is zeker een bemoedigend resultaat. Het toont aan dat het startbanenproject niet alleen kansarme groepen kan helpen bij het vinden van een job, maar dat dit tegelijk ook voor de organisatie een meerwaarde kan bieden t.a.v. het rekruteringsbeleid.

TABEL 12. - STARTBANEN : AANWERVINGEN IN 2001

Aantal aanwervingen	<b>42</b>	M	<b>24</b>	<b>57 %</b>
		V	<b>18</b>	<b>43 %</b>
<b>DOELGROEPEN</b>				
<b>Laaggeschoolden</b>			<b>11</b>	<b>26 %</b>
<b>Allochtonen</b>			<b>9</b>	<b>21 %</b>
• Nat. Niet-Belg			6	14 %
• Belg. Nat.			3	7 %
• Neutraal			0	0 %
<b>Gehandicapten</b>			<b>4</b>	<b>10 %</b>
<b>Doelgroepen totaal</b>			<b>24</b>	<b>57 %</b>

## Benchmarks

- Activiteitsgraad<sup>1</sup> laaggeschoolden in 1999 : 52,2% (middengeschoold : 72,8%; hooggeschoold : 88,5%)  
(bron: *Jaarboek Steunpunt WAV*)
- Werkloosheidsgraad laaggeschoolden in 1999 : 13,3% (middengeschoold : 5,5%; hooggeschoold : 2,5%)  
(bron: *Jaarboek Steunpunt WAV*)
- Werkzaamheidsgraad<sup>2</sup> laaggeschoolden in 1999 : 45,3% (middengeschoold : 68,7%; hooggeschoold : 86,3%)  
(bron: *Jaarboek Steunpunt WAV*)

<sup>1</sup> Activiteitsgraad = de verhouding tussen het aantal werkenden en het aantal werkzoekenden t.o.v. de bevolking op beroepsactieve leeftijd (15-64 jaar)

<sup>2</sup> Werkzaamheidsgraad = de verhouding tussen het aantal werkenden t.o.v. de bevolking op beroepsactieve leeftijd (15-64 jaar)

## AANBEVELINGEN 2003

Er is op korte termijn behoefte aan meer duidelijkheid vanuit het beleid over de houding van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap als werkgever ten aanzien van het principe van 'duurzame tewerkstelling' (binnen de Europese context). De maatregelen om de inzetbaarheid en participatie van laaggeschoolden te verhogen dienen te worden afgestemd op de gemaakte beleidskeuze.

### Personeelsplanning en functiedesign

- De invulling van ondersteunende functies binnen de huidige entiteit is een aandachtspunt voor de lijn. In het kader van de invoering van competentie management dient de lijn te worden gesensibiliseerd (eventueel via wervende voorbeelden uit de praktijk) om het opdrachtenpakket van haar entiteit te screenen zodat:
  - taken zoveel mogelijk worden opgenomen op het geschikte niveau van competenties,
  - door een goede spreiding van taken en verantwoordelijkheden op de geschikte niveaus, zoveel mogelijk ruimte wordt gecreëerd voor het focussen op de kernopdrachten.
- In de personeelsplannen moet voldoende aandacht gaan naar het goed kwantificeren en kwalificeren van de ondersteunende taken die nodig zijn om de kerntaken op een efficiënte wijze te kunnen uitvoeren.
- op basis van de beide voornoemde acties moet op de interne arbeidsmarkt een groter en aantrekkelijker aanbod aan vacatures voor ondersteunende func-

ties gecreëerd worden, waarop de laaggeschoolden kunnen inspelen. Binnen dit aanbod moet ook plaats zijn voor leidinggevende functies op operationeel niveau.

### Personeelsontwikkeling

- Ten einde een vollediger beeld te krijgen van de leermogelijkheden geboden aan laaggeschoolden, dienen alle ontwikkelingsmogelijkheden voor de laaggeschoolden (inclusief het werkplekleren) zowel kwantitatief als naar inhoud beter in kaart worden gebracht.
- In het totale ontwikkelingsaanbod voor laaggeschoolden dient te worden gestreefd naar een goed evenwicht tussen taakgerichte instructie voor de huidige functie en initiatieven die bijdragen tot een bredere inzetbaarheid van deze doelgroep voor nieuwe ondersteunende taken die nu wellicht nog te veel worden opgenomen door hogere niveaus. De initiatieven inzake werkplekleren en het formele vormingsaanbod dienen in dit perspectief op elkaar te worden afgestemd.
- Het loopbaanontwikkelingscentrum dat in 2002 wordt opgestart, moet zich richten op de ondersteuning en versterking van laaggeschoolden die (bij voorbeeld naar aanleiding van de opmaak van een proces- en personeelsplan) hun functie verliezen. Via een gericht opleidingstraject moeten deze personeelsleden voorbereid worden op andere functies en begeleid worden bij het zoeken naar een aangepaste functie op de interne (inplacement) of externe (outplacement) arbeidsmarkt.

## Strategische doelstelling 3 : permanente ontplooiing

*Vanuit een geïntegreerd personeelsbeleid zorgen voor een hoge betrokkenheid en een voortdurende ontwikkeling van de competenties van alle personeelsleden*



## ■ MENSGERICHT EN RESULTAATGERICHT LEIDERSCHAP

### KENGETALLEN

tevredenheid van de lijn				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
effectiviteit plannen, opvolgen en evalueren van prestaties	de mate waarin de huidige aanpak van plannen, opvolgen en evalueren van prestaties helpt om de primaire opdracht te realiseren		3,34 op 5	geen nieuwe data
prioriteit 1	minder administratie / bureaucratie		65 %	geen nieuwe data
prioriteit 2	minder regulering		37 %	geen nieuwe data
prioriteit 3	meer maatwerk / differentiatie		34 %	geen nieuwe data
tevredenheid van het personeel (*)				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
kwaliteit van het dagelijks operationeel leidinggeven	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de manier van leidinggeven van de directe chef		53,9 %	54,8 %
kwaliteit van de communicatie	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de informatie voor het uitvoeren van het werk en de bereikte resultaten, de inspraak in de doelstellingen van de afdeling en de mate waarin naar elkaar wordt geluisterd		48,8 %	53,2 %
kwaliteit van plannen (P)	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de informatie en de bevoegdheden voor het uitvoeren van het werk		60,1 %	62,8 %
kwaliteit van leidinggeven en opvolgen (L en O)	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de sfeer op de werkplek, de motivering tot betere prestaties, de ruimte voor het leren uit fouten en voor eigen vernieuwingsinitiatieven		62,5 %	66,4 %
kwaliteit van evalueren (E)	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de rechtvaardigheid en duidelijkheid van de evaluatie		53,2 %	58,4 %
kwaliteit van waarderen (G)	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de financiële en niet-financiële waardering van prestaties		21,2 %	25,4 %
kwaliteit van het strategisch management	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de manier van leidinggeven van de hogere chefs, de aandacht voor kwaliteitsverbetering en voor de wensen van de klant en de samenwerking tussen de afdelingen		54,2 %	56,7 %

prestatie-indicatoren				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
klachten over leidinggeven	aantal klachten ingediend bij het meldpunt PLOEG	11	10	44
tijdigheid van de planning	% planningsgesprekken gevoerd 15 dagen vóór het einde van de planningstermijn	57 %	60,2 %	53,1 %
tijdigheid van de evaluatie	% evaluatiegesprekken gevoerd 15 dagen vóór het einde van de evaluatietermijn	90 %	89,3 %	80,5 %
span of control	gemiddeld aantal te evalueren medewerkers per 1° evaluator (en % evaluatoren met soc < 4)	6,23 (50,19%)	6,26 (42,4%)	6,22 (37,81%)
stabiliteit van de evaluatielijnen	% personeelsleden met minstens 1 wijziging van de 1° evaluator in jaar x sinds de laatste planning van jaar x-1	21 %	18,5 %	44 % (excl. dep. OND)
coherentie van de evaluatielijnen	% personeelsleden waarvan de 1° evaluator niet geëvalueerd wordt door hun 2° evaluator	24 %	26,3 %	29 %
evaluatoren gelijke rang	% personeelsleden met een 1° evaluator van gelijke rang	13 %	13,7 %	17,9 %
geslacht van de 1° evaluatoren	aantal mannelijke t.o.v. aantal vrouwelijke evaluatoren (% binnen elke groepstatutair)	1269/327 (21% / 12%)	1058/235 (18,5 % / 9,9 %)	1258/362 (20% / 12%)
leeftijd 1° evaluatoren	gemiddelde leeftijd en de verhouding jonger dan 35 jaar / ouder dan 55 jaar)	(6% / 20%)	49 jaar (5,8% / 21,7%)	48,6 jaar (7,2% / 24,7%)
niveau 1° evaluatoren	aantal 1° evaluatoren van niveau A tov de andere niveaus (+ % vertegenwoordiging binnen het niveau statutair)	43% / 8%	851 (38,2%) / 442 (7,5%)	1055 (42%) / 565 (8%)
beoordelingsbalans	(aantal functionerings- + management- + staffoelagen in jaar x) / (aantal vertragingen + onvoldoendes in jaar x)	771 / 72	893 / 55	1355 / 36
disfunctioneren	% beoordelingen "onvoldoende" in jaar x (m.b.t. werkjaar x-1) t.o.v. het statutair personeel op 31/12/jaar x-1	1,92 ‰	1,69 ‰	1,67 ‰ (15 / 8984)
bottom-up appreciatie (BUA)	aantal leidinggevenden die in jaar x gebruik hebben gemaakt van een feedbackinstrument om hun leidinggeven verder te ontwikkelen			47

(\*) Nadat de gemiddelde tevredenheid over de vermelde items voor elke respondent apart was berekend, werd nagegaan hoeveel % van hen een gemiddelde tevredenheid groter dan 3 had.

## TERUGBLIK REALISATIES 2001

In 2000 werd beslist om een bijsturing van PLOEG door te voeren. Deze moest het accent nog meer verleggen in de richting van grotere responsabilisering en maatwerk. Daarnaast moest de sturing meer verlopen op basis van principes en normen in plaats van via regelgeving. De bijsturing werd in het voorjaar van 2001 gerealiseerd. Ze gaf aanleiding tot grotere vereenvoudiging en een terugdringen van de bureaucratiesingering via deregulering. De bijsturing liet eveneens meer maatwerk toe. Voorts werd een aanvang genomen met ideevorming rond sturen op basis van principes en voorschriften.

De inspanningen voor 'kwaliteitsvol leidinggeven' werden verder gezet. Er werden seminars voor het midden- en topkader van de ganse Vlaamse overheid ingericht, die op regelmatige basis verder zullen georganiseerd worden. Deze samenkomsten stimuleerden kennis- en ervaringsuitwisseling binnen netwerken van leidinggevenden.

Voorts gaven ze aanleiding tot het oprichten van werkgroepen, die o.a. als opdracht hadden om ruimere feedback en managementontwikkeling op vlak van kwaliteitsvol leidinggeven voor te bereiden. Ter voorbereiding van een bottom-up evaluatie voor het top- en middenkader in 2002, werden alle leidinggevenden verzocht een 'generieke doelstelling' omtrent leidinggeven te formuleren en te verwezenlijken.

De kwaliteit van de evaluatie van het leidinggeven werd bevorderd door het propageren van bottom-up appreciaties (BUA's) in 2001. Daarnaast werd de bottom-up evaluatie (BUE) voor het top- en middenkader voorbereid en in het voorjaar 2002 doorgevoerd. Via de organisatie van BUA en BUE kregen de medewerkers aangepaste kanalen om hun mening over het leidinggeven van hun functionele chef te uiten.

De jaarlijkse doelstellingencascade kan nog sneller en efficiënter georganiseerd worden. Ook een beter evenwicht bij leidinggevenden tussen beleidstaken en operationeel leidinggeven, verdient verdere aandacht.

## BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

In een kwaliteitsgerichte organisatie is de leidinggevende niet alleen verantwoordelijk voor de bedrijfsresultaten, maar ook voor het personeel en de klanten. Daarom blijft kwaliteitsvol leidinggeven een prioritair aandachtspunt binnen een modern personeelsbeleid.

We onderzoeken het leidinggeven op 2 aspecten:

- Wat is de kwaliteit van het leidinggeven?
- Zijn alle organisatorische en structurele randvoorwaarden vervuld voor goed leidinggeven?

### **Kwaliteit van het leidinggeven**

De resultaten van het personeelstevredenheidsonderzoek en de beschikbare PLOEG-gegevens kunnen opnieuw enig inzicht brengen in het kwaliteitsniveau van het leidinggeven. Wat valt hieruit in hoofdzaak af te leiden?

In vergelijking met de vorige bevraging is de tevredenheid van het personeel over de wijze van leidinggeven licht toegenomen (55%). Dit geldt zowel voor het dagelijks operationeel leidinggeven als het meer strategisch leiderschap. Dit is een positieve evolutie. Alle betrokken kengetallen scoren hoger dan het gemiddelde. De enige uitzondering hierop is de waardering (slechts 25% tevreden), ondanks de bijsturing die slechts tot een lichte stijging aanleiding gaf.

De lichte stijging in tevredenheid kan erop wijzen dat de inspanningen om 'kwaliteitsvol leidinggeven' te bevorderen, hun vruchten beginnen af te leveren. Dit betekent daarom nog niet dat leidinggevenden het momenteel gemakkelijker hebben dan voorheen om de nodige flexibiliteit in hun stijl aan de dag te leggen bij het coachen van een diversiteit van medewerkers. Dergelijke verworvenheden worden nu eenmaal niet van het ene moment op het andere geïntegreerd. Mogelijk verwijst de relatief hogere tevredenheid eerder naar een appreciatie van de pogingen en de inspanningen die de leidinggevende daartoe onderneemt.

De uitzonderlijk lage score op 'waardering', ondanks de herhaalde pogingen om deze bij te sturen, blijft duiden op een structureel probleem. Hierbij is een discrepantie waar

te nemen tussen de 'objectief' grotere mogelijkheid om toelagen toe te kennen én de effectieve toekenning ervan enerzijds (zie verder), en de 'subjectief' ervaren ontevredenheid met de mate waarin goede prestaties financieel beloond worden anderzijds. M.a.w., de nieuwe bijsturing gaf geen aanleiding tot grotere tevredenheid bij de medewerkers.

Ogenschijnlijk is er een sterke toename van het aantal klachten bij het extern meldpunt PLOEG (verviervoudigd in vergelijking tot vorige jaren).

Deze toename dient vermoedelijk gerelativeerd te worden. Ze betekent zeker niet automatisch dat er in 2001 meer redenen tot klachten waren. Sedert januari 2001 werd een nieuwe externe partner aangezocht om het externe meldpunt te behartigen, terwijl het vorige externe meldpunt 'Ariadne' slechts de eerste helft van 2000 actief was. De intensieve communicatiecampagne bij het in voege treden van het nieuwe meldpunt, is waarschijnlijk de reden van de sterke stijging van de klachten.

Een blijvend probleem is de onduidelijkheid over de rol en de positie van de verschillende externe meldpunten. Gezien het aantal in 2002 nog toeneemt door de oprichting van een meldpunt 'pesten', bevestigt dit de noodzaak van een 'centraal meldpunt'.

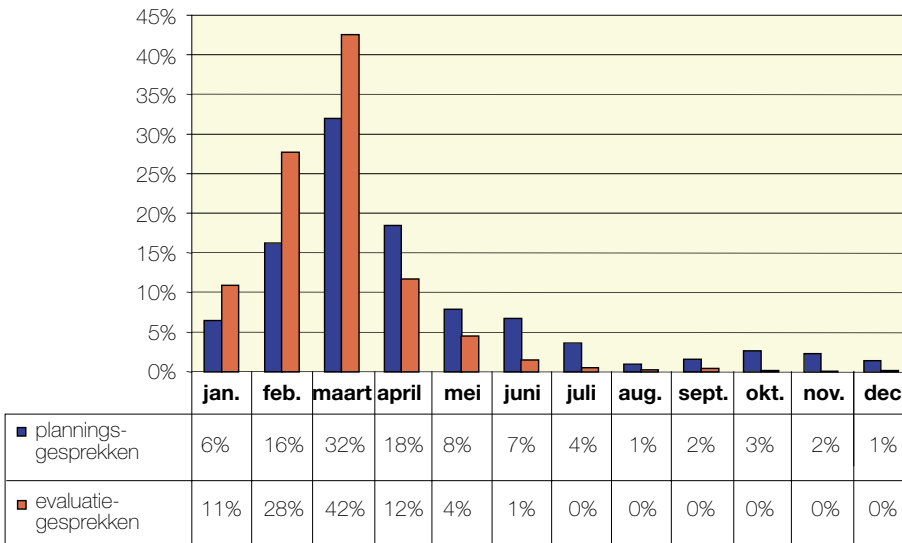
De jaarlijkse planning en evaluatie worden steeds meer uitgesteld. Dit geldt voor het eerst meer voor de evaluatie (- 8,8%), dan voor de planning (- 7,1%).

Deze trend werd wellicht beïnvloed door de verlenging van de formele termijnen. Ook de nieuwe regeling dat planningsdocumenten niet opnieuw moeten gemaakt worden zolang de betrokkenen beslissen om de bestaande niet te wijzigen, speelt eveneens een rol, naast het feit dat jaarlijkse persoonlijke doelstellingen niet meer noodzakelijk en voor iedereen moeten geformuleerd worden. Tenslotte blijkt een tendens om planningsgesprekken en -documenten direct te koppelen aan evaluatiegesprekken en -documenten. Het planningsdocument wordt dan geïntegreerd in het evaluatiedocument. Vanaf 2002 zal dit via een kengetal nader onderzocht en beter opgevolgd worden.

Het aantal tijdig gevoerde evaluatiegesprekken (80 %) ligt nog steeds een stuk hoger dan de planningsgesprekken (53 %). Dit verwijst wellicht op een zich doorzettend formeel gedrag vanwege de leidinggevenden: de evaluatie blijft primeren boven de planning. Men blijft zich verschuilen achter regels en reglementen, hoe gedereguleerd deze ook mogen zijn. De functionele noodzaak om goede resultaten te bereiken bij middel van een tijdig



**Figuur 22. - Timing van de plannings- en evaluatiegesprekken**



De algemene tendens inzake beoordelingsbalans zet zich door. Het aantal negatieve beoordelingen ('vertraging') neemt systematisch af en de positieve beoordelingen ('management- en functioneringstoe-lagen') stijgen systematisch. Het aantal evaluaties met 'onvol-doende' blijft status quo, maar was reeds zeer laag (1,67‰).

PLOEG wordt duidelijk als een motiverend instrument opgevat. Ook minder 'fraaie' elementen in het evaluatieverslag worden nog steeds in eerder 'wollig' taalgebruik geformuleerd. Dit heeft het mogelijke nadeel dat bij te sturen of te ontwikkelen aspecten of competenties niet echt in de verf gezet worden.

planningsgesprek, wordt hierdoor nog meer op de helling gezet. Dit druist uiteraard in tegen het behartigen van 'kwaliteitsvol leidinggeven'!

De grotere daling in tijdigheid voor evaluatiegesprekken i.v.m. planningsgesprekken laat vermoeden dat de leidinggevendenden ten volle de bijsturing benutten die de evaluatietermijn met een halve maand verlengde. Het eigenlijke evaluatiegebeuren wordt blijkaar meer en meer in een beperkte periode op het einde van de toegestane (verlengde) termijn gevoerd.

Tenslotte is de blijvende problematiek van vertraagde/ uit-gestelde doelstellingencascade niet vreemd aan deze tendens tot uitstel.

De stijging van de toelagen heeft vermoedelijk te maken met de invoering van de glijdende vork tot 15% van de jaarwedde in samenhang met het optrekken van het beschikbare beloningsbudget. De daling van beslissingen tot 'vertraging' wordt waarschijnlijk beïnvloed door de nieuw ingevoerde beroepsmogelijkheid na toekenning van een vertraging. Nogal wat evaluatoren kunnen hierdoor afgeschrikt worden om een vertraging zelfs maar voor te stellen. Dit is jammer gezien in het verleden gebleken is dat een toekenning 'vertraging' een waarschuwing betekende die bijna systematisch een positief effect resorteerde in de prestaties van de medewerker voor het volgende werkjaar

Het aantal leidinggevendenden die gebruik maakten van een feedbackinstrument om het eigen leidinggeven verder te ontwikkelen, is relatief hoog (47; geen vergelijking mogelijk), maar kon beter.

TABEL 13. - DE BEOORDELING "ONVOLDOENDE" PER DEPARTEMENT (EVOLUTIE 1996-2001)							
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	totaal
COO	1	0	0	1	0	1	3
AZF	4	7	0	1	1	2	15
WIM	0	1	0	0	0	0	1
OND	11	6	4	3	3	0	27
WVC	2	3	2	0	0	1	8
EWBL	3	5	3	1	0	4	16
LIN	14	13	8	6	11	7	59
MVG	35	35	17	12	15	15	129

Wellicht ligt dit hoger dan vorige jaren. Maar vanuit het oogpunt dat de minister van Ambtenarenzaken dit werken aan de ontwikkeling van kwaliteitsvol leidinggeven als een generieke doelstelling oplegde, kon het aantal toch wel hoger verwacht worden. De verplichte BUE voor top- en middenkader in 2002 kan dit gedeeltelijk verklaren.

### Organisatorische en structurele randvoorwaarden

De bijsturingen aan PLOEG in 2001 hebben ook op dit vlak een aantal aanzienlijke wijzigingen teweeg gebracht.

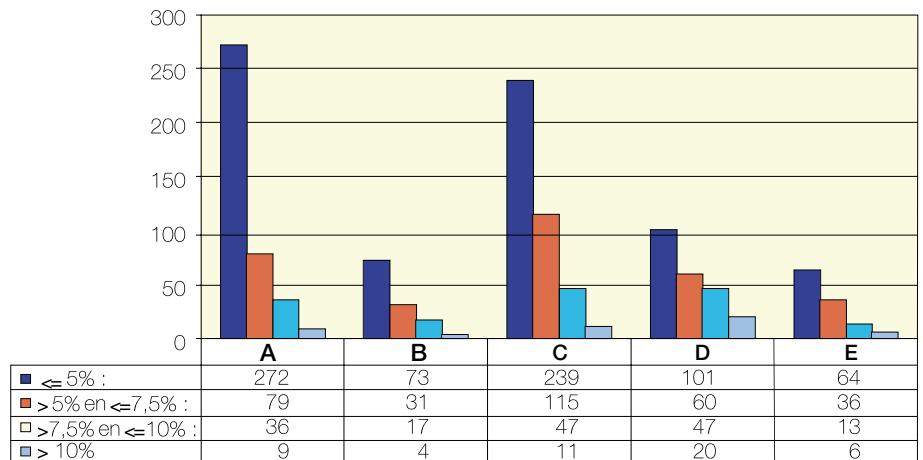
De bijsturing heeft blijkbaar geleid tot aanzienlijke verschuivingen in de evaluatielijnen: 44% van de medewerkers kreeg in de loop van 2001 een andere eerste evaluator.

De dalende trend van werkjaar 2000 is hierdoor drastisch teniet gedaan. Aangenomen dat deze 'ommezwaai' het 'effect' is van de bijsturing PLOEG, is dit mogelijk een eenmalig fenomeen. Immers: vanaf 2001 konden ook contractuele leidinggevenden van rang A2 of hoger formeel als eerste evaluator aangesteld worden. Het wegvallen van de beperking inzake rangverhouding tussen beide evaluatoren enerzijds en tussen eerste evaluatoren geëvalueerde anderzijds, had wellicht een nog grotere impact. Vanaf 2001 konden beide evaluatoren en de eerste evaluatoren geëvalueerde van dezelfde rang zijn.

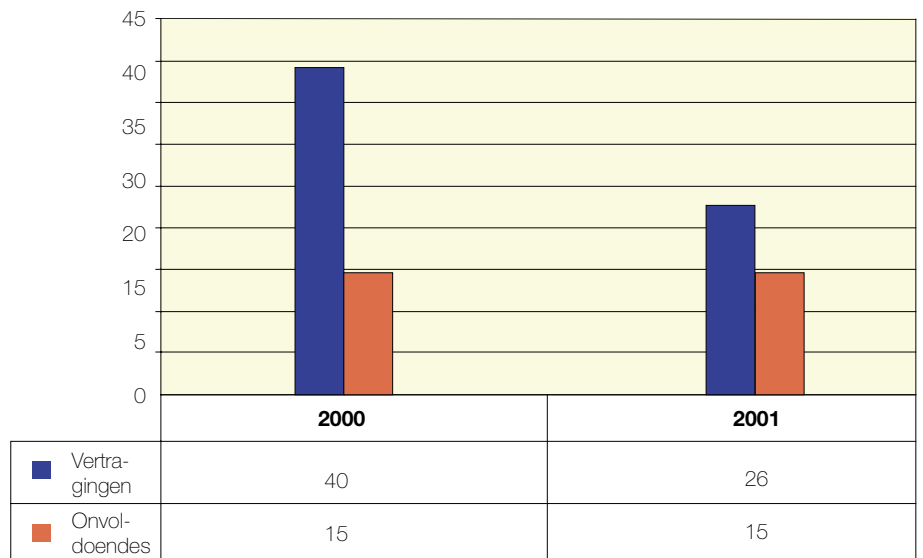
De evaluatielijnen zijn best zo functioneel en coherent mogelijk. Dit impliceert dat idealiter de eerste evaluator ook geëvalueerd wordt door de tweede evaluator van dezelfde medewerker. Toch is dit niet steeds het geval: ook in 2001 blijkt bij meer dan 1 op 4 medewerkers de tweede evaluator nog steeds niet de evaluator van de eerste te zijn.

Er is sprake van een licht stijgende tendens (+ 2,7%). Vermoedelijk heeft het wegvallen van de beperking inzake rangverhouding tussen beide evaluatoren (zie hoger) hier meegespeeld.

**Figuur 23. - Functioneringstoelagen per niveau en volgens %**



**Figuur 24. - Vertragingen en onvoldoendes (2000-2001)**

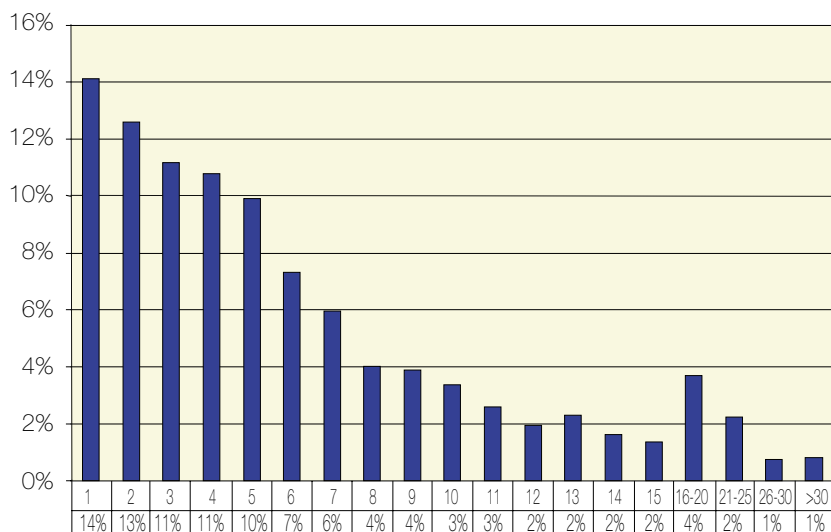


Deze incoherentie van de evaluatielijnen kan de rol van de tweede evaluator verder in het gedrang brengen. Met name de evaluatie van de kwaliteit van leidinggeven van de eerste evaluator door de tweede, indien deze dezelfde rang heeft als zijn of haar 'collega', is niet meer zo evident.

Idealiter is de eerste evaluator eveneens de hiërarchisch hogere functionele chef. Dit helpt o.a. bij het accepteren van beslissingen. Niettemin heeft in 2001 ongeveer 1 op 6 medewerkers (17,9 %) een eerste evaluator van gelijke rang.

Dit betekent een vrij aanzienlijke stijging (+ 4,2%) in vergelijking met vorig jaar. Het wegvallen van de beperking

**Figuur 25. - De eerste evaluatoren volgens span of control**



inzake rangverhouding chef-medewerker kan hiervan de oorzaak zijn. Deze bijsturing bepaalt dat de eerste evaluator van gelijke, maar niet van lagere rang mag zijn dan de medewerker. Dit ondanks de waarschuwing dat afwijkingen van het basisprincipe dat leidinggeven best vanuit een hogere hiërarchische positie gebeurt, uitzonderingen én functioneel verantwoord moeten blijven. Ook deze verschuiving kan belangrijke repercussies hebben naar de rol van tweede evaluator als kwaliteitsbewaker, 'scheidsrechter' bij conflicten, enz.

De voordelen naar o.a. een realistischer aantal te evalueren medewerkers (span of control) wegen niet op tegen de potentiële spanningen die dergelijke evaluatielijnen kunnen teweeg brengen.

De gemiddelde 'span of control' handhaaft zich. In het ministerie heeft een eerste evaluator nog steeds gemiddeld ongeveer 6 medewerkers. Dit is vanuit HR-oogpunt aanvaardbaar. Daarnaast blijkt een daling van de evaluatoren met minder dan 4 medewerkers onder hun bevoegdheid (- 4,8%). Ook dit is een positieve trend.

De daling van het aantal evaluatoren met een heel beperkt aantal medewerkers kan erop wijzen dat de (eventuele) selectieve delegatie van leidinggevende taken door bovenliggend hiërarchisch niveau lichtjes

afgenomen is. Dit is in principe een positief teken. De daling kan eventueel verklaard worden door een gecombineerde bijsturing PLOEG (zie hoger).

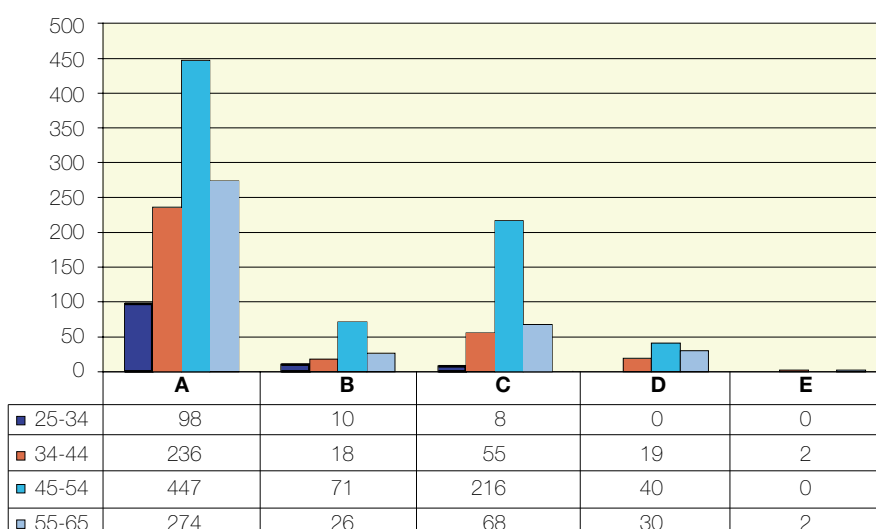
Het betreft de mogelijkheid om leidinggevende contractuele medewerkers van rang A2 en hoger formeel als eerste evaluator aan te stellen. In tweede instantie verwijst het naar het wegvallen van de beperking inzake rangverhouding tussen beide evaluatoren enerzijds, en tussen chef en medewerker anderzijds. Zodoende konden meerdere 'nieuwe' evaluatoren formeel aangesteld worden, zonder de evaluatielijnen geweld aan te doen.

De verhouding tussen mannelijke en vrouwelijke evaluatoren kent een status quo. Het 'overwicht' van de mannelijke evaluatoren bestendigt zich. Dit kan blijven leiden tot sociale segregatie van vrouwelijke ambtenaren binnen de werkomgeving.

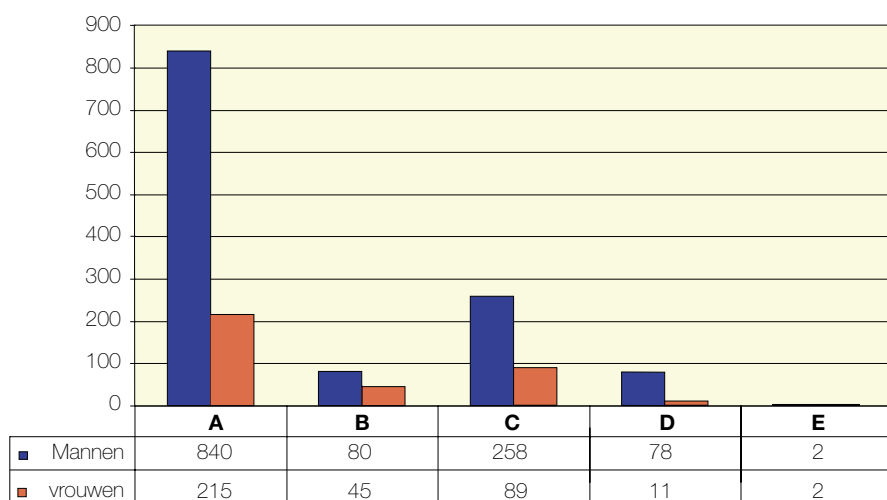
De gemiddelde leeftijd van de evaluatoren kent een status quo in vergelijking tot vorig werkjaar. Deze verhouding wordt evenwel bepaald door een simultane stijging van de jongere, zowel als van de oudere evaluatoren. De vergrijzingstrend zet zich door, ondanks lichte 'investering' in jongere evaluatoren.

Oververtegenwoordiging van niveau A impliceert dat de onderbenutting van de bestaande leidinggevende capaciteit op de lagere niveaus bestendigd wordt.

**Figuur 26. - De eerste evaluatoren volgens niveau en leeftijd**



**Figuur 27. - De eerste evaluatoren volgens niveau en geslacht**



## AANBEVELINGEN

- Verdere bijsturing van PLOEG moet zowel het accent leggen op responsabilisering door principes en normen te formuleren omtrent kwaliteitsvol leidinggeven, als op integratie van een vernieuwd prestatie management met andere projecten zoals vernieuwd beloningsbeleid, competentie management, loopbaanontwikkelingsprogramma's, enz. Hierdoor kan verregaand maatwerk doorgevoerd worden, waardoor PLOEG meer als echt managementinstrument kan gebruikt worden. Dit alles moet geïntegreerd worden in een performant en alomvattend automatiseringssysteem (VLIMPERS) dat flexibiliteit bevordert i.p.v. neobureaucratisch in te werken.
- De PLOEG-ondersteuning moet zowel onder de vorm van een up-to-date informatief en interactief internetplatform aangeboden worden, als meer maatwerkgericht tewerk gaan door problemen bij het leidinggeven te verkennen, inventariseren en als dusdanig oplossingsgericht te benaderen. Organisatie van seminars, netwerk(café's),... verder uitwerken en evalueren
- De bestaande aandacht voor kwaliteitsvol leidinggeven en de kwaliteitsbewaking hierop, moet verder uitgediept worden door:
  - het verbeteren van de kwaliteit van de evaluatie van het leidinggeven (BUE verder uitdiepen naar 360° feedback, meerdere niveaus van leidinggevend laten evalueren, audits op PLOEG-formulieren,...)
  - de jaarlijkse doelstellingencascade sneller en efficiënter te organiseren en de vertaalslag naar afdelings- en individuele doelstellingen systematisch ondersteunen door workshops, trainingen,...
- Verdere inspanningen leveren om de evaluatielijnen meer functioneel uit te tekenen met aandacht voor:
  - verder uittekenen van leidinggevende loopbanen,
  - opwaardering van operationeel leidinggeven (ook en vooral op de lagere niveaus),
  - de noodzaak van daadwerkelijke functionele verbanden bij aanduiden van evaluatoren met gelijke rang als medewerker,
  - detecteren en tot ontplooiing brengen in een vroeg stadium van leidinggevend potentieel,
  - bij aanstellen van nieuwe evaluatoren rekening houden met aanwezig potentieel en interesse-sferen

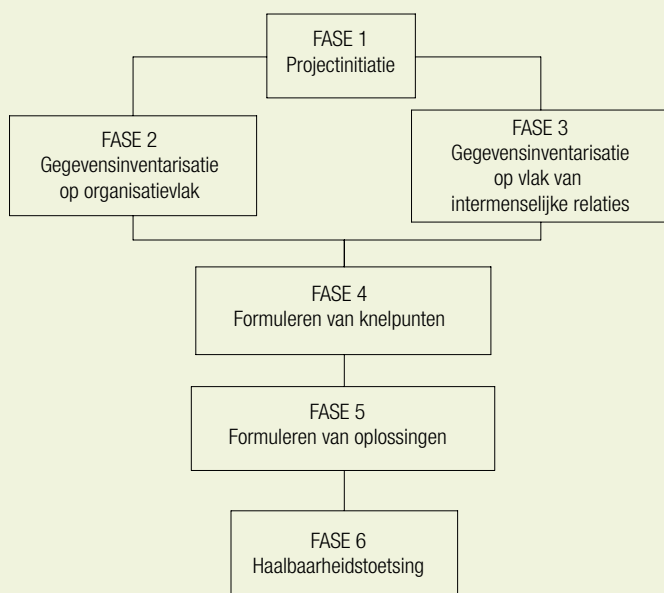
## BLIKVANGER

### HR-audits en feedbackoefeningen binnen het departement Leefmilieu en Infrastructuur

*Omwille van de privacy van de betrokkenen is het niet mogelijk om in te gaan op de concrete resultaten van deze audits. Het gaat immers over entiteiten waar (soms louter intermenselijke) problemen aanleiding geven tot een 'slechte' werking. Bedoeling is vooral om aan te geven hoe diepgewortelde problemen opgelost kunnen worden mits de interne bereidwilligheid om er iets aan te doen. Het bevestigt tevens het belang van operationeel leidinggeven en van de ondersteuning die deze personen nodig hebben.*

In de loop van 2000 werden bij twee afdelingen HR-audits uitgevoerd. Hiervoor werd beroep gedaan op een externe consultant en zorgde de afdeling Personeel (samen met een personeelslid van de afdeling HRM) voor de interne begeleiding. Afgelopen jaar zijn er een viertal HR-audits en feedbackoefeningen gebeurd.

Uit een aantal bronnen was immers gebleken dat er zich op ruimere schaal organisatorische en intermenselijke problemen voordeden. Ook het aspect leiding geven kwam doorgaans aan bod. Een nauwkeurige analyse van de situatie was in deze gevallen dus zeker op zijn plaats. Omdat een onbevooroordeelde mening hiervoor van cruciaal belang is, werd beroep gedaan op een externe consultant die volgens onderstaand schema te werk ging:



Deze werkwijze had het grote voordeel dat de personeelsleden steeds van nabij betrokken waren bij het hele proces (vooral bij fasen 1, 2 en 6) en dat op relatief korte termijn al tastbare resultaten konden worden voorgesteld. De verschillende fasen werden opgevolgd door een stuurgroep waarin de leidinggevende(n), de consultant en de HRM-verantwoordelijken van LIN vertegenwoordigd waren.

In de meeste gevallen is het volledige proces al doorlopen en werden de eerste verbeteringsacties al doorgevoerd. Treffend was dat de voorgestelde oplossingen niet echt nieuw waren, maar wel dat zij door concrete gegevens gedragen en ondersteund werden. Door op deze manier de problemen aan te pakken werd bovendien een duidelijk engagement van de leidinggevende(n) verkregen.

De externe consultant zorgde steeds voor een degelijke kennisoverdracht naar de leden van de stuurgroep (afdelingshoofd, opdrachthouder en stafmedewerker HRM).

In de loop van dit jaar zullen nieuwe gelijkaardige projecten opgestart worden.

## ■ PERSONEELSONTWIKKELING

### KENGETALLEN (\*)

tevredenheid van de lijn				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
effectiviteit competentie-ontwikkeling	de mate waarin de huidige aanpak inzake competentie-ontwikkeling helpt om de primaire opdracht te realiseren		3,36 op 5	geen nieuwe data
prioriteit 1	meer maatwerk / differentiatie		37 %	geen nieuwe data
prioriteit 2	specifieke vorming / opleiding		22 %	geen nieuwe data
prioriteit 3	meer informatie		21 %	geen nieuwe data

tevredenheid van het personeel (**)				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de opleidingsmogelijkheden en ontplooiingsmogelijkheden op de werkplek		63,3 %	64,5 %
effectiviteit personeelontwikkeling	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de mate waarin men het geleerde kan toepassen in het werk		58,1 %	58,6 %
opleidingsmogelijkheden	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de opleidingsmogelijkheden		58,1 %	56,4 %
ontplooiingsmogelijkheden op de werkplek	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de mogelijkheid tot ontwikkeling in de huidige functie, de mogelijkheid om uit fouten te leren en de mate waarin kennis aan elkaar wordt doorgegeven		58,4%	61,5 %

prestatie-indicatoren				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
vormingsaanbod	aantal opleidingen die in jaar x werden aangeboden naar organisatievorm, vaardigheidsgroep en leervorm organisatievorm: intern/extern vaardigheidsgroep: management – communicatie – IT -vaktechnisch leervorm: nieuwe leervormen - klassikaal		531	2915 812/2103 178/124/297/2187 67/2848
nieuwe leervormen	% van het personeel dat in jaar x minstens 1 maal gebruik gemaakt heeft van nieuwe leervormen niveau: A/B/C/D/E geslacht: man/vrouw		1,1 %	2,08 % 2,25/3,87/1,86/2,66/0,21% 1,66/2,73%
coaching	% van de lijnmanagers die in jaar x een beroep hebben gedaan op een externe coach volgens rang en geslacht niveau: A4/A3/A2A(in absolute cijfers !) geslacht: man/vrouw		3,5 %	7,47 % 0/4/9 2,87/25,71%
vormingsparticipatie	% van het personeel die in jaar x hebben deelgenomen aan minstens 1 vormingsactiviteit (per niveau) niveau: A/B/C/D&E		32 %	43,46 % 67/42/28% 12/6% 61,12/71,35/38,87%
vormingsverwachting	gemiddeld aantal gevolgde vormingsuren per personeelslid organisatievorm: intern/extern geslacht: man/vrouw statuut: contractueel//vast	11,4	12,36 23,4/19,8/11,4	12,00 18,8/25,6/8,9 10/13,7 11,36/11,64
vormingsbudget	goedgekeurd vormingsbudget per werknemer	€ 368,67 (14.872 F)	€ 335,70 (13.542 F)	€ 320,30 (12.921 F)
vormingsinspanning	% aandeel van de vormingsdagen in de bruto arbeidstijd (210 werkdagen)		0,98 %	0,95 %
sabbatsverlof	% van het personeel met sabbatsverlof t.o.v. totale personeelssterkte aantal deelnemers in absolute cijfers		0,06 % 7	0,05 % 6

(\*) De prestatie-indicatoren brengen nu voornamelijk het formele VTO-aanbod in kaart (vooral opleidingen – leersabbat – coaching – in beperkte mate werkplekleren). Het is de bedoeling om in de toekomst meer relevante gegevens over werkplekleren op te nemen.

(\*\*) Nadat de gemiddelde tevredenheid over de vermelde items voor elke respondent apart was berekend, werd nagegaan hoeveel % van hen een gemiddelde tevredenheid groter dan 3 had.

## TERUGBLIK REALISATIES 2001

In de loop van 2001 werd een nieuwe vormingsbrochure verspreid. In deze brochure werd niet alleen het huidige klassikale open aanbod voorgesteld, maar werd het hele palet van leermogelijkheden en leervormen in de kijker geplaatst: maatopleidingen, leersabbat, cd-rom leren, begeleide zelfstudie en werkplekleren. Er werd ook aandacht besteed aan het aanbod voor specifieke doelgroepen. De brochure beklemtoonde dat ontwikkelingsactiviteiten zoveel mogelijk moeten kaderen in de doelstellingencascade en dat de ontwikkelingsgerichte doelstellingen geformuleerd in het kader van PLOEG hiervoor een uitgelezen instrument zijn.

Voor het eerst werd ook de deelnemingsprijs van alle opleidingen vermeld ten einde de personeelsleden en de lijn bewust te maken van de kostprijs van leeractiviteiten.

Dit sluit aan met een aantal maatregelen die werden genomen om de lijn te responsabiliseren voor het vormingsbudget van haar entiteit.

In 2001 werd de methodiek van individuele ontwikkelingsplannen (IOP's) formeel opgenomen in het stagetraject van nieuwe functiehouders. Hiermee wordt gepoogd om professionele ontwikkeling meer in een lange termijn perspectief te plaatsen. Er is echter nog veel werk aan de winkel met het oog op een goede invulling, ondersteuning en opvolging van IOP's op de werkvloer.

Er werden belangrijke initiatieven ontwikkeld naar aanleiding van de generieke doelstelling over de kwaliteit van het leidinggeven voor het topmanagement. Er werd zowel voor de top als voor het middenkader de aanzet gegeven tot de uitwerking van een volwaardig managementontwikkelingsprogramma (MOP). In oktober vond

een tweedaags seminarie voor het middenkader plaats. Dit seminarie stond in het teken van kwaliteitsvol leidinggeven. Het seminarie voor de top in november had de responsabilisering van de overheidsmanager als hoofdthema. Tijdens beide seminaries werd speciale aandacht besteed aan de mogelijkheden tot netwerking tussen de managers van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en van de Vlaamse openbare instellingen (VOI's).

Om bij de Vlaamse overheid een cultuur van netwerking en kennisdeling te stimuleren werd gestart met netwerfcafés voor leidinggevendenden. Er werd ook een initiatief genomen om bij te dragen tot de netwerking tussen de vormingsprofessionals van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en van de VOI's.

Het wordt als belangrijk ervaren om de vormingsbehoeften van de lijn en de medewerkers systematischer in kaart te brengen. De jaarlijkse persoonlijke ontwikkelingsgerichte doelstellingen vormen hiervoor een ideaal aanknopingspunt. Op dit terrein werd in 2001 nog geen expliciet gezamenlijk initiatief genomen door de centrale en decentrale vormingsverantwoordelijken.

## BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

### De tevredenheid van het personeel over de mogelijkheden voor personeelontwikkeling

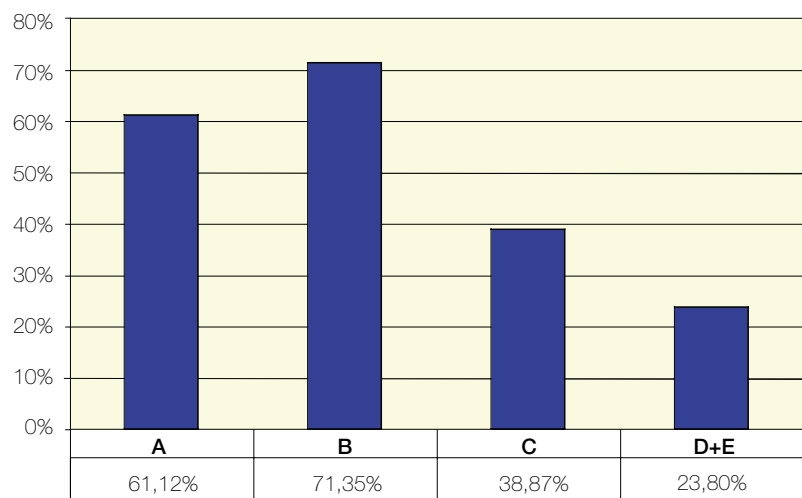
- Volgens de PRO-bevraging 2001 daalt de tevredenheid over de formele opleidingsmogelijkheden (-1,7%), terwijl die over de leermogelijkheden op de werkplek stijgt (+ 3,1%). Een mogelijk element van verklaring hiervoor kan zijn dat de sensibilisering en responsabilisering voor de kostprijs van vormingsactiviteiten en de versleuteling van het vormingsbudget tot op administratie- of afdelingsniveau actueel waren op het ogenblik van de bevraging. Voor het eerst werden personeelsleden rechtstreeks geconfronteerd met de eindigheid van vormingsbudgetten. De inhoudelijke aspecten van het vormingsgebeuren kunnen echter ook meespelen in de tevredenheidsscore. Daarom verdient het aanbeveling om meer systematisch de vormingsbehoeften op de werkvloer in kaart te brengen.

- De tevredenheid van het personeel over de mate waarin het geleerde toepasbaar is op de werkvloer blijft ongeveer gelijk (stijging van 58,1 % naar 58,6 %). De vraag dient te worden gesteld of dit cijfer bevredigend is. Bij de evaluatie van een aantal opleidingen tekenden zich twee terugkerende tendensen af. Enerzijds verwachten een aantal cursisten bij opleidingen steeds een receptenboek met kant-en-klare oplossingen voor alle problemen, terwijl het de bedoeling van opleidingen is om ook het probleemoplossend vermogen van personeelsleden te vergroten. Anderzijds stellen een aantal cursisten: wat wij aanleren is mooi in theorie, maar werkt niet in onze praktijk. Hierbij stelt zich de vraag of het aanbod voldoende is afgestemd op de realiteit op de werkvloer. Anderzijds kunnen ook weerstanden tegen nieuwe aanpakken of reële problemen op de werkvloer meespelen.

### De aard van het formele vormingsaanbod

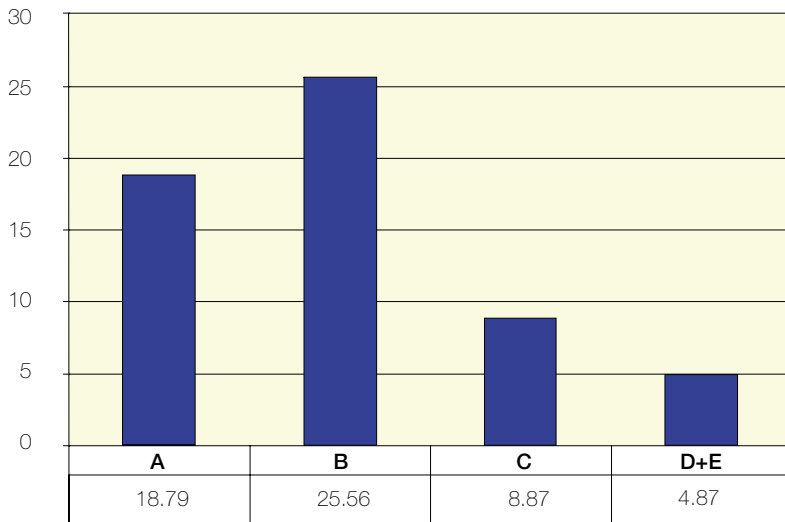
De vermelde cijfers dienen met de nodige omzichtigheid te worden benaderd. Wegens onvoldoende afspraken over een eenduidige registratie, zijn de voorliggende cijfers ongetwijfeld een overschatting van het totale aanbod en van het aandeel van de externe vorming en de vaktechnische opleidingen erin. Er tekenden zich wel een aantal tendensen af. In het aanbod ligt een sterke nadruk op het vaktechnische en op de informatica (vooral Office-software). Het aandeel van communicatie-opleidingen is eerder beperkt. Ook het aandeel van nieuwe leervormen (e-learning via cd-rom – al dan niet begeleide zelfstudie) is beperkt.

Figuur 28. - Vormingsparticipatie per niveau





**Figuur 29. - Vormingsverwachting per niveau (uren)**



**De algemene vormingsparticipatie**

43% van de personeelsleden heeft in 2001 deelgenomen aan minstens 1 departementaal of interdepartementaal vormingsinitiatief. Er is weinig vergelijkbaarheid met de cijfers van 2000, aangezien de huidige cijfers duidelijk aan betrouwbaarheid hebben gewonnen. De participatie is hoog in niveau A en B (61,12 en 71,35%). Voor de niveaus C en D/E ligt ze merkbaar lager (38,87 en 23,8%). Ter vergelijking, in 1993 bedroeg deze indicator in Belgische bedrijven met een vormingsbeleid 35,3%.

**De participatie aan nieuwe leervormen**

Het percentage van de personeelsleden dat in 2001 minstens eenmaal gebruik maakte van een nieuwe leervorm (inclusief leersabbat) verdubbelde (van 1,1% naar 2,08%). Deze stijging kan beïnvloed zijn door de tijdelijke stopzetting in het voorjaar 2001 van het klassikale aanbod van informaticaopleidingen en de promotie van de begeleide zelfstudie en het cd-rom leren als alternatief. Het is dus op dit ogenblik niet duidelijk of het hier om een blijvend effect zal gaan. De effectieve gebruikmaking van de mogelijkheden van de nieuwe leervormen blijft hoe dan ook marginaal. De vrouwen en het niveau B voelen zich het meest aangesproken door deze leervormen. Dit zijn ook in het algemeen de sterkst participerende groepen aan het vormingsgebeuren.

**De vormingsverwachting**

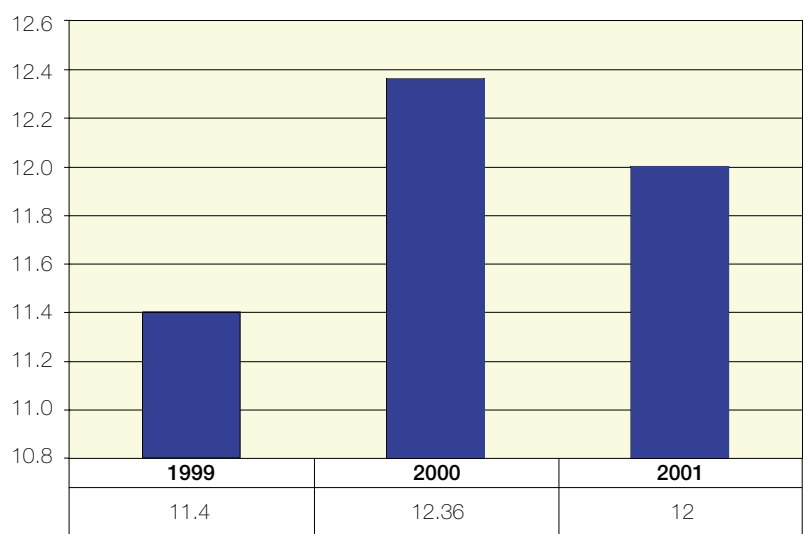
Een gemiddeld personeelslid kan zich verwachten aan 12 uren opleiding op jaarbasis. Er is geen opvallende evolutie tegenover de voorgaande jaren. Ter vergelijking, in 2000 bedroeg dit bij de Nederlandse overheid 14.4 uren (bron: Berenschot) en in 1993 bedroeg dit in Belgische bedrijven met een vormingsbeleid 17,9 uren (bron: Vlerick). Voor niveau A en B ligt de gemiddelde vormingsverwachting duidelijk boven het gemiddelde, voor de niveaus C en D/E ligt ze er duidelijk onder. Het gemiddelde vrouwelijke personeelslid neemt actiever deel aan het vormingsgebeuren dan haar gemiddelde mannelijke collega, met name gemiddeld 3,7 uur meer op jaarbasis. Er is geen verschil in deelneming tussen een gemiddeld vast en een

gemiddeld contractueel personeelslid.

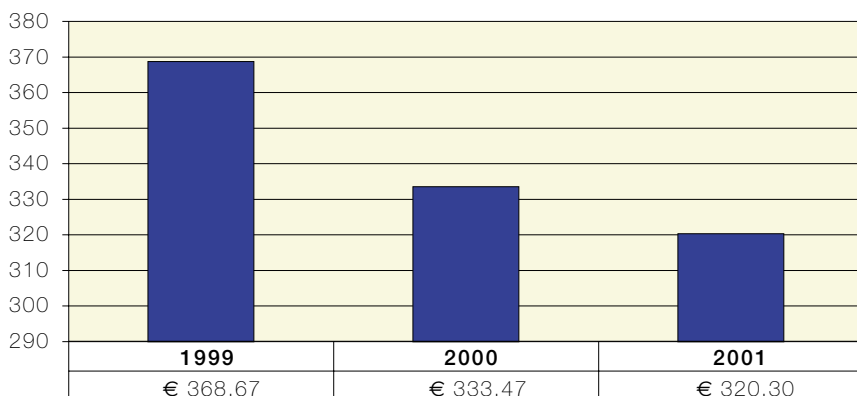
**Het gemiddeld vormingsbudget, de nominale VTO-investering en de gemiddelde vormingsinspanning per werknemer**

Het gemiddelde vormingsbudget per personeelslid bedraagt 320,30 euro (12.921 F) en volgt sedert 3 jaar een dalende curve. Dit heeft te maken met een vermindering van het totale vormingsbudget in het begrotingsjaar 1999. Vanaf 2001 is er terug een lichte stijging van het globale budget. Deze compenseert de toename van het personeelseffectief niet, zodat de dalende tendens per personeelslid zich verder doorzet. Ter vergelijking: in

**Figuur 30. - Evolutie van de vormingsverwachting in uren (1999-2001)**



**Figuur 31. - Evolutie van het vormingsbudget in euro (1999-2001)**



2000 bedroeg dit kengetal bij de Nederlandse overheid 685,82 euro (27.666 F). Er dient echter wel verder onderzocht of deze cijfers een voldoende vergelijkbare berekeningsbasis bezitten.

Terwijl de hierboven besproken indicator de financiële investering van de werkgever aangeeft, geeft de gemiddelde vormingsinspanning de investering in tijd weer. In 2001 besteedde een gemiddeld personeelslid 0,95 % van zijn werktijd aan formele vormingsactiviteiten. Er is geen evolutie tegenover 2000 waar te nemen.

### **Individueel coachen van managers**

Het aantal managers die beroep doen op een externe coach is meer dan verdubbeld. Vrouwen maken procentueel veel meer gebruik van dit instrument dan mannen (25,71% tegenover 2,87%).

### **Sabbatsverlof**

Er wordt weinig gebruik gemaakt van deze mogelijkheid. In totaal zijn 6 personeelsleden in 2001 op leersabbat gegaan. De spreiding over personeelsgroepen en departementen was de volgende: 6 mannen – telkens 3 personeelsleden van niveau A en niveau C - allen van het departement LIN.

## **Benchmarks**

- Vormingsparticipatie in 1993 bij Belgische bedrijven die hun personeel vormingsactiviteiten aanbieden: 35,3% (bron: *Eindresultaten van het FORCE-onderzoek naar de voortgezette beroepsopleiding in de Belgische ondernemingen – Vlerickschool voor Management*)
- Vormingsverwachting in 1993 bij Belgische bedrijven die hun personeel vormingsactiviteiten aanbieden: 17,9 uren (bron: *Eindresultaten van het FORCE-onderzoek naar de voortgezette beroepsopleiding in de Belgische ondernemingen – Vlerickschool voor Management Gent*)
- Vormingsverwachting in 1999 bij de Nederlandse Overheid: 14.4 uren (bron: *Ken- en stuurgetallen Personeelsmanagement, Resultaten Nederland 2000 – Samson/Berenschot*)
- Vormingsbudget in 2000 bij de Nederlandse overheid: 685,82 euro (27.666 F) (bron: *Ken- en stuurgetallen Personeelsmanagement, Resultaten Nederland 2000 – Samson/Berenschot*)
- Vormingskost in 2000 bij de Nederlandse overheid: 605,50 euro (24.426 F) (bron: *Ken- en stuurgetallen Personeelsmanagement, Resultaten Nederland 2000 – Samson/Berenschot*)

## AANBEVELINGEN 2003

- Om beter te kunnen inspelen op de specifieke vormingsbehoeften van de lijn en de medewerkers, dienen deze systematischer in kaart te worden gebracht. De jaarlijkse persoonlijke ontwikkelingsgerichte doelstellingen vormen hiervoor een ideaal aanknopingspunt.

Persoonlijke ontwikkeling moet ook meer in een lange termijn perspectief worden geplaatst. Hierbij kan de methodiek van individuele ontwikkelingsplannen (IOP's) dienstig zijn. Er zullen initiatieven worden genomen om de leidinggevendenden te ondersteunen bij de voorbereiding en opvolging van IOP's voor bepaalde doelgroepen en bij de afstemming of koppeling van dit instrument met de jaarlijkse PLOEG-cyclus.

- De mogelijkheden voor medewerkers om zich te ontwikkelen binnen hun functie moeten zo goed mogelijk benut en gestimuleerd worden in het perspectief van een globaal competentie management. Er dient te worden nagegaan op welke wijze positieve stimulansen kunnen worden gegeven en ondersteuning kan worden geboden voor de ontwikkeling van een cultuur van kennisdeling (in het bijzonder voor kernfuncties en kerncompetenties) en voor de bevordering van het werkplek leren. In dat verband is het nuttig om de huidige initiatieven inzake werkplek leren beter in kaart te brengen.
- Er dient bij de evaluatie van ontwikkelingsinitiatieven bijzondere aandacht te worden besteed aan de effectiviteit van het leren, m.a.w. de toepasbaarheid en de daadwerkelijke toepassing van het geleerde op de werkplek.

Bij de evaluaties afgenomen onmiddellijk na de leeractiviteiten zal systematisch worden gepeild naar de mate waarin de deelnemers het geleerde toepasbaar achten op de werkplek. Voor een aantal leertrajecten zal ook de effectieve transfer naar de werksituatie op langere termijn worden onderzocht.

Om de transfer naar de werkplek te verbeteren, zal het niet volstaan om te waken over de afstemming

van de leerinhoud op de werkelijke noden. Het aanbod én de communicatie erover dienen bovendien te focussen op en motiveren voor het vergroten van het probleemoplossend vermogen op de werkplek van de deelnemers. Het is niet wenselijk en mogelijk om voor ieder denkbaar probleem een receptenboek aan te reiken. Het is tenslotte ook een verantwoordelijkheid van de lijn om de medewerkers de kans te geven het geleerde effectief toe te passen op de werkplek.

- Nieuwe leervormen die de klemtoon leggen op zelfstandiger leren en het leren dichterbij de werkplek brengen (of m.a.w. de onmiddellijke transfermogelijkheden vergroten) dienen te worden gestimuleerd.

Een beperkt experiment met e-learning via internet zal worden opgezet om het zelfstandig leren (al dan niet met ondersteuning op afstand) van de cursisten aan te moedigen. Er zal daarbij ook aandacht dienen te worden besteed aan het promoten van een cultuur die op de werkplek ruimte creëert voor dergelijke formele leermomenten. Wij streven ernaar het aandeel van nieuwe leervormen in de vormingsparticipatie beduidend op te trekken.

Er zal worden onderzocht welke maatregelen kunnen worden genomen om het instrument leersabbat beter te promoten (noodzakelijke randvoorwaarden – communicatieacties – sensibiliseren van de lijn – ...). Deze vorm van werkplek leren biedt interessante mogelijkheden om goede of innoverende praktijken van andere organisaties te introduceren in onze organisatie. De investering mag echter niet vrijblijvend zijn: de mogelijkheden tot transfer naar onze organisatie moeten aantoonbaar zijn.

- Individuele coaching is een zeer effectieve combinatie van interactief leren en zelfreflectie in functie van concrete situaties en uitdagingen in de werkomgeving. Er zal worden onderzocht op welke manier dit instrument op de meest efficiënte wijze kan worden ingezet en voor welke doelgroep.

# COMPETENTIEMANAGEMENT

## KENGETALLEN

tevredenheid van het personeel (*)				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
fit mens-functie	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de aansluiting van de functie bij de capaciteiten		65,9 %	68,2 %
competentie-ontwikkeling	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de mogelijkheid tot ontwikkeling in de functie		46,6 %	49,6 %

(\*) Nadat de gemiddelde tevredenheid over de vermelde items voor elke respondent apart was berekend, werd nagegaan hoeveel % van hen een gemiddelde tevredenheid groter dan 3 had.

## TERUGBLIK REALISATIES 2001

In 2001 is een programma voor competentie-management binnen de Vlaamse overheid opgestart. Competentiemanagement wordt hierin zeer ruim gedefinieerd als het competentiegestuurd maken van alle human resources processen. Doelstelling van het programma is een coherent en transparant instrumentarium op te bouwen ter ondersteuning van het werken met competenties. Ook de Vlaamse openbare instellingen werken eraan mee. Het programma heeft twee aspecten.

Eenzijds wordt er gewerkt aan een competentieraamwerk d.i. een competentiewoordenboek met een gebruiksaanwijzing voor de verschillende human resources processen (selectie, ontwikkeling, prestatie-management, beloningsbeleid,...). Het is de bedoeling om hiermee een gemeenschappelijk taalgebruik mogelijk te maken tussen de verschillende entiteiten op het vlak van competenties. Ook wordt gepoogd om de gemeenschappelijke waarden voor werken bij de Vlaamse overheid te expliciteren en te vertalen naar competenties. De ontwerpversie maakt melding van 4 dergelijke 'waardegebonden competenties' die in de toekomst voor elke medewerker van hoog tot laag zouden gevraagd worden: klantgerichtheid, voortdurend verbeteren, samenwerken en betrouwbaarheid (uiteraard telkens vertaald naar de specifieke rol van elkeen). De uitdaging hierbij (en trouwens in het ganse programma competentie-management) is om ruimte te laten voor de specificiteit van elke entiteit. In 2001 werd het bestaande materiaal rond competenties verzameld en een eerste ontwerp van competentiewoordenboek uitgewerkt. Het woordenboek is in essentie een

lexicon van de meeste voor de Vlaamse overheid relevante competenties. Elke competentie wordt ingedeeld in een aantal ontwikkelingsniveaus met een verschillende graad van complexiteit. Parallel met de opbouw van het competentieraamwerk werd het nieuwe profiel voor de toekomstige topfuncties uitgewerkt. Als basis daarvoor werden eerst de verwachtingen naar de nieuwe topfuncties en hun verantwoordelijkheden geëxpliciteerd.

Naast de opbouw van het competentieraamwerk voor de Vlaamse overheid wordt ook vraaggestuurd gewerkt en kunnen 'lokale' projecten die te maken hebben met competentie-management in het programma worden opgenomen. Door dergelijke directe toetsing aan specifieke situaties en behoeften kan de bruikbaarheid van het competentiewoordenboek steeds verbeteren omdat er elementen vanuit de praktijk worden aangebracht. In 2001 werd in dat kader gestart met een project rond de nieuwe studiedienst van de Vlaamse regering.

## BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

Momenteel is de set kengetallen voor competentie-management zeer beperkt. Een eerste vaststelling is dus dat die zal moeten worden uitgebreid. Uit de huidige kengetallen kan worden afgeleid dat vrij veel personeelsleden vinden dat ze de nodige capaciteiten hebben om hun functie uit te voeren maar dat er nog veel behoefte is aan mogelijkheden tot ontwikkeling van die capaciteiten.

Tijdens de eerste fase van het programma competentie-management is gebleken dat het afstemmen met het project beloningsbeleid kritisch is.

## AANBEVELINGEN 2003

Competenties moeten centraal staan in alle human resources processen. Daarom dient het programma voor competentie management verder uitgewerkt te worden, maximaal afgestemd op het project beloningsbeleid (🔗 [Beloning](#), p. 81). Het competentiewoordenboek zou reeds zoveel mogelijk gebruikt moeten worden en de gebruiksaanwijzing getoetst in de praktijk zodat deze instrumenten vanuit die ervaringen permanent verder evolueren en verbeteren.

De band tussen competenties en de missie, strategie en waarden van de Vlaamse overheid moet worden benadrukt. Een mooie opportuniteit om dit te doen is de (vier) waardegebonden competenties voor iedereen van toepassing te maken.

Er moet gewerkt worden aan het integreren van de principes en de producten van het competentie management in VLIMPERS.

Competentiegestuurd loopbaanbeleid moet worden uitgewerkt (🔗 [Loopbanen](#), p.75). Vanuit het competentie management kan geleidelijk aan een nieuw kader voor leren en ontwikkeling groeien, waarin geconcretiseerd wordt dat competenties ontwikkelen veel meer is dan opleidingen volgen. Idealiter is het leren sterk ingebed in het dagelijks functioneren en is de werkorganisatie daarop gericht. De mogelijkheden van leren op de werkplek moeten echter nog in kaart worden gebracht (🔗 [Personeelsontwikkeling](#), p. 67). Ondertussen kunnen al maatregelen voorbereid en genomen worden om via ontwikkeling en kennisdeling te investeren in de toekomst.

# LOOPBANEN

## KENGETALLEN

tevredenheid van de lijn				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
effectiviteit loopbanen	de mate waarin de huidige aanpak inzake loopbanen helpt om de primaire opdracht te realiseren		2,65 op 5	geen nieuwe data
prioriteit 1	meer maatwerk / differentiatie		47 %	geen nieuwe data
prioriteit 2	meer instrumenten		28 %	geen nieuwe data
prioriteit 3	meer verantwoordelijkheid		24 %	geen nieuwe data

tevredenheid van het personeel (*)				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
promotie	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de mogelijkheid tot promotie		15,5 %	17,5 %
functierotatie	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de mogelijkheid om van functie te veranderen		18,9 %	21,4 %

prestatie-indicatoren				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
leidinggevende functies	% leidinggevende functies (evaluator van tenminste 5 medewerkers) t.o.v. de totale personeelssterkte			6,83 % (839 / 12287 )
vacatures "afdelingshoofd"	aantal functies "afdelingshoofd" die in jaar x zijn opgesteld	16	12	18
respons vacatures "afdelingshoofd"	gemiddeld aantal kandidaten per vacature voor de functie "afdelingshoofd" in jaar x	3,8 (60/16)	3,1 (37/12)	2,3 (41/18)
geschiktheid van de kandidaat-afdelingshoofden	% van de kandidaten (excl. de "vrijgestelden") in jaar x die beschikken over de generieke leidinggevende competenties			12,5% (2/16)

(\*) Nadat de gemiddelde tevredenheid over de vermelde items voor elke respondent apart was berekend, werd nagegaan hoeveel % van hen een gemiddelde tevredenheid groter dan 3 had.

## TERUGBLIK REALISATIES 2001

In afwachting van de besluitvorming over het nieuwe mandaat- en loopbaansysteem voor topambtenaren werden geen grondige hervormingen meer doorgevoerd in het loopbaanbeleid op niveau middenkader en lager.

Niettemin werd een aanzet gegeven tot uitvoering van een aantal eerder genomen beslissingen of werd een genomen beslissing ook volledig geïmplementeerd in 2001:

- de rangen B3, C3, D3, die het mogelijk moeten maken om een onderscheid te maken tussen leidinggevende en experten-functies binnen deze niveaus, werden geleidelijk opgenomen in de personeelsplannen en de voorbereiding voor vacantverklaringen en procedureverloop worden getroffen. In het sectoraal akkoord 2001-2002 engageerde de overheid zich

voor een definitieve invulling van de functies die in goedgekeurde personeelsplannen opgenomen zijn.

- de expertenloopbanen werden nog niet toegepast maar wel opgenomen in de proefprojecten beloningsbeleid.
- het niveau E werd afgeschaft. De opwaardering van de titularissen naar niveau D gebeurde zonder examen (wat het Algemene Principes Koninklijk Besluit toeliet). In de plaats daarvan werd voorzien in een automatische overgang (mits gunstige evaluatie), begeleid door extra vormingsinspanningen.

In de marge van het loopbaanbeleid richtten een aantal activiteiten zich naar het dichten van de kloof tussen de 2 statuten van vasten en contractuelen: een beperkte regularisatie van contractueel naar vast in toepassing van de wet op het enig statuut ('91), het opnemen in het

sectoraal akkoord 2001-2002 van het onderzoek naar de mogelijkheid om contractuelen vast te laten worden, het geven van hiërarchische (en evaluatiebevoegdheid) aan contractuelen (vanaf rang A2), ...

In 2001 werd reeds heel wat beleidsvoorbereidend werk verricht zonder dat hiervan al concrete resultaten zichtbaar zijn.

Vanuit diverse invalshoeken wordt gewerkt aan een integratie tussen het project beloningsbeleid, het project competentie management en de krachtlijnen voor een nieuw loopbaanbeleid (dat in essentie competentie-gestuurd zal zijn).

Uiteindelijk moet dit uitmonden in het opnemen van het vernieuwd loopbaan en verloningsbeleid in het raamstatuut voor het Vlaams overheids personeel, waarvan de krachtlijnen reeds in 2001 werden opgesteld (maar nog dienen goedgekeurd).

In de loop van 2001 werden ook informele aanbevelingen over loopbaan en mandaat van topambtenaren in de nieuwe structuur geformuleerd. In deze aanbevelingen lag onder meer de bezorgdheid vervat om de nodige investeringen te doen in een professioneel personeelsbeleid specifiek voor deze doelgroep met het oog op een hoogkwalitatief kader van topambtenaren.

## BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

- De daling van de kandidaten voor de functies van afdelingshoofd zet zich door en wordt problematisch. Per vacature zijn er gemiddeld slechts 2,3 kandidaten. Bovendien lijkt de 'visvijver' stilaan leeg te raken. Van de 16 nieuwe sollicitanten die zich aandienden waren er slechts 2 die (na assessmentcenter en interne potentieelinschatting) de ICLA (interdepartementale commissie van leidend ambtenaren, bevoegd voor de beoordeling van de generieke competenties) konden overtuigen dat ze over de nodige competenties beschikken. Een uitgebreid onderzoek werd uitgevoerd om oorzaken en mogelijke remedies in kaart te brengen (👉 [blikvanger](#)).
- In de nieuwe PRO-bevraging bleek de tevredenheid van het personeel over doorgroei- en rotatiemogelijkheden nog altijd laag. Wellicht is de lichte stijging t.o.v. 2000 niet significant.
- Bijna 7% van onze personeelsleden vervulde in 2001 een leidinggevende functie (minimum 5 medewerkers); het is nuttig om op te volgen of de implementatie van de nieuwe rangen B3, C3 en D3 op dit aantal een invloed heeft.

## AANBEVELINGEN 2003

Het vernieuwde loopbaanbeleid dient verder zorgvuldig uitgetekend te worden in samenhang met het beloningsbeleid (👉 [Beloningsbeleid](#), p. 81) en het competentie management (👉 [Competentie management](#), p. 73). Dit betekent onder meer dat er nood is aan systematisering en een zekere standaardisering in de (vanuit 'PLOEG' gegroeide) functie nomenclatuur. Een vernieuwd loopbaan- en beloningsbeleid betekent immers dat overgestapt wordt van graden naar functies. Elke functie behoort tot een bepaalde 'functiefamilie', en wordt - na 'functieweging' - ondergebracht in een 'functieklasse'.

Eens deze nieuwe functiesystematiek (families en klassen) voldoende robuust is, zal elk personeelslid hierin moeten gepositioneerd worden.

Het vernieuwde loopbaanbeleid zal moeten bestaan uit een aantal 'spelregels' die gelden bij de horizontale of verticale overgang (promotie) naar een andere functie. Het is voorbarig om over deze spelregels reeds uit te wijden. Wel kan gesteld worden dat loopbaandoorgroei in essentie gekoppeld zal worden aan doorgroei in competentie. Bij elke functie(familie) zullen immers de belangrijkste competenties geëxpliciteerd worden. Een loopbaanstap zal verantwoord moeten zijn tegenover de vereiste competenties in de nieuwe functie. Belangrijke aspecten van de 'spelregels' die hierbij zullen gehanteerd worden zijn onder meer:

- hoe groot kan een loopbaanstap maximaal zijn?
- hoe en door wie wordt vastgesteld of de 'competentie-kloof' haalbaar is?
- ...

De responsabilisering van de lijn binnen hun budgettaire verantwoordelijkheid zal naast de competentiesturing centraal staan in het loopbaanbeleid. Een belangrijke randvoorwaarde zal de snelheid en soepelheid van de procedures zijn.

Het nieuwe loopbaanbeleid zal ook dusdanig moeten uitgewerkt worden dat competentieontwikkeling binnen de organisatie gestimuleerd wordt. Het gaat dan zowel over het inzetbaar houden van een maximaal aantal personeelsleden als over het 'kweken van talent van eigen bodem' voor kritische functies. Regelmatige verandering van functie, vaak in kleine stapjes van toenemende moeilijkheidsgraad en in verschillende omgevingen, zijn daartoe aangewezen (👉 [Interne arbeidsmarkt](#), p. 48).

De noodzaak eigen talent te kweken voor leidinggevende functies is bijzonder onder de aandacht gekomen (👁️ blikvanger). Dit lijkt er voor te pleiten om bij de implementatie van het vernieuwde loopbaanbeleid aan leidinggevende loopbanen voorrang te geven (👁️ Mensgericht en resultaatgericht leiderschap, p. 59). Anderzijds wordt ook een tekort aan goede inhoudelijke specialisten en experts die voldoende autonoom kunnen opereren, net door vele afdelingshoofden als een belangrijke handicap ervaren.

Tenslotte zal, zoals voor alle vernieuwingen en in samenhang met inzonderheid de principes van het beloningsbeleid, een transparante en permanente communicatie noodzakelijk zijn.

## BLIKVANGER

### Onderzoek naar de oorzaken van de dalende belangstelling voor de functie “afdelingshoofd”

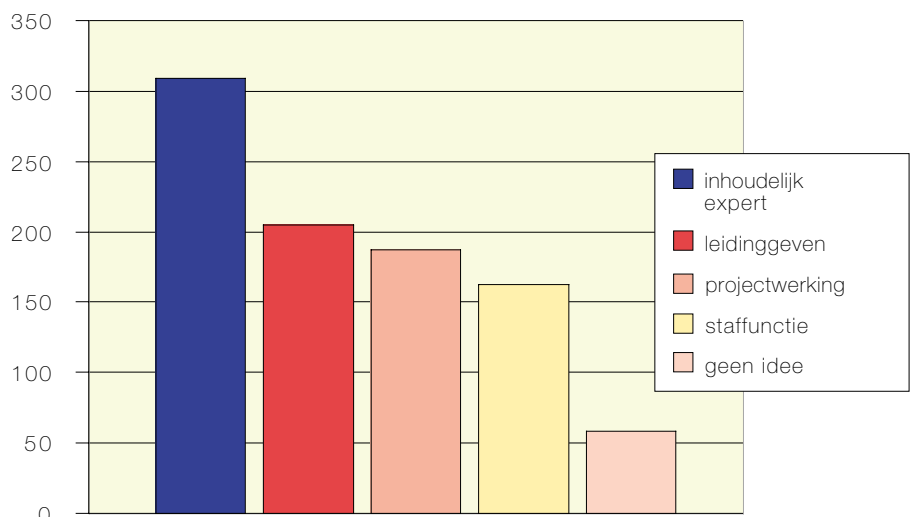
*Sinds de invoering van de nieuwe procedure voor aanwijzing van afdelingshoofden in 1997 is het gemiddeld aantal kandidaten per vacature voortdurend gedaald, van 7,3 in 1997 tot 2,2 in 2001. Tijdens die periode hebben 283 ambtenaren (82% mannen en 18% vrouwen) samen 487 keer gesolliciteerd voor de 107 vacatures, of een gemiddelde van 4,6 kandidaten per functie. Voor bijna de helft van deze vacatures boden zich slechts 3 of minder kandidaten aan. De daling van de respons is voelbaar in alle departementen.*

*Om een beter inzicht te krijgen in de perceptie en verwachtingen van potentiële kandidaten voor een functie “afdelingshoofd”, heeft de afdeling HRM een enquête georganiseerd onder de statutaire A2-ambtenaren niet-afdelingshoofden en A1-ambtenaren in de tweede salarisschaal van de functionele loopbaan.*

#### Hoe zit het met de ambitie van de doelgroep ?

Ongeveer 60% van de respondenten geeft de voorkeur aan een inhoudelijke loopbaan. De loopbanen “leidinggeven”, “projectwerking” en “staffunctie” scoren een stuk lager. Opvallend is dat iets meer dan 1/4 van de ambtenaren die een leidinggevende loopbaan verkiezen, GEEN functie van afdelingshoofd ambiëren.

**Figuur 32. - Loopbaanambities**





Slechts 7% van de totale doelgroep koestert ambitie om afdelingshoofd te worden<sup>1</sup>. Bij 61 % hiervan is de ambitie dan nog beperkt. Wellicht heeft dit lage cijfer o.a. te maken met hun hoge tevredenheid over de huidige job (3 op 4 is tevreden).

De ambitie is het grootst bij jonge ambtenaren (< 45 jaar), bij ambtenaren uit een hoofdbestuur en bij hen die al eens deelnamen. Er is GEEN significante invloed van geslacht en verworven leidinggevende ervaring. De ambitie is sterk gericht op de vertrouwde werkomgeving. Dit was ook in het sollicitatiegedrag tot uiting gekomen: 68% had betrekking op een functie in het eigen departement.

### **Hoe wordt de functie “afdelingshoofd” gepercipieerd?**

Wat de potentiële kandidaten betreft, heeft 60% van de respondenten gemiddeld over alle aspecten heen een negatief beeld van de functie “afdelingshoofd” en vindt dat de functie weinig aanmoedigt tot solliciteren. De belangrijkste knelpunten zijn :

- zware belasting door veranderingsprocessen
- stress door de zware werkdruk
- moeilijke combinatie werk en privé
- te hoge verwachtingen : vakspecialist + manager
- onduidelijke functionele verantwoordelijkheid t.o.v. top en kabinet

De negatieve perceptie over deze items vormt niet altijd een even sterke belemmering voor het solliciteren. Zo weegt de onduidelijkheid over de rol t.o.v. top en kabinet minder zwaar door : men vindt de bestaande financiële en inhoudelijke terugvalpositie een grotere hinderpaal.

Het Personeelsresultatenonderzoek 2001 leert ons dat het lijnmanagement (A4-A3-A2A) zelf tevreden is over de eigen functie, vooral over jobinhoud, omgang met collega's (netwerking) en ontwikkelingsmogelijkheden binnen de functie. Enkel de werkdruk wordt negatief beoordeeld. Toch is de ontevredenheid hierover nog groter bij de doelgroep!

De afdelingshoofden zien als grootste hinderpalen in de functie : het gebrek aan bevoegdheden en middelen, de beperkte terugvalmogelijkheden, de hoge werkdruk, de dubbele rol (specialist - manager) en de onduidelijke positie t.o.v. de leidend ambtenaar.

### **Welk beeld heeft men van de aanwijzingsprocedure?**

Over de procedure is de gemiddelde perceptie van de doelgroep sterk negatief. 45% van de respondenten vindt de procedure een grote drempel om te solliciteren. De 5 belangrijkste knelpunten zijn :

- de voorbereiding op de functie
- de effectiviteit en betrouwbaarheid van de procedure
- de beleidsnota : te grondige materiekennis
- de gevolgen van een ongunstige beoordeling voor functie en carrière
- ongelijke concurrentie met kandidaten uit de toe wijzen afdeling

De 3 eerste items worden tevens ook als grootste remmers voor de sollicitatie beschouwd. De faalangst en de bevoordeling van kandidaten uit de afdeling zelf wegen minder zwaar door : de zwaarte van de procedure en het gebrek aan ontwikkeling en coaching van leidinggevend in hun huidige functie vindt men grotere hinderpalen.

Voor de ambtenaren met ambitie vormt de procedure een iets grotere drempel, wellicht omdat ze meer aandacht besteden aan procedurele aspecten.

Volgens de afdelingshoofden zelf zijn de belangrijkste drempels : het gebrek aan een leidinggevende loopbaan met aangepaste verloning, de te zware en te snelle procedure, de sterk op de afdelingsmaterie toegespitste beleidsnota, de onvoldoende begeleiding. (vooral na een negatieve beoordeling) en de faalangst t.g.v. de openbaarheid.

### **Besluit**

Om meer kandidaten voor de functies “afdelingshoofd” aan te trekken, zijn o.a. maatregelen nodig om :

- de doorstroom naar managementfuncties te bevorderen
- het beschikbaar (leidinggevend) potentieel beter te beheren en te benutten
- een meer gezinsvriendelijke managementcultuur te creëren
- de aangeduide managers nog beter te ondersteunen en te omkaderen

<sup>1</sup> Uiteraard is niet iedereen geschikt voor een functie van afdelingshoofd : sinds de opstart in 1997 werd 56% van de kandidaten bij hun 1ste sollicitatie NIET geselecteerd door de Interdepartementale Commissie van Leidend Ambtenaren (ICLA) !

## Een woordje uitleg bij enkele begrippen

### **Assessment center**

Een geheel van praktijkproeven (doorgaans georganiseerd door een gespecialiseerd bureau) waarlangs het gedrag van personen wordt geëvalueerd op vooraf gespecificeerde criteria.

### **Functiefamilie**

Vergelijkbare functies door de geaardheid van het werk (bvb.: secretariaatsfuncties) en door de vakdiscipline (bvb.: HRM) of door het proces (bvb.: elektronische dossierbehandeling).

### **Functieklasse**

Groep van functies geaccepteerd als van een vergelijkbaar niveau met een in regel gelijkwaardige beloning.

### **Functieweging of functie-evaluatie**

Afweging van de functie/functiefamilie/niveaus naar bepaalde criteria.

### **Interne potentieelinschatting**

Een inschatting door de leidinggevende in hoeverre een medewerker potentieel bezit om andere functies dan de huidige uit te oefenen.

### **Kritische functie**

Functies die bij niet-continue of niet-kwaliteitsvolle invulling een bijzonder risico inhouden voor het functioneren van een organisatie. Vaak hangt dit samen met krapte op de (interne of externe) arbeidsmarkt.

### **Loopbaanstap (horizontaal en verticaal)**

Elke overgang vanuit de huidige naar een andere functie, die zich ofwel op hetzelfde niveau (horizontale loopbaanstap) ofwel op een hoger niveau (verticale loopbaanstap) bevindt.

## Strategische doelstelling 4 : evenwicht tussen organisatie en mens

*Vanuit een geïntegreerd personeelsbeleid zorgen voor een mensgerichte en verbeteringsgerichte organisatiecultuur die doorlopend het evenwicht maakt tussen de doelmatige dienstverlening en de persoonlijke behoeften van haar medewerkers*



## BELONING

### KENGETALLEN

tevredenheid van de lijn				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
effectiviteit belonen (salaris + premies)	de mate waarin de huidige aanpak van het belonen helpt om de primaire opdracht te realiseren		2,74 op 5	geen nieuwe data
prioriteit 1	meer maatwerk / differentiatie		45 %	geen nieuwe data
prioriteit 2	meer verantwoordelijkheid		41 %	geen nieuwe data
prioriteit 3	meer instrumenten		37 %	geen nieuwe data
tevredenheid van het personeel (*)				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
prestatiebeloning	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de mate waarin goede prestaties financieel beloond worden		15,3 %	18,2 %
salaris	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : het salaris in verhouding tot de taken en verantwoordelijkheden		36,8 %	38,5 %
prestatie-indicatoren				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
managementtoelagen	aantal toegekende managementtoelagen in jaar x (m.b.t. werkjaar x-1) t.o.v. het aantal personen met een managementfunctie	53	39 / 175 (22,3 %)	62 / 175 (35,4 %)
functioneringstoelagen	aantal toegekende functioneringstoelagen in jaar x (m.b.t. werkjaar x-1) t.o.v. het aantal personeelsleden (excl. management)	771	854 / 11101 (7,7%)	1280 / 11471 (11,3%)
	<= 5 % :	490	632	749
	> 5 % en <= 7,5 % :	242	169	321
	> 7,5 en <= 10 % :	39	53	160
	> 10 %			50
eindeschalers	% personeel die op 31/12/jaar x de hoogste trap in hun functionele loopbaan bereikt hebben t.o.v. het totaal personeelsbestand (M/V)	48,33% (M:54,73%; V:37,54%)	47,72% (M:53,04%; V:38,96%)	46,89% (M:52,03%; V:38,76%)
loopbaanvertraging	aantal toegekende vertragingen in de functionele loopbaan	60	40	26
pendelvergoeding	aantal toegekende vergoedingen voor de woon-werk verplaatsing (openbaar vervoer + fiets)		11351	7420
vergoeding openbaar vervoer	% van het personeel dat voor de woon-werk verplaatsing een tussenkomst in de kostprijs van het openbaar vervoer (trein/tram/bus) heeft ontvangen		47,1 %	46,9 % (5759/12287)
fietsvergoeding	% van het personeel dat voor de woon-werk verplaatsing een fietsvergoeding heeft bekomen		50,4 %	13,5 % (1661/12287)

(\*) Nadat de gemiddelde tevredenheid over de vermelde items voor elke respondent apart was berekend, werd nagegaan hoeveel % van hen een gemiddelde tevredenheid groter dan 3 had.

## TERUGBLIK REALISATIES 2001

In uitvoering van de beslissing van de Vlaamse regering inzake het "Vernieuwd Beloningsbeleid" werden er in 2000 heel wat initiatieven ontplooid. De belangrijkste waren:

- Bevraging van de markt en het afsluiten van een samenwerkingsakkoord met een externe partner
- Het installeren van een "organisatiebrede" Stuurgroep en Projectgroep
- Het uitwerken van simulatieoefeningen als toetsing van de grondslagen en principes die in de blauwdruk van het vernieuwd beloningsbeleid worden voorgehouden.

Over de voortgang van het project werd regelmatig overleg gepleegd met de syndicale organisaties. Middels infosessies en opleidingen werden betrokkenen geïntroduceerd in de principes en grondslagen, in het opmaken van functiefamilies en in de methodiek van het wegen van functies.

## BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

De tevredenheid over de mate waarin goede prestaties (financieel) worden beloond is gering (18,20%) niettegenstaande managementtoelagen en functioneringstoelagen aan steeds meer personeelsleden wordt toegekend. Blijkbaar heeft het huidig systeem niet het beoogde effect.

De Vlaamse overheid is, gezien zijn toenemende focus op kerntaken en de evolutie naar een kennismaatschappij, steeds meer en meer in concurrentie met privé-ondernemingen om competente personen op hoog niveau aan te trekken en te behouden.

Het vernieuwde beloningsbeleid voor de Vlaamse overheid wil hieraan tegemoet komen door dit beleid en hoogte van de beloningscomponenten te vergelijken met een externe referentiemarkt zodat zij competitief kan opereren.

Het belonen van prestaties (output) en van groei in competenties (input) wordt centraal geplaatst.

Het beloningsbeleid is nog steeds in een voorbereidende fase. Dit neemt niet weg dat de nodige aandacht moet worden besteed aan informatie en aan communicatie rond het project "beloningsbeleid" in

samenhang met andere projecten, zoals bv. competentie management,...

Een belangrijke kritische succesfactor blijft zeer zeker de inzetbaarheid van HR capaciteit (menskracht) zowel in het centrale projectteam als in de decentrale entiteiten.

## AANBEVELINGEN

Op basis van de uitkomsten van de simulatieoefeningen kunnen hierna volgende aanbevelingen met het oog op het invoeren van een vernieuwd beloningsbeleid geformuleerd worden. Deze aanbevelingen worden voorgehouden aan de Vlaamse regering met het verzoek om deze te bekrachtigen.

Aanbevelingen zijn :

- Niet te werken met individuele functies, maar met een raamwerk van functiefamilies; elk niveau van deze functiefamilie te koppelen aan een klasse binnen de op te zetten classificatiestructuur waardoor meteen de band met het beloningsbeleid wordt verzekerd
- Het systematisch wegen van functies met behulp van een weging – of meetinstrument, de zwaarte van de functie en niet meer het opleidingsniveau wordt de basis waarop het beloningsbeleid wordt gebaseerd
- Het samen brengen van groepen van functies in klassen
- De externe competitiviteit bewaken door het positioneren van de beloningscomponenten op de referentiemarkt

Verder is het aanbeveling om :

- De vooruitgang binnen dezelfde loonschaal te laten bepalen door prestaties en door groei in competenties
- Competenties bepalend te laten zijn voor het loopbaanbeleid

Hoe de geconstateerde verschillen tussen contractuele personeelsleden versus statutaire ambtenaren kunnen worden weggewerkt dient nog verder te worden uitgewerkt, alsook of het implementeren van een aandelenoptieplan het retentiebeleid (voor kritische functies) kan versterken.

Bij goedkeuring door de Vlaamse regering kan in de loop van de komende jaren werk worden gemaakt met de implementatie van een beloningsbeleid dat garant staat voor de ondersteuning van het Beter Bestuurlijk Beleid, het stimuleren van de waarden van de organisatie en dat bijdraagt tot het aantrekken van competente mensen, deze te houden en blijvend te motiveren.

## Een woordje uitleg bij enkele begrippen

### **Aandelenoptieplan**

Het toekennen van een recht om een bepaald aantal aandelen te kopen tegen een vastgestelde prijs tijdens een welbepaalde periode en volgens vooraf bepaalde modaliteiten

### **Beloningscomponenten**

De verschillende gedeelten binnen het verloningspakket, bestaande uit de directe financiële voordelen (een vast en een variabel salaris, zoals bvb.: functienerings- en managementtoelagen), de indirecte financiële voordelen (bvb.: pensioen, hospitalisatieverzekering, woon/werkvergoeding, ...) en de niet-financiële voordelen (bvb.: telethuiswerk, werk/privé-balans, ...)

### **Externe competitiviteit**

De mate waarin de verloning aantrekkelijk is op de arbeidsmarkt

### **Externe referentiemarkt**

Het segment van de arbeidsmarkt dat als vergelijkingspunt dient om de beloning van de functies binnen een bepaald vakgebied en organisatie te bepalen

### **Functiefamilie**

Vergelijkbare functies door de geaardheid van het werk (bvb.: secretariaatsfuncties), door de vakdiscipline (bvb.: HRM) of door het proces (bvb.: elektronische dossierbehandeling)

### **Functieklasse**

Groep van functies geaccepteerd als van een vergelijkbaar niveau met een in regel gelijkwaardige beloning

### **Functieweging of functie-evaluatie**

Afweging van de functie/functiefamilie/niveaus naar bepaalde criteria

### **Functiezwaarte / functiegewicht**

Resultaat dat volgt uit de functieweging

### **Kritische functie**

Functies die bij niet-continue of niet-kwaliteitsvolle invulling een bijzonder risico inhoudt voor het functioneren van een organisatie. Vaak hangt dit samen met krapte op de (interne of externe) arbeidsmarkt

### **Simulatieoefening**

Een oefening die geen kracht heeft van implementatie maar die dient om te leren uit de effecten die het voortbrengt

## ARBEIDSFLEXIBILITEIT

### KENGETALLEN

tevredenheid van de lijn				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
effectiviteit arbeidstijd-regeling	de mate waarin de huidige aanpak m.b.t. de regeling van de arbeidstijd helpt om de primaire opdracht te realiseren		3,30 op 5	geen nieuwe data
prioriteit 1	meer verantwoordelijkheid		34 %	geen nieuwe data
prioriteit 2	minder regulering		29 %	geen nieuwe data
prioriteit 3	meer maatwerk / differentiatie		28 %	geen nieuwe data
tevredenheid van het personeel (*)				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
mogelijkheid tot deeltijds werken	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de mogelijkheid om deeltijds te werken		61,1 %	61,2 %
arbeidstijden	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de arbeidstijden		82,5 %	82,9 %
prestatie-indicatoren				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
aanwezigheidsfactor	de personeelssterkte in VTE t.o.v. de personeelssterkte in absolute aantallen		0,907 (10559/11646)	0,902 (11081/12287)
verlof deeltijdse prestaties in %	% van het personeel dat in het jaar gebruik heeft gemaakt van het verlof voor deeltijdse prestaties		14,3 % (1665/11646)	14,3 % (1757/12287)
verlof deeltijdse prestaties in VTE	afwezigheid in VTE wegens verlof voor deeltijdse prestaties (absolute aantallen + % tov personeelsomvang in personen)		373 (3,2 %)	408 (3,3 %)
loopbaanonderbreking voltijds	% van het personeel dat in het jaar gebruik heeft gemaakt van de mogelijkheden tot voltijdse loopbaanonderbreking		2,1 % (244/11646)	2,3 % (280/12287)
loopbaanonderbreking halftijds	% van het personeel dat in het jaar gebruik heeft gemaakt van de mogelijkheden tot halftijdse loopbaanonderbreking		4,7 % (547/11646)	5,1 % (629/12287)
loopbaanonderbreking	afwezigheid in VTE wegens loopbaanonderbreking (absolute aantallen + % tov personeelsomvang in personen)		384,7 (3,3 %)	418 (3,4 %)
deeltijds werken	% van het personeel dat gebruik maakt van het stelsel verlof voor deeltijdse prestaties of loopbaanonderbreking		19 % (2212/11646)	18,7 % (2295/12287)
deeltijds werken naar geslacht	% van de mannen dat gebruik maakt van de mogelijkheden tot deeltijds werken t.o.v. het % vrouwen			5,4 % / 39,6 %
deeltijds werken naar niveau	% van de personeelsleden van niveau A dat gebruik maakt van de mogelijkheden tot deeltijds werken t.o.v. het % binnen de overige niveaus			8,5 % / 22,3 %
gecontingenteerd verlof	afwezigheid in VTE wegens 20 dagen gecontingenteerd verlof (absolute aantallen + % tov personeelsomvang in personen)		59,4 (0,5 %)	57,2 (0,5 %)
thuiswerken	% van het personeel dat gemiddeld 2 dagen per week thuis werkt		5,6 % (66 op 11646)	4,5 % (55 op 12287)
office-sharing	% van het personeel dat werkt in een systeem van "office-sharing"		1,7 %	1,1 %

(\*) Nadat de gemiddelde tevredenheid over de vermelde items voor elke respondent apart was berekend, werd nagegaan hoeveel % van hen een gemiddelde tevredenheid groter dan 3 had.

## TERUGBLIK REALISATIES 2001

- Aan de vraag vanuit het lijnmanagement naar minder regels en bureaucratie werd ten dele tegemoetgekomen door een verdere deregulering van de verlofregeling in het personeelsstatuut. Hierdoor zal de lijnmanager meer autonomie krijgen om verloven toe te staan. Bovendien wordt er meer flexibiliteit voorzien inzake aanvraag- en opzegtermijnen, duurtijd en prestatieverhouding. Deze deregulering bevindt zich nog in de ontwerpfase en zal wellicht uitgevoerd worden in de tweede helft van 2002.
- Als werkgever zoeken we voortdurend naar nieuwe arbeidsvormen om een goede afstemming tussen werktijd en privé-leven te verwezenlijken. In juli 2000 ondertekenden de vakorganisaties en de Vlaamse overheid een protocol waarbij een nieuwe flexibele manier van werken werd mogelijk gemaakt. In uitvoering van dit protocol werd getracht een proefproject vierdagenweek op te starten dat aan de individuele werknemer zou toelaten om de 38u week te spreiden over 4 dagen. Het project werd echter geen succes. Enerzijds waren er bezwaren vanuit het lijnmanagement. Men vond bv. het verminderd aantal dagen beschikbaarheid van het personeel niet interessant, ook al zou theoretisch het aantal te presteren uren gelijk blijven. Anderzijds was er een gebrek aan belangstelling bij de personeelsleden zelf (👉 [blikvanger](#)).
- Bovendien werden in het prikklokreglement de glijtijden uitgebreid hetgeen een verhoging van de arbeidsflexibiliteit voor de individuele werknemer toelaat. Voorheen telden enkel de prestaties geleverd tussen 8u en 18u mee als arbeidstijd, begin 2001 werd deze glijtijd uitgebreid van 7.30u tot 19u.

- Er werden inspanningen geleverd om de negatieve beeldvorming rond deeltijds werken weg te werken door deeltijds leiding geven aan 80% of 90% mogelijk te maken. Hiertoe werd de regelgeving in het personeelsstatuut aangepast. Tot nu toe echter verkozen alle leidinggevenden om voltijds te blijven werken. Wellicht ligt de oorzaak in het feit dat men voor 100 % verantwoordelijk blijft en dat leidinggevenden dit niet combineerbaar achten met deeltijdse prestaties. Anderzijds wordt voorlopig deeltijdse stage bij statutaire aanwerving niet toegestaan.

## BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

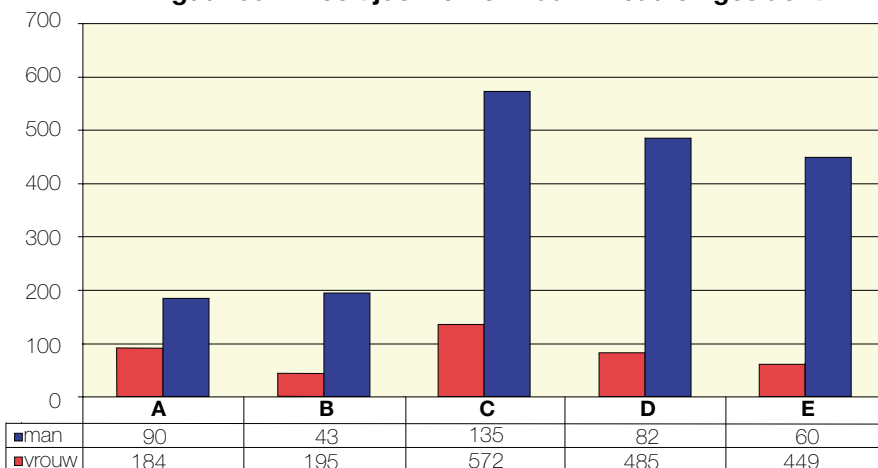
Bijna 19 % van het personeel maakt gebruik van de mogelijkheden tot deeltijds werken (verlof voor deeltijdse prestaties of halftijdse loopbaanonderbreking). Samen met andere afwezigheden (voltijdse loopbaanonderbreking, detachering, ...) doet dit de aanwezigheidsgraad dalen met ongeveer 10 %.

Er zijn grote verschillen in beschikbaarheid naar geslacht en naar niveau. Vrouwen zijn voor 82,4% beschikbaar en mannen voor 95,1%. Ook naar niveau zijn er grote verschillen: werknemers van niveau A zijn voor 92,2% beschikbaar tegenover een beschikbaarheid van 86,9% bij werknemers van niveau E.

Opmerkelijk zijn de grote verschillen in beschikbaarheid naar leeftijd. Jongeren hebben de hoogste beschikbaarheidsgraad (94,3% onder de 25 jaar), terwijl de leeftijdscategorie tussen 35 en 44 jaar de laagste beschikbaarheidsgraad kent (87,8 %). Hoewel oudere werknemers van meer voordelige regelingen kunnen genieten (bv. halftijdse loopbaanonderbreking onbeperkt in duurtijd vanaf 50 jaar) heeft dit niet tot gevolg dat deze groep minder beschikbaar is dan gemiddeld (91,9% vanaf 55 jaar).

Ook al werden de werknemers nooit bevraagd naar de redenen waarom ze deeltijds werken, toch laten bovenstaande gegevens vermoeden dat de balans werk-privé het moeilijkst in evenwicht te houden is bij personeelsleden met jonge of schoolgaande kinderen. Tevens lijken het nog steeds veeleer vrouwen te zijn die de zorgtaken op zich nemen. Het minder deeltijds werken bij de

**Figuur 33. - Deeltijds werken naar niveau en geslacht**





oudere leeftijdsgroep kan enerzijds te wijten zijn aan de ondervertegenwoordiging van vrouwen binnen de oudere leeftijdsklassen en anderzijds aan een vermindering van de zorgtaken omdat de kinderen al wat ouder zijn. Anderzijds wordt deze leeftijdsgroep wel geconfronteerd met zorgtaken voor ouder wordende ouders of familieleden.

Een verhoging van de flexibiliteit voor de werknemer heeft heel wat consequenties voor het lijnmanagement en de collega's. Met meer mensen hetzelfde arbeidsvolume realiseren vergt bijkomende investeringen in infrastructuur en toegenomen inspanningen inzake opleiding en inwerkperiode van de nieuwkomer. Een grote arbeidsflexibiliteit voor de werknemers kan leiden tot een verhoging van de werkdruk bij de collega's. Ook de planning van de werkzaamheden door het lijnmanagement kan hierdoor bemoeilijkt worden.

Ten opzichte van 2000 is er in 2001 een lichte daling van het aandeel werknemers dat thuiswerkt of in een systeem van office-sharing. Toch blijkt uit bevragingen bij de werknemers dat de personeelsleden die 'Anders werken' tot de meest tevreden werknemers behoren.

## BENCHMARK

- Uit een enquête van het Nationaal Instituut voor de Statistiek (NIS) over het eerste semester van 2001 blijkt dat 20% van de loontrekkenden in België deeltijds werkt. Dit percentage is vergelijkbaar met het Europees gemiddelde en iets hoger dan het percentage binnen het ministerie maar ligt heel wat lager dan het percentage deeltijdse arbeid in Nederland. Daar verrichtte 41% van de werkenden (inclusief zelfstandigen) deeltijdse arbeid in 2000.
- Vrouwen werken vaker deeltijds dan mannen. Bij vrouwen gaat het over meer dan 39% van de loontrekkenden, terwijl het percentage bij de mannen iets meer dan 5% bedraagt. Binnen het ministerie kent men dezelfde situatie: 39,6% van de vrouwen maakt gebruik van de stelsels voor deeltijds werken tegenover 5,4% van de mannen.
- In België komt deeltijdse arbeid het meest voor bij personen zonder diploma of een diploma van het lager onderwijs of lager secundair onderwijs. Meer dan de helft van de vrouwen in loondienst met een diploma lager secundair onderwijs werkt deeltijds. Ook in het ministerie merkt men dat binnen de niveaus zonder diplomavereisten (niveau D en E) 52,7% van de vrouwen deeltijds werkt.
- De enquêtegegevens van het NIS tonen aan dat de belangrijkste reden waarom mannen deeltijds werken het niet kunnen vinden van een voltijdse betrekking is. Bij vrouwen is de belangrijkste reden – en tevens de minst voorkomende reden bij mannen – de zorg voor de eigen kinderen. Het aantal vrouwen dat deeltijds werkt om voor de kinderen te zorgen is bijna 50 keer groter dan het aantal mannen dat om die reden deeltijds werkt.

## AANBEVELINGEN 2003

- De ervaring met het beperkte succes van de vierdagenweek leert dat nieuwe projecten vooraf beter moeten getoetst worden aan de behoeften en de haalbaarheid. Meer onderzoek naar de redenen waarom mensen deeltijds of anders willen werken, kan een beter inzicht geven in de behoeften bij het personeel.
- Om als werkgever aantrekkelijk te blijven, dienen de huidige mogelijkheden tot flexibiliteit voor de werknemer minstens behouden te blijven. De bestaande verlofvormen dienen gerationaliseerd te worden en men dient verder te zoeken naar nieuwe arbeidsvormen die aan de behoeften van het lijnmanagement én het personeel tegemoetkomen.
- De inspanningen om snel en efficiënt mensen te rekruteren en op te leiden ter vervanging van de deeltijds werkenden dienen opgedreven te worden. Soepele vervangingsmogelijkheden hangen immers rechtstreeks samen met de flexibiliteit die aan de werknemers kan verleend worden.
- Telewerken en anders werken dienen verder aangemoedigd te worden, zodat goed opgeleide en ingewerkte medewerkers er voor kunnen kiezen om toch voltijds te blijven werken. Het voortdurend wegvloeien van kostbare know-how kan hiermee vermeden worden.

## BLIKVANGER

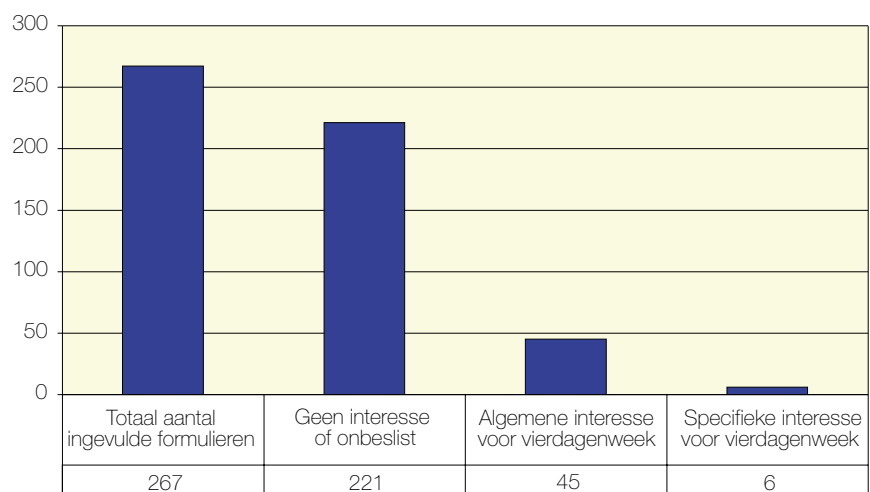
### Vierdagenweek: onderzoek naar de belangstelling binnen AZF

Op 2 februari 2001 heeft de Directieraad van AZF aan de departementale HR-functie de opdracht gegeven om een bevraging bij de personeelsleden te organiseren naar de interesse voor de vierdagenweek en om mogelijke proefprojecten hierrond te coördineren en te begeleiden. Op basis van de resultaten van deze bevraging zou het lijnmanagement beslissen om al dan niet een pilootproject in hun entiteit te starten. Daarom was deze bevraging niet anoniem. De krijtlijnen en consequenties van het stelsel van de vierdagenweek werden goed geduid, zodat elke respondent op een gefundeerde manier kon aangeven of hij al dan niet bereid was om in te stappen in een proefproject. Het schoonmaak- en restaurantpersoneel werd niet aangeschreven omdat hun arbeidsregime veelal geen 38 uren per week bevat.

Van de 802 verstuurdde enquêteformulieren werden er in een tijdspanne van drie weken 266 ingevuld teruggestuurd. Dit gaf een responsratio van 1 op 3. Omdat in de toelichting bij de vragenlijst opgenomen was dat niet antwoorden beschouwd zou worden als geen interesse voor de vierdagenweek, kan 2/3 dus a priori gecatalogeerd worden als niet-geïnteresseerd.

Van de 266 respondenten waren er 17 onbeslist (of 6,4%) en gaven 204 (81 mannen en 123 vrouwen) ondubbelzinnig te kennen geen interesse te vertonen in het initiatief. Hiervoor werden een 7-tal redenen aange-

Figuur 34. - Interesse van AZF-personeel voor de vierdagenweek



duid: negatieve invloed op de combinatie werk-privé (132 respondenten), voorkeur voor andere flexibele werkvormen zoals telewerk, deeltijds, recuperatie van overuren,... (79), te lange werkdagen om zich te kunnen blijven concentreren en motiveren (43). Andere redenen zijn: verlies van vakantieverlof en ziektedagen, functioneel niet haalbaar of wenselijk, moeilijk woon-werk-verkeer, minder flexibel regime van urregeling.

Slechts 45 respondenten (of 16,9% van de respondenten, waarvan 31 mannen en 14 vrouwen) bleken wel gewonnen voor het idee. De meest vermelde motieven zijn: de extra verlofdag per week (23), het kleiner aantal woon-werkverplaatsingen (19), een betere combinatie werk-privé (18) en de functionele voordelen zoals rustiger doorwerken, grotere bereikbaarheid,...(6). Van de 45 respondenten gaven er daarenboven 23 (of 51,1%) te kennen dat zij bereid zijn om van functie of afdeling te veranderen om in een proefproject te kunnen stappen.

De geïnteresseerden zijn echter sterk verspreid over verschillende entiteiten en afdelingen. Hierdoor is het vrijwel onmogelijk om een proefproject te introduceren, dat enerzijds stoelt op voldoende vrijwillige deelname en anderzijds een haalbare uitbreiding van de dienstverlening realiseert. Daarenboven bleek uit verder onderzoek dat andere flexibele werkvormen (bv.: tele(thuis)werken, satellietkantoor, deeltijds werken, flexibele uurroosters, enz...) voor de meerderheid van de respondenten gelijkwaardige of betere alternatieven zijn om tegemoet te komen aan hun individuele behoefte (veelal combinatie werk-privé). Slechts 6 van de 45 respondenten gaven te kennen dat zij specifiek mikken op de vierdagenregeling.

Uit bovenstaande resultaten kan dus geconcludeerd worden dat de interesse van het personeel voor dit initiatief heel gering is. De weinige respondenten die wel interesse tonen, zijn wel sterk gemotiveerd aangezien de helft zelfs van functie of afdeling wil veranderen om in het nieuwe arbeidsregime te stappen. Maar hun behoefte aan de vierdagenweek kan perfect ingevuld worden door andere flexibele werkvormen of informele werkafspraken tussen leidinggevende en medewerker.

In AZF is in 2001 slechts 1 formeel éénpersoonsproject in vierdagenweek gestart. Er zijn wel talrijke individuele afspraken tussen chef en medewerker gemaakt over een meer flexibele invulling van hun arbeidsrelatie (bv. thuiswerk). De lijnmanagers geven immers de voorkeur aan een geresponsabiliseerde omgeving waarin ruimte bestaat voor professionele en gedifferentieerde afspraken met medewerkers, waardoor zij enerzijds hun functionele doelstellingen kunnen behalen en anderzijds rekening kunnen houden met de persoonlijke wensen en behoeften van hun medewerkers.

## ■ ARBEIDSKLIJMAAT EN WELZIJN OP HET WERK

### KENGETALLEN

tevredenheid van de lijn				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
effectiviteit arbeidsklimaat	de mate waarin de huidige aanpak m.b.t. het arbeidsklimaat helpt om de primaire opdracht te realiseren		2,96 op 5	geen nieuwe data
prioriteit 1	meer informatie		27 %	geen nieuwe data
prioriteit 2	meer maatwerk / differentiatie		25 %	geen nieuwe data
prioriteit 3	meer verantwoordelijkheid		24 %	geen nieuwe data
tevredenheid van het personeel (*)				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
stressgevoeligheid	% personeel dat gemiddeld ontevreden is (<3) over volgend(e) item(s) : de inhoud van het werk, de bevoegdheden om de functie goed te kunnen uitvoeren, de aansluiting van de functie bij de capaciteiten, de zelfstandigheid in het werk, de financiële en niet-financiële waardering van goede prestaties, de werkdruk, de mate waarin rekening wordt gehouden met de privé-situatie, de manier van leidinggeven van de directe chef, de werksfeer en de omgang met collega's		23,7 %	21,4 %
prestatie-indicatoren				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
ziekteruizum	gemiddeld aantal ziekteclagen (werkdagen) in jaar x per personeelslid (excl. arbeidsongeval, beroepsziekte en zwangerschap) gedeeld door 261 werkdagen	4,52 %	4,72 %	4,74 %
duur ziekteruizum	gemiddeld aantal ziekteclagen (werkdagen) in jaar x per personeelslid (excl. beroepsziekte, zwangerschap)	12	12	12
meldingsfrequentie	gemiddeld aantal ziekmeldingen per personeelslid in jaar x	2,2	2,3	2,1
ziektecontroles	% uitgevoerde ziektecontroles tov het aantal ziekmeldingen	11,43 % (2811/24592)	10,95 % (2927/26742)	10,58 % (2886/27288)
griepvaccinaties	% van het personeel dat zich liet inenten tegen griep	21,7 %	23,8 %	23,3 %
ongevallen op het werk versus op weg naar het werk	aandeel van de ongevallen op het werk (arbeidsongevallen) t.o.v. het aandeel ongevallen op weg naar het werk	67,5% / 32,5%	71,5% / 28,5%	73,3% / 26,7%
arbeidsongevallen	aantal arbeidsongevallen met tenminste 1 dag werkverlet de dag van het ongeval niet inbegrepen	257	269	241
ongevallen door agressie	aantal arbeidsongevallen ten gevolge van agressie ten aanzien van het totaal aantal arbeidsongevallen		1,1 %	6,2 %
arbeidsongevallen frequentie per dag	aantal arbeidsongevallen per werkdag (210)		1,28	1,15
arbeidsongevallen frequentie per werknemer	totaal aantal arbeidsongevallen / totale VTE		0,025	0,022
afwezigheid t.g.v. arbeidsongevallen	totaal aantal kalenderclagen afwezigheid t.g.v. een arbeidsongeval x 100 / 365 x totale VTE)		0,12 %	0,15 %
gemiddelde ernst van de arbeidsongevallen	totaal aantal kalenderclagen afwezigheid t.g.v. een arbeidsongeval / totaal aantal arbeidsongevallen		17,36	24,73

kost collectieve sociale dienstverlening	totale gemiddelde kost besteed per personeelslid aan collectieve sociale dienstverlening	€ 40,18 (761615/18958)	€ 53,10 (1137434/21423)
individuele hulpverlening	aantal behandelde aanvragen om individuele hulpverlening	1459	1648 1869
stress-trainingen	% van het personeel dat in jaar x heeft deelgenomen aan stress-trainingen volgens niveau en geslacht		0,0008%
kost sociale hulp- en dienstverlening	totale gemiddelde kost besteed per personeelslid aan sociale hulp- en dienstverlening	€ 110,04 (2086065/18958)	€ 104,24 (2233188/21423)
kost individuele hulpverlening	totale gemiddelde kost besteed per personeelslid aan individuele hulpverlening (1324449/18958)	€ 69,86	€ 51,15 (1095754/21423)

(\*) Nadat de gemiddelde tevredenheid over de vermelde items voor elke respondent apart was berekend, werd nagegaan hoeveel % van hen een gemiddelde tevredenheid groter dan 3 had.

*Eén van de hoofdprioriteiten in het personeelsbeleid is de zorg voor een goed evenwicht tussen organisatie en mens, vanuit de overtuiging dat een organisatie maar optimaal kan functioneren wanneer werknemers er zich goed voelen. Daarom wordt reeds enkele jaren vanuit diverse invalshoeken een actief welzijnsbeleid gevoerd.*

## TERUGBLIK REALISATIES 2001

Een eerste aanbeveling in 2000 was dat er meer preventieve maatregelen moesten genomen worden om de gezondheid van het personeel in sterk belastende functies verder te ondersteunen.

*Algemeen zijn de acties van het meerjarenplan geïntegreerd gezondheidsbeleid (1999-2002) in 2001 geëvalueerd en bijgestuurd. In het kader van de preventie van bot- en gewrichtsklachten, heeft het departement LIN de werkplaatsen gescreend om de doelgroepen te kunnen bepalen die het meest nood hebben aan een specifieke opleiding op de werkvloer. Daarnaast zijn een aantal departementen gestart met de organisatie van cardiovasculair onderzoek.*

In 2000 werd ook aanbevolen om de opvolging van de risico-evaluaties ter voorkoming van arbeidsongevallen in de verschillende departementen voort te zetten.

*In 2001 werden drie nieuwe risico-evaluaties uitgevoerd en in de administratie Wegen en Verkeer en de afdeling Bos en Groen werden deze risico-evaluaties vertaald in instructies en een informatiecampagne. In het kader van de risico-evaluatie van het beeldschermwerk werden 5 opleidingen rond "goed zitten" georganiseerd en werd ergonomisch materiaal aangeschaft.*

Tenslotte werd aanbevolen om de risico's op stress verder op te volgen en het alcohol- en drugbeleid van 1997 te actualiseren.

*Het departement LIN heeft in 2001 een stressonderzoek laten uitvoeren en een actieplan opgesteld dat in 2002 zal worden uitgevoerd. Rond het alcohol- en drugbeleid is voor leidinggevendenden een infovergadering georganiseerd en een nieuwe brochure opgemaakt.*

Daarnaast is de niet-materiële hulpverlening verder geïntensifieerd en kunnen sinds 1 oktober 2001 alle personeelsleden genieten van een gratis hospitalisatieverzekering.

## BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

Binnen het algemeen welzijnsbeleid neemt het gezondheidsbeleid een belangrijke plaats in. In het ministerie wordt hieraan de laatste jaren dan ook veel aandacht besteed, niet alleen aan de opvolging en analyse van de evoluties op het vlak van stress, ziekteverzuim en arbeidsongevallen, maar ook aan het uitwerken van preventieve maatregelen en het aanbieden van materiële en niet-materiële individuele hulp.

Om de samenwerking op het vlak van het Gezondheidsbeleid te verbeteren, werd een meerjarenactieplan 1999-2002 uitgewerkt. Op basis van de gegevens van de geneeskundige diensten worden jaarlijks de pijnpunten op het vlak van gezondheid opgespoord en worden zonnodig aangepaste maatregelen in het meerjarenplan opgenomen.

### Stress

#### De cijfers

Uit onderzoek blijkt dat er een sterk verband bestaat tussen het welzijn van werknemers en het risico op stress. Op basis van de resultaten van het personeelstevredenheidsonderzoek (PRO), werd een kengetal "stressgevoeligheid" gedefinieerd, waarin de meeste risicofactoren voor stress (die ook aan bod komen in

gericht stressonderzoek) werden samengebracht. Deze hebben ondermeer betrekking op de tevredenheid over de job, de erkenning en waardering, de werkdruk, het evenwicht tussen de werk- en privésituatie, het leidinggeven en de werksfeer. Uit deze cijfers blijkt dat 21,4% van de respondenten gemiddeld ontevreden is over het geheel van die aspecten (een lichte daling t.o.v. 2000). Ofschoon dit niet betekent dat die groep ook effectief stress ervaart (stress is immers sterk persoonsgebonden), geeft dit een aanwijzing over de grootte van het stressrisico binnen het ministerie.

Om dit stressrisico beter in kaart te brengen, werd in de departementen LIN (2001) en OND (1999) een gericht stressonderzoek uitgevoerd. In LIN bedraagt de algemene jobstressindex 19,14. Deze index ligt merkbaar hoger bij leidinggevend (21,86) dan bij niet-leidinggevend (18,03). In het departement OND lag de gemiddelde stressindex een stuk hoger: 21,85. De stress is daar het grootst bij de kaderleden en bij de 30- tot 40-jarigen. Op de lagere niveaus ligt de stressindex lager, in tegenstelling tot de algemene stelling dat de grootte van de eigen "regelruimte" (d.i. de vrijheid om zelf iets aan de eigen werksituatie te veranderen) sterk bepalend is voor het risico op stress.

#### Maatregelen

De cijfers wijzen op het belang van een effectief stressbeleid. Dit impliceert o.a.:

- Een goede opvolging van de stressfactoren : neemt het stressrisico toe of af ? Dit gebeurt in het ministerie via regelmatig onderzoek naar stress, personeels- tevredenheid, enz... (zie hoger)
- Detectie van kritische stresssituaties
- Treffen van maatregelen om de stress te verminderen:
  - structureel: door concrete aanpassing van de werksituatie en werkorganisatie
  - curatief: via training de stressweerstand van werknemers verhogen. In 2001 hebben in het ministerie slechts 10 personeelsleden een stresstraining gevolgd.

Zoals reeds eerder aangehaald, kan stress aanleiding geven tot een toename van het ziekteverzuim en arbeidsongevallen. Deze aspecten worden hieronder nader geanalyseerd.

## BENCHMARKS

- bij de federale ambtenaren bedroeg de stressindex 18,81;
- bij de 3700 ambtenaren van de Stad Antwerpen werd een jobstressindex van 18,48 gemeten, wat overeenstemt met het Belgisch gemiddelde; bij de politie en de personeelsadministratie werd een hogere stress vastgesteld. Ook hier is dé grote stressor de veel te krappe personeelsbezetting;
- uit een arbeidsmarktstudie door ICMA International bleek dat 53 % van de Belgische werknemers stress voelen op het werk. Eén op drie zegt er echt last van te hebben en één op tien vindt dit zelfs een echt probleem. Zoals bij OND is de stress het grootst bij kaderleden en 30- tot 40-jarigen.

## Ziekte

### De cijfers

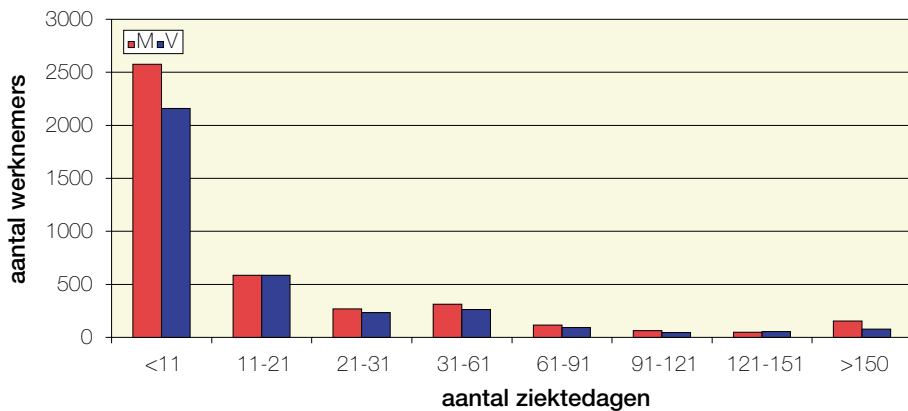
Het ziekteverzuim (excl. afwezigheid t.g.v. arbeidsongeval, beroepsziekte en zwangerschap) is licht toegenomen van 4,72% in 2000 naar 4,74% in 2001. Dit stemt overeen met een gemiddelde van 12 ziekte-dagen (werkdagen) per werknemer op jaarbasis. De totale kost van de afwezigheid t.g.v. ziekte wordt voor het ministerie voor 2001 geraamd op 21.178.662 euro.

Als de langdurige ziekten (meer dan 1 maand) niet worden meegerekend, daalt het ziekteverzuim tot 3,4%, of een gemiddelde van 8 werkdagen per personeelslid. Uit de cijfers blijkt verder dat de langdurig zieken 36% van alle ziekte-dagen in 2001 voor hun rekening nemen. Voor de ééndagszieken is dit slechts 5,5%. Ongeveer 60% van de personeelsleden was in 2001 minstens 1 werkdag afwezig wegens ziekte, m.a.w. 40% was in 2001 niet afwezig wegens ziekte.

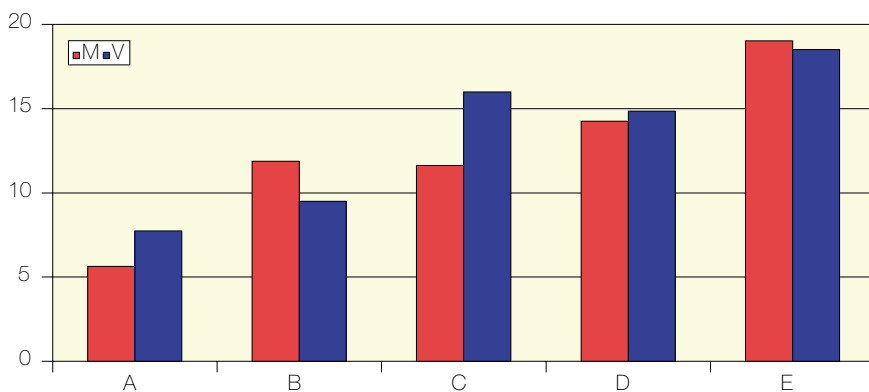
Figuur 35 geeft een overzicht van het aantal ziekte-dagen per werknemer. Hieruit blijkt dat 62% in 2001 minder dan 11 werkdagen ziek waren (de personeelsleden die zich niet ziek hebben gemeld niet meegerekend).

Ondanks de lichte stijging in het ziekteverzuim, is het gemiddeld aantal ziekmeldingen per personeelslid gedaald van 2,3 in 2000 tot 2,1 in 2001. Bij ongeveer één derde van de ziekmeldingen duurt de afwezigheid slechts één dag.

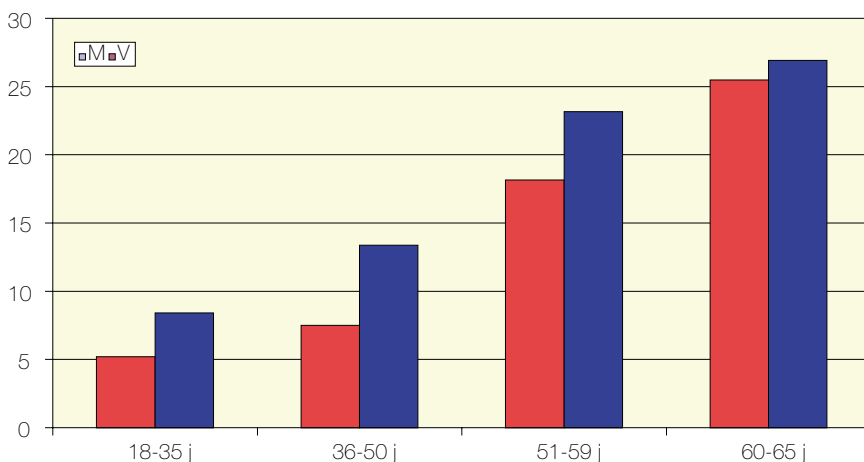
**Figuur 35. - Indeling van het personeel met min. 1 dag ziek volgens geslacht en aantal ziektedagen in 2001 (werkdagen)**



**Figuur 36. - Gemiddeld aantal ziektedagen per werknemer per niveau en geslacht**



**Figuur 37. - Gemiddeld aantal ziektedagen volgens geslacht en leeftijd (werkdagen)**



Langdurige afwezigheid komt vooral voor bij ambtenaren tussen 50 en 59 jaar (ziekteverzuim 7,44%, of 6,96% bij mannen en 8,87% bij vrouwen). Voor de groep van 60 tot 65 jaar is de situatie nog ernstiger: gemiddeld waren zij 1 werkdag op 10 afwezig. Jonge werknemers zijn vooral voor kortere periodes afwezig.

Bekijkt men de cijfers per niveau, dan ligt het ziekteverzuim het hoogst voor de lagere niveaus (E: 7,21%, C: 5,17% en D: 5,55%). Opvallend is dat het ziekteverzuim voor niveau B en E hoger ligt bij de mannen dan bij de vrouwen. Wellicht heeft dit te maken met de aard van de job en de leeftijd.

Het hogere ziekteverzuim bij oudere ambtenaren en lagere niveau's kan wellicht deels verklaard worden door de toegenomen stress bij die groepen, mede tengevolge van de hogere eisen die op het vlak van prestaties en productiviteit worden gesteld. Dit uit zich soms in een systematische langdurige afwezigheid. Het gezondheidsbeleid richt zich dan ook in de eerste plaats op die risicogroepen. Een eerste aanzet werd gegeven door de uitvoering van de acties van het meerjarenplan geïntegreerd gezondheidsbeleid (1999-2002) op basis van de gegevens uit de jaarrapporten van de controle-geneeskundige dienst (SECUREX) en de Externe Diensten voor Preventie en Bescherming op het Werk. Deze gegevens bevestigen de tendens van de vorige jaren: de belangrijkste pijnpunten blijven de bot- en gewrichtsaandoeningen, de neuropsychiatrische aandoeningen en de cardiovasculaire afwijkingen.

#### Maatregelen

- Er zijn in 2001 2886 ziektecontroles uitgevoerd (of iets meer dan 10% van de ziektemeldingen). Ondanks een lichte daling t.o.v. 2000, bleef het % dagen vervroegd opgelegde werkhervatting ten opzichte van het totaal aantal gecontroleerde ziektedagen stabiel op 2% (in 1996

bedroeg dit nog 5,5%). Het lage percentage wijst op een beperkt "grijs ziekteverzuim" (d.w.z. afwezigheid zonder aanvaardbare medische reden) binnen het ministerie.

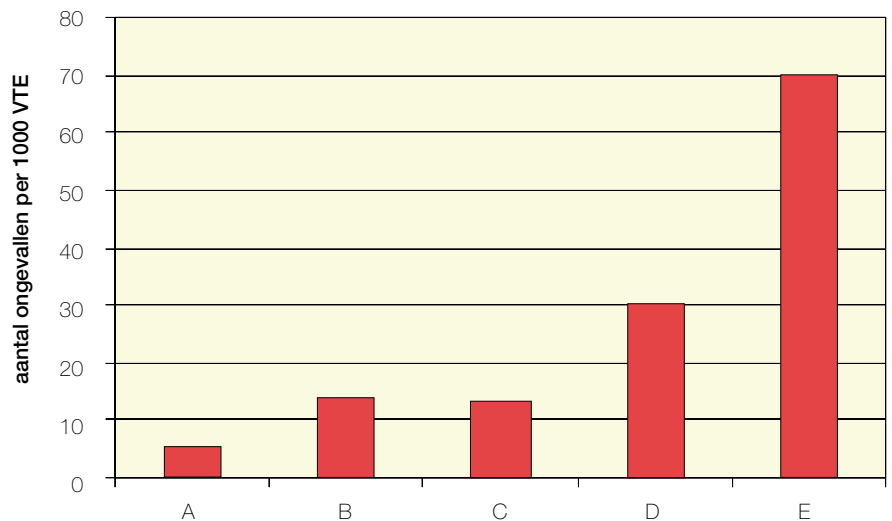
- In 2001 hebben alle departementen de griepvaccinatiecampagne voortgezet. Dit heeft ertoe geleid dat in 2001 2.857 personeelsleden werden gevaccineerd (bijna 1 op 4). Bij de mannen ligt het % hoger dan bij de vrouwen (resp. 27% en 17%). Het effect van deze vaccinaties op het ziekteverzuim is nog niet bekend.
- Het cardiovasculair onderzoek is gestart: in LIN werden in 2001 165 personen onderzocht.
- In de CAO 2001-2002 is een bijdrage van het ministerie in het lidmaatschap bij een sportclub voorzien.

### Arbeidsongevallen

#### De cijfers

In 2001 zijn er in dienst van het ministerie 329 ongevallen gebeurd, waarvan 241 op het werk zelf (73,3 %) en 88 op weg naar of van het werk (26,7 %). In vergelijking met 2000 is het aandeel van de ongevallen op het werk

**Figuur 38. - Arbeidsongevallen per niveau en VTE**



licht gestegen. De verdere analyse heeft enkel betrekking op de ongevallen op het werk, kortweg "arbeidsongevallen" genoemd.

Bij de arbeidsongevallen zien we dezelfde evolutie als in het ziektebeeld. Ondanks de stijging van het personeelsbestand met 5%, is het aantal arbeidsongevallen gedaald van 269 naar 241 (of van 0,025 per VTE naar 0,022). Dit betekent dat er per werkdag gemiddeld 1 arbeidsongeval in het ministerie is gebeurd.

Anderzijds is de ernst van de arbeidsongevallen, uitgedrukt in duur van de afwezigheid, sterk toegenomen:

## BENCHMARKS

- uit een vergelijkend onderzoek bij 335.106 werknemers in 9.751 privé-bedrijven blijkt dat het ziekteverzuim in de privé-sector 4,48% bedroeg (in 2000: 4,43%). In vergelijking hiermee, is de lichte stijging van het ziekteverzuim tot 4,74% in het ministerie verklaarbaar.
- volgens cijfers van SD Worx bedroeg het aantal ziektemeldingen per werknemer in de privé-sector in 2000 1,96 en de gemiddelde duur 7,42 dagen. Dit komt neer op een gemiddelde afwezigheid van 14,5 dagen op jaarbasis.
- het ziekteverzuim bij De Post lag in 2001 op 9,4%, wat overeenstemt met een gemiddelde afwezigheid van 34 dagen per jaar.

#### Conclusie:

Over het geheel situeren de resultaten van het ministerie zich rond het gemiddelde. Het personeel van het ministerie is wel iets vaker ziek dan in de privé-sector maar is gemiddeld minder lang afwezig. Ook het profiel van ziekteverzuim bij jongere en oudere personeelsleden is conform de privé-sector: jongere werknemers zijn meer maar minder lang ziek, oudere werknemers minder maar langer afwezig.



in 2000 bedroeg de gemiddelde herstelduur nog 17 kalenderdagen, in 2001 is dit opgelopen tot bijna 25 kalenderdagen. Ook zijn er vorig jaar twee dodelijke arbeidsongevallen gebeurd. In vergelijking met 2000 zijn er dus in 2001 minder maar meer ernstige arbeidsongevallen gebeurd.

Het aantal arbeidsongevallen per VTE ligt het hoogst voor de niveaus D en E. De meeste ongevallen gebeuren in de departementen LIN en WWC: per 1000 VTE's zijn hier op jaarbasis ongeveer 30 arbeidsongevallen gebeurd. Bij LIN situeren de arbeidsongevallen zich bijna volledig op niveau D en E, bij WWC zijn de arbeidsongevallen meer gespreid over de niveaus (behalve A). In EWBL, COO en OND is de ongevallenfrequentie het laagst.

Opvallend is het hoge ongevallencijfer voor niveau E bij AZF: 0,418 of 2 ongevallen per 5 VTE! Deze ongevallen situeren zich vooral bij het schoonmaakpersoneel.

Algemeen wordt aangenomen dat hoge stress tot een vermindering van de concentratie kan leiden, waardoor de kans op arbeidsongevallen, vooral in risicofuncties, toeneemt.

Deze arbeidsongevallen kunnen niet alleen fysieke en psychologische gevolgen hebben voor de betrokken werknemer zelf, maar ook een sociale impact op de directe werkomgeving en een financiële kost voor de organisatie (t.g.v. de afwezigheid). De afwezigheid t.g.v. arbeidsongevallen leidt tot een verlies van 0.16% van de totale VTE op jaarbasis. De totale loonkost van deze afwezigheid op jaarbasis wordt geraamd op 493.323 euro.

Tekenend maar ook verontrustend is de sterke stijging van het aantal arbeidsongevallen ten gevolge van agressie: in één jaar tijd is dit aantal gestegen van 2 naar 15 ! Deze trend moet zeker verder opgevolgd worden.

#### Maatregelen

- Risico-evaluaties: in 2001 zijn er 3 bijkomende evaluaties uitgevoerd, nl.: laborant fysische proeven bij de administratie Wegen en Verkeer, opgravingen bij het Instituut voor Archeologisch Patrimonium en brandweerman/vrouw bij de Luchthavens.
- Nieuwe instructies n.a.v. risico-evaluaties: administratie Wegen en Verkeer en afdeling Bos en Groen;
- Infrastructurele ingrepen: aanschaf nieuw ergonomisch materiaal voor het werken met beeldschermen.

## BENCHMARKS

Het algemeen instituut voor preventie, bescherming en welzijn op het werk (PREVENT), brengt jaarlijks arbeidsongevallencijfers uit alle arbeidsmarktsegmenten samen en bundelt deze in één rapport waarin op basis van de specificiteit van de bedrijfsactiviteit het gemiddelde arbeidsongevallencijfer wordt bepaald.

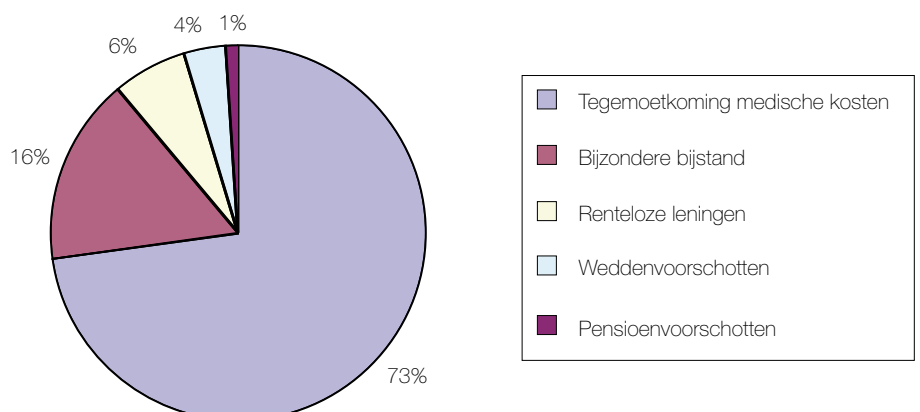
Hieruit blijkt dat de arbeidsongevallenfrequentie in het ministerie onder het gemiddelde van de andere openbare besturen ligt (13,15 t.o.v. 28,74). Door de twee dodelijke arbeidsongevallen binnen het ministerie, ligt de globale ernstgraad echter een stuk hoger dan het gemiddelde voor de andere besturen (1,14 t.o.v. 0,87).

### Materiële en niet-materiële hulpverlening

Het welzijn van de werknemer kan ook negatief beïnvloed worden door persoonlijke materiële (bv.: hoge hospitalisatiekosten, hoge leningen, etc.) en niet-materiële problemen (bv.: ziekte, palliatieve zorgen of overlijden van naasten). Hiervoor voorziet het ministerie individuele hulpverlening, die niet alleen wordt aangeboden aan de eigen personeelsleden maar ook aan die van enkele VOI's en aan gepensioneerden. Bovenstaande kengetallen hebben betrekking op de volledige groep. De totale kost bedraagt voor 2001 2.233.188,83 euro (90.086.614 F) of gemiddeld 104,24 euro (4205 F) per lid van die groep. Ongeveer de helft hiervan gaat naar individuele hulpverlening: 1.095.754,70 euro (44.202.635 F) of gemiddeld 51,14 euro (2.063 F) per persoon.

Het aantal aanvragen voor individuele hulpverlening is met 12% gestegen (+ 221 t.o.v. 2000). Van de

Figuur 39. - Individuele hulpverlening



## BLIKVANGER

### Stressonderzoek in het departement Leefmilieu en Infrastructuur

De voorbije jaren kreeg de afdeling Personeel van het departement Leefmilieu en Infrastructuur een aantal signalen die op een verhoogde werkstress wijzen.

Deze signalen bereikten de afdeling langs verschillende kanalen:

- via de onderzoeken van de arbeidsarts
- door individuele contacten tussen personeelsleden, het team Welzijnsbeheer en de HRM-verantwoordelijken
- via de resultaten van het personeelsresultatenonderzoek (PRO) van 2000.
- via het stress-project rond de loodsdiensregelaars uitgevoerd in eigen beheer
- via de EFQM-analyses (domein personeels- en arbeidstevredenheid).

Uit het personeelsresultatenonderzoek dat in de loop van 2000 werd uitgevoerd bij ca. 4000 personeelsleden van het departement bleek dat vermindering van stress tot de top drie behoort van de zaken die volgens de bevroegde personeelsleden het meest dringend moet veranderen.

Vandaar dat de directieraad van het departement besliste om een stressonderzoek te laten plaatsvinden. Op die manier kon exact bepaald worden in welke mate er stress aanwezig is in het departement en welke de vermoedelijke oorzaken zijn.

Het stressonderzoek werd uitgevoerd door de firma Different BVBA van Dr. Luc Swinnen in de loop van de maand juni.

Ongeveer 40% van de bevroegde werknemers hebben de vragenlijst ingevuld, wat een behoorlijke respons is. De Job Stress Index bedroeg 19,14, terwijl het gemiddelde 18,56 is (enkel de sectoren 'ICT', 'openbare dienstverlening', 'automobiel' en 'verkoop' scoren in ons land hoger).

In de stressvragenlijst werd niet alleen de perceptie ('hoe erg vindt u...?') bevroegd maar ook de frequentie ('hoeveel maal komt dit voor?'). Het product van perceptie en frequentie geeft de impact. De 5 items uit de vragenlijst met de grootste impact (en dus de grootste stressoren in de beleving van de deelnemers) waren:

- "werken met een te krappe personeelsbezetting"
- "collega's die hun werk niet goed doen"
- "bovenmatig papierwerk"
- "beloning niet in overeenstemming met het werk"
- "onvoldoende steun van de direct leidinggevende"

Na bespreking op het seminarie van afdelingshoofden in Genva (23 oktober 2001) gaf de directieraad aan de afdeling Personeel de opdracht om een stressactieplan uit te werken. Bovendien werd de aanpak van stress ook weerhouden als een departementale doelstelling.

De belangrijkste actiepunten uit het stressactieplan zijn geënt op de stressoren en hebben betrekking op: het functioneren van leidinggevendenden, persoonlijke ondersteuning (stressreductietechnieken e.d.), team- en samenwerking, waardering en erkenning, werkdruk, papierberg en deadlines, veiligheid en werkomgeving en de samenwerking met oudere werknemers.

In de loop van 2002 zullen rond deze thema's verschillende initiatieven aangepast aan bepaalde doelgroepen georganiseerd worden. Een werkgroep volgt ondertussen dit actieplan van nabij op en zal ook zorgen voor de communicatie.

1869 aanvragen hebben er 884 (of 47%) betrekking op personeelsleden van het ministerie. Dit komt overeen met 7.2 aanvragen per 100 personeelsleden. Opvallend is de sterke stijging van de geweigerde aanvragen (van 2% naar 13%).

Bijna drie vierde van de aanvragen heeft betrekking op tussenkomsten in de medische kosten. Er wordt ook vaak bijstand gevraagd bij niet-materiële problemen (bv. overlijden van een naaste). De andere vormen van hulpverlening komen minder voor.

### **BESLUIT**

Het verloop van ziekte en arbeidsongevallen vertoont een gemeenschappelijke trend: de frequentie daalt maar de herstelduur (afwezigheid) neemt toe. Meest kwetsbare groep zijn de oudere werknemers en lagere niveaus. Dit bevestigt de noodzaak om de kern- en pijnpunten geïntegreerd aan te pakken, d.m.v. een algemeen welzijnsbeleid waarin zowel de belangen van de organisatie als van het individu aan bod komen.

### **AANBEVELINGEN 2003**

De steeds hogere eisen die aan werknemers gesteld worden inzake prestaties en kwaliteit mogen niet ten koste gaan van hun gezondheid en welzijn. De evolutie van ziekte, arbeidsongevallen en andere gezondheidsindicatoren moet nauwgezet opgevolgd en geanalyseerd worden in relatie tot indicatoren m.b.t. de werksituatie.

Dit veronderstelt dat er geïntegreerd en interdisciplinair rond welzijn op het werk wordt gewerkt. De samenwerking tussen de verschillende actoren rond concrete thema's zoals functioneringsproblemen bij sommige doelgroepen, stress (actieplannen) enz... moet structureel nog versterkt worden. Het meerjarenactieplan geïntegreerd gezondheidsbeleid kan hierbij als katalysator optreden.

De gedetecteerde pijnpunten (bot- en gewrichtsklachten, neuro-psychiatrische aandoeningen, cardiovasculaire aandoeningen,...) moeten verder opgevolgd en curatief en preventief aangepakt worden.

Er is een meer geïntegreerde aanpak nodig van het preventief beleid inzake arbeidsongevallen voor de risicogroepen (LIN, Logistiek en WVC) via een globaal preventieplan en jaaractieplannen. Hierbij zijn risicobeheer, preventiemaatregelen en instructies van groot belang.

## **BLIKVANGER**

### **Slachtofferzorg in het departement Leefmilieu en Infrastructuur**

Tot voor kort waren personeelsleden die betrokken zijn bij een traumatische gebeurtenis afhankelijk van opvang door familie, collega's of een leidinggevende. Omdat het departement Leefmilieu en Infrastructuur (LIN) echter veel risicofuncties telt en geconfronteerd werd met enkele zware arbeidsongevallen, besloot het departement werk te maken van een professioneel opvangnet. Dit opvangnet moest voorkomen dat een te beperkte opvang zou leiden tot blijvende psychische letsels bij de betrokken personeelsleden.

Daarom nam het departement LIN in 2001 het initiatief om psychologische bijstand aan te bieden aan personeelsleden die het slachtoffer zijn van een ernstig arbeidsongeval of een traumatische gebeurtenis tijdens de werksituatie. Ook wanneer men in de werksituatie wordt geconfronteerd met een traumatische gebeurtenis zoals een overval, een brand, agressie, een verkeersongeval, ... is psychologische opvang mogelijk.

Na een traumatische gebeurtenis wordt er zo snel mogelijk contact opgenomen met de dienstverantwoordelijke, de personeelsverantwoordelijke of het afdelingshoofd. Zij zijn in het bezit van het noodnummer slachtofferhulp en zullen onmiddellijk het interne interventieteam van de afdeling Personeel van LIN op de hoogte brengen. Deze is 24 uur op 24 en 7 dagen op 7 bereikbaar. Dit team kan onmiddellijk gespecialiseerde hulpverleners inschakelen, zoals lokale traumapsychologen. Deze psychologen verzorgen de professionele opvang in de vorm van een of meerdere gesprekken. Afhankelijk van de aard van het voorval kunnen ook collega's en/of familieleden bijstand genieten.

Ook in andere departementen kan nood zijn aan dergelijke opvang. Zij kunnen momenteel hiervoor bij LIN terecht. Wordt deze dienstverlening positief geëvalueerd, dan wordt ze wellicht uitgebreid naar het hele ministerie.

## ■ GENDER- EN DOELGROEPENBELEID

### KENGETALLEN

tevredenheid van de lijn				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
effectiviteit gelijke kansen voor M en V	de mate waarin de huidige aanpak m.b.t. gelijke kansen voor M en V helpt om de primaire opdracht te realiseren		3,32 op 5	geen nieuwe data
prioriteit 1	meer informatie		16 %	geen nieuwe data
prioriteit 2	minder administratie / bureaucratie		10 %	geen nieuwe data
prioriteit 3	meer ondersteuning / begeleiding		9 %	geen nieuwe data
tevredenheid van het personeel (*)				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
gelijke kansen	% personeel dat gemiddeld tevreden is (>3) over volgend(e) item(s) : de mate waarin mannen en vrouwen gelijke kansen krijgen		52,5 %	55,2 %
evenwicht werk – privé MV	het % mannelijke t.o.v. het % vrouwelijke personeelsleden die gemiddeld tevreden zijn (>3) over volgend(e) item(s) : de arbeidstijden, de werkdruk, de mate waarin rekening wordt gehouden met uw privé-situatie en de mogelijkheden tot deeltijds werken en kinderopvang		66,9% / 75,3%	69,3% / 81,5%
functie-inhoud MV	het % mannelijke t.o.v. het % vrouwelijke personeelsleden die gemiddeld tevreden zijn (>3) over volgend(e) item(s) : de inhoud van de functie, de aansluiting van de functie bij de capaciteiten, de zelfstandigheid in uw functie en de mogelijkheid om met anderen samen te werken		83,6% / 84,4%	83,3% / 84,6%
promotiemogelijkheden MV	het % mannelijke t.o.v. het % vrouwelijke personeelsleden die gemiddeld tevreden zijn (>3) over volgend(e) item(s) : de mogelijkheid tot promotie		15,6% / 15,8%	16,6% / 18,4%
arbeidsvoorwaarden MV	het % mannelijke t.o.v. het % vrouwelijke personeelsleden die gemiddeld tevreden zijn (>3) over volgend(e) item(s) : de promotie- en opleidingsmogelijkheden, de arbeidstijden, de mogelijkheden om deeltijds te werken, de werkomgeving en de werksfeer		73,8% / 82,7%	73,7% / 82,6%
salaris MV	het % mannelijke t.o.v. het % vrouwelijke personeelsleden die gemiddeld tevreden zijn (>3) over volgend(e) item(s) : het salaris in verhouding tot taken en verantwoordelijkheden		35,9% / 39,6%	36,3% / 42,1%

prestatie-indicatoren				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
vertegenwoordiging MV	% vrouwen binnen niveau A t.o.v. % vrouwen binnen de andere niveaus		25,8% / 41,8%	28,4% / 42,5%
instroom volgens geslacht	aantal mannelijke en vrouwelijke personeelsleden op 31/12/jaar x die niet in dienst waren op 31/12/jaar x-1	597/329	479/370	669/573
uitstroom volgens geslacht	aantal mannelijke en vrouwelijke personeelsleden die in jaar x het ministerie hebben verlaten	373/157	343/191	392/213
vertegenwoordiging MV in management	het % mannen in managementfuncties t.o.v. alle mannen gedeeld door het % vrouwen in managementfuncties t.o.v. alle vrouwen		1,96% / 0,75%	1,85% / 0,73%
externe selectieratio MV	% aangenomen mannelijke kandidaten t.o.v. het % aangenomen vrouwelijke kandidaten (statutaire en contractuele functies)		1,29	
mobiliiteitsratio MV	% van de mannen die in periode x tenminste 1 keer naar een gelijkwaardige functie in een andere afdeling of op een andere standplaats zijn verplaatst t.o.v. het % van de vrouwen			4,0% / 6,6%
promotieratio MV	% van de mannen die in periode x naar een hogere rang of niveau promoveerden t.o.v. % van de vrouwen			1,34% / 1,30%
vormingsactiviteit MV	gemiddeld aantal gevolgde vormingsdagen door de mannelijke werknemer tov de vrouwelijke werknemer		1,84 / 2,35	
disfunctioneren MV	% mannelijke personeelsleden die in jaar x een vertraging of onvoldoende kregen t.o.v. het % vrouwelijke personeelsleden (t.o.v. personeelsterkte in jaar x-1)		5,6‰ / 3,2‰	3,5‰ / 2,5‰
beloning MV	% mannelijke personeelsleden die een functionerings- of managementtoelage kregen t.o.v. het % vrouwelijke personeelsleden (t.o.v. personeelsterkte in jaar x-1)		79,38‰ / 72,24‰	115,54‰ / 117,67‰
deeltijdse prestaties MV	% mannelijke personeelsleden die gebruik maken van de mogelijkheden tot deeltijds werken tov het % vrouwelijke personeelsleden		3,85% / 31,49%	4,3% / 30,2%
thuiswerken MV	% van de mannelijke personeelsleden die gemiddeld 2 dagen per week thuis werken tov het % vrouwelijke personeelsleden		5,1‰ / 6,6‰	2,3 ‰ / 8 ‰
OSGW	aantal klachten i.v.m. Ongewest Seksueel Gedrag op het Werk		9	14
vertegenwoordiging niet-Belgen	% niet-Belgen t.o.v. de totale personeelssterkte in personen			0,252 % (31/12287)
vertegenwoordiging niet-EU	% niet-Belgen uit de niet-EU t.o.v. niet-Belgen uit de EU			40,9 % (9/22)
instroom niet-Belgen	aantal niet-Belgen op 31/12/jaar x die niet in dienst waren op 31/12/jaar x-1 t.o.v. de volledige instroom tussen beide tijdstippen			1,12 % (14/1242)
vertegenwoordiging personen met een handicap	% personen met een handicap t.o.v. de totale personeelssterkte in personen			1,245 % (153/12287)
personen met een handicap volgens kwalificatieniveau	% personen met een handicap binnen niveau D en E t.o.v. het % binnen de andere niveaus			2,24% / 0,69%
instroom personen met een handicap	aantal personen met een handicap op 31/12/jaar x die niet in dienst waren op 31/12/jaar x-1 t.o.v. de volledige instroom tussen beide tijdstippen			0,48 % (6/1242)

(\*) Nadat de gemiddelde tevredenheid over de vermelde items voor elke respondent apart was berekend, werd nagegaan hoeveel % van hen een gemiddelde tevredenheid groter dan 3 had.

## TERUGBLIK REALISATIES 2001

De genderthema's moeten verder geïntegreerd worden in het algemeen personeelsbeleid en in het dagelijks personeelswerk op de vloer, opdat een structurele onderbouw kan verzekerd worden voor een optimaal gelijke kansenbeleid. De vrouwelijke ondervertegenwoordiging in de managementfuncties dient met andere organisaties vergeleken en de redenen hiervan verder onderzocht te worden.

*In het Positieve Actieplan voor mannen en vrouwen 2002 staan een aantal actiepunten vermeld, zoals de opname van 'diversiteit' in het vormingsaanbod en leidinggeven in een deeltijdse functie. De dienst Emancipatiezaken engageerde zich ook om een onderzoek uit te schrijven over de vrouwelijke ondervertegenwoordiging, waarvan de afronding is gepland voor eind juni 2002.*

De instrumenten ter realisatie van de soepele privé-werkverhouding (mogelijkheid tot thuiswerk, soepele uurregeling, enz.) binnen het ministerie moeten behouden blijven en verder worden onderzocht op genderaspecten, om aldus de kloof tussen mannen en vrouwen verder te verkleinen, vooral op leidinggevend niveau.

*Naast het wijzen op de gendervalkuilen bij het telewerken en deeltijdse arbeidsregimes, blijft de dienst Emancipatiezaken de mogelijkheid tot deeltijds leidinggeven promoten, evenals de mogelijkheid tot deeltijdse stage.*

Er moet 1 centraal meldpunt opgericht worden om de diversiteit van personeelsproblemen (bv.: racisme, discriminatie, OSGW, ...) op een professionele manier te kunnen opvangen en aanpakken.

*Inzake Ongewenst Seksueel Gedrag op het Werk (OSGW) werd er in het voorbije jaar toelichting gegeven over het beleid in de departementen LIN, AZF en WVC, was er aandacht voor de problematiek binnen de CE en de VOICE<sup>1</sup> – overlegvergaderingen, in het personeelsblad 'Goedendag' en op de ontvangstdag. Tevens heeft de dienst Emancipatiezaken vorig jaar een website ontwikkeld waar de aandacht ook gaat naar het OSGW-beleid.*

Inzake allochtonen en personen met een handicap dienen kengetallen uitgewerkt te worden om het beleid op dit vlak verder op te volgen.

*In dit beleidsrapport worden een aantal cijfers opgenomen omtrent deze doelgroep, op basis waarvan er aanbevelingen en aandachtspunten kunnen geformuleerd worden.*

<sup>1</sup> CE staat voor Commissie Emancipatiezaken  
VOICE staat voor Vlaamse Openbare Instellingen Commissie Emancipatiezaken

## BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

Met betrekking tot gender toont de vergelijking tussen in- en uitstroom aan dat er een relatief grotere stijging van vrouwen in het ministerie was dan van mannen (respectievelijk 360 en 277). Het totaal aantal contractuelen binnen het ministerie blijft stijgen (1999: 33,4%v / 14,2%m, 2000: 35%v / 17,1%m). 37,5% van alle vrouwelijke personeelsleden zijn hierbij tewerkgesteld op contractuele basis. Bij mannen is dit 17,7%. Er is tenslotte nog steeds een ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties: 20,11% van de managementfuncties worden door vrouwen bezet en 1,85% van de mannelijke personeelsleden bezet een managementfunctie tegenover 0,73% van de vrouwelijke personeelsleden.

Uit het PRO-onderzoek blijkt dat slechts 55% tevreden is over de mate waarin mannen en vrouwen gelijke kansen krijgen. Meer dan 80% van alle personeelsleden zijn ontevreden over de promotiekansen binnen het ministerie. Dit is hoogstwaarschijnlijk het resultaat van het feit dat er binnen het ministerie weinig of geen promotiekansen zijn. Deze vaststelling kan men linken aan de hoge ontevredenheid over het salaris (minder dan 50% van de personeelsleden zijn tevreden). Vrouwen zijn wel meer tevreden dan mannen over het salaris.

### BENCHMARK

Een onderzoek van Vicendo Datamarketing (maart 2002) toonde aan dat 83.4% van de zaakvoerders en gedelegeerde bestuurders in België mannen zijn en slechts 16.6% vrouwen.

Meer vrouwen dan mannen zijn tevreden over het evenwicht werk - privé; deze tevredenheid is groot bij vrouwen (8 op 10 vrouwen zijn tevreden) en vrij groot bij mannen (7 op 10). De cijfers vertonen een opwaartse beweging (+ 3% bij mannen, + 6% bij vrouwen). Dat vrouwen hierover meer tevreden zijn dan mannen kan te maken hebben met het feit dat het ministerie zoveel mogelijk rekening tracht te houden met het optimaliseren van werk- en privésituatie (mogelijkheid tot deeltijds werken, organisatie van kinderopvang, ...).

In totaal maken 14,7% van de personeelsleden gebruik van de mogelijkheden om deeltijds te werken. Het blijft echter een vrouwelijke aangelegenheid: bijna 1 vrouw op drie (30,2%) werkt op deeltijdse basis, bij de mannen is

dit 1 op 20 (4,3%). We merken wel een lichte stijging bij de mannen en een lichte daling bij de vrouwen. Een opvallende vaststelling is dat vorig jaar meer vrouwen gemiddeld twee dagen per week thuis werkten dan mannen (respectievelijk 2,3 % en 8 %). Deze cijfers blijven echter laag, maar zijn wel een trendbreuk met 2000: toen werkten er meer mannen dan vrouwen gemiddeld twee dagen per week thuis. Het feit dat thuiswerk kan worden opgevat als een systeem dat de combinatie werk en privé vergemakkelijkt, kunnen deze cijfers verklaren.

## BENCHMARK

Het NIS maakte in 2001 bekend dat 20% van de tewerkgestelden in België deeltijds werkten. Hierbij bleek dat 39% van de loontrekkende vrouwen deeltijds werkte en slechts 5% mannen (NIS, eerste semester 2001). In Nederland werkt 41% van de Nederlandse beroepsbevolking (zelfstandigen inclusief) deeltijds (NIS, 2001).

Het aantal klachten inzake ongewenst seksueel gedrag op het werk steeg in het ministerie van 9 in 2000 naar 14 in 2001. Dit zijn dossiers die effectief worden behandeld door Limits vzw. Wellicht is deze stijging te verklaren door de actieve sensibiliseringscampagne: meer mensen kennen de weg waar en hoe ze een klacht kunnen indienen.

## BENCHMARK

Uit een steekproefonderzoek door de directie van Gelijke Kansen begin 2002, blijkt dat één op drie ondernemingen in het verleden één of meer formele klachten kreeg in verband met ongewenst seksueel gedrag op het werk.

Nieuw zijn de cijfers met betrekking tot allochtonen en personen met een handicap. In 2001 waren er 31 allochtonen (personeelsleden met een andere nationaliteit dan de Belgische) tewerkgesteld. Hiervan waren er 9 die een nationaliteit hebben van buiten de Europese Unie. Gemiddeld verblijft deze groep korte tijd binnen het ministerie (gemiddeld slechts 1,84 jaar). Vorig jaar zijn er 6 personen met een handicap ingestroomd in het ministerie. Doordat de Vlaamse overheid rekening moet houden met vooropgestelde quota, zijn 90% van de personen met een handicap statutair benoemd. Personen met een handicap zijn gemiddeld 19 jaar tewerkgesteld binnen het ministerie. We zien echter dat 2/3 van hen

werkt in de laagste niveaus (D&E). Bovenstaande analyse geeft echter een onvolledig beeld over het aantal allochtonen en personen met een handicap die in het ministerie aanwezig zijn.

## AANBEVELINGEN 2003

*Het werken aan gelijke kansen, het bewustmaken van het belang ervan en het blijven aanhalen van feitelijke ongelijkheden blijft noodzakelijk binnen het ministerie gezien niet alle personeelsleden tevreden zijn over de mate waarin mannen en vrouwen gelijke kansen krijgen.*

- Het lijkt opportuun om verder onderzoek te verrichten naar de oorzaken van de ondervetegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties. Indien er genderverschillen aan de basis liggen, dan moeten er maatregelen worden genomen om deze weg te werken.
- Om een beleid te voeren inzake personen met een handicap is het van groot belang om over realistische cijfers te beschikken om zo een juiste analyse op te kunnen stellen. Een adequaat registratiesysteem (binnen VLIMPERS) is de eerste vereiste om een beleid op te starten dat zich richt naar deze doelgroep. Hierin moeten gegevens opgenomen worden over onder andere de instroom, de doorstroom en de gevolgde vorming. Hier zou men knelpunten kunnen uithalen die nuttig zijn om te werken aan een aangepast beleid. Er moet worden gewerkt aan de verhoging van de instroom. Dit kan onder meer door gebruik te maken van neutrale en aangepaste functiebeschrijvingen, een optimale communicatie met alle actoren, extra wervingskanalen, ...

Ook voor personen met een andere nationaliteit dan de Belgische is een correcte registratie noodzakelijk om zo juiste cijferanalyse uit kunnen opstellen. Het is belangrijk te weten waarom er zo weinig personen met een andere nationaliteit dan de Belgische in het ministerie instromen (Bereiken we deze doelgroep? Doen zij mee aan overheids-examens? Zijn er andere drempels?, ...). Het is duidelijk dat het toekomstige beleid meer aandacht moet hebben voor de instroom van allochtonen.

- Om de instroom en integratie van personen met een handicap en allochtonen te bevorderen, moeten waarden inzake diversiteit en gelijke kansen in de toekomstige beheersovereenkomsten van de verschillende entiteiten worden opgenomen.





# Deel 3: De personeelsfunctie



## DE ORGANISATIE VAN DE PERSONEELSFUNCTIE BIJ DE VLAAMSE OVERHEID

### KENGETALLEN

tevredenheid van de lijn				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
tevredenheid van de lijn over het vormingsaanbod	de mate waarin de lijn vindt dat het huidige vormingsaanbod ter ondersteuning van het personeelsbeleid helpt om de primaire opdracht te realiseren		3,6 op 5	geen nieuwe data
tevredenheid van de lijn over de ondersteuning	de mate waarin de lijn vindt dat de huidige ondersteuning bij de uitvoering van het personeelsbeleid helpt om de primaire opdracht te realiseren		3,17 op 5	geen nieuwe data
tevredenheid van de lijn over visie/concept/principes	de mate waarin de lijn vindt dat de huidige visie en concepten m.b.t. het personeelsbeleid helpen om de primaire opdracht te realiseren		3,09 op 5	geen nieuwe data
tevredenheid van de lijn over instrumenten/ procedures	de mate waarin de lijn vindt dat de huidige instrumenten en procedures m.b.t. het personeelsbeleid helpen om de primaire opdracht te realiseren		2,96 op 5	geen nieuwe data
tevredenheid van de lijn over regelgeving	de mate waarin de lijn vindt dat de huidige regelgeving m.b.t. het personeelsbeleid helpt om de primaire opdracht te realiseren		2,84 op 5	geen nieuwe data
prestatie-indicatoren				
kengetal	omschrijving	1999	2000	2001
omvang personeelsfunctie in personen	aantal personeelsleden die personeelswerk verrichten		587	441
omvang personeelsfunctie in VTE	totaal VTE personeelswerkers		335,4	328,3
HR-ratio	% aandeel van de personeelswerkers in VTE t.o.v. de totale personeelsbezetting in VTE		3,17 %	3,15 %

### TERUGBLIK REALISATIES 2001

De verdere uitbouw van VLIMPERS ([blikvanger](#), p. 104) en het op gang komen van een significante samenwerking tussen het ministerie en de Vlaamse Openbare Instellingen (VOI) springen het meest in het oog.

Naast het reeds bestaande formele overleg tussen het ministerie en de Vlaamse Openbare Instellingen (en Vlaamse Wetenschappelijke Instellingen) werd ook informeel overleg, informatie- en ervaringsuitwisseling gestimuleerd op het niveau van de HRM- en Vormingsprofessionals van het ministerie en de Vlaamse Openbare Instellingen. Het 'HRM-netwerk' van het ministerie werd daartoe opengesteld voor de collega's van de VOI's. Vrijwel alle informatie die op het intranet ter beschikking was gesteld over HRM-aangelegenheden, werd gemigreerd naar het internet, om het toegankelijk te maken voor de VOI's.

Op heel wat vlakken werd reeds projectmatig samengewerkt: in de projectgroepen competentie management en beloningsbeleid, in de voorbereiding van de 2 managementseminars, in de voorbereiding van het Management Ontwikkelings Programma (MOP, ['Personeelsontwikkeling'](#) p. 67) in de voorbereiding en uitvoering van de BUE voor het middenkader.

Hoewel in het ministerie de globale interne capaciteit voor beleidsondersteuning niet toenam, konden op die manier toch een aantal succesvolle projecten gerealiseerd (de managementseminars) of op het juiste spoor gezet worden (competentie management, BUE middenkader...). In de meeste gevallen leveren ook externe partners daarin een specifieke bijdrage, maar steeds duidelijk onder interne aansturing.

## BELANGRIJKSTE VASTSTELLINGEN

Het bleek niet meer haalbaar om de totale capaciteit van de personeelsfunctie in 2001 voldoende betrouwbaar onder te verdelen naar de zes basisprocessen die in 2000 in de aanloop naar VLIMPERS geïdentificeerd werden (beleidsondersteuning; financieel beleid; in-, uit- en doorstroom; personeelsontwikkeling; welzijn en administratief beheer; algemene ondersteuning). Uit de beschikbare partiële gegevens blijkt echter geen duidelijke trend. De lichte daling in de totale capaciteit is niet specifiek aan één of enkele onderdelen toe te schrijven.

De totalen in de onderstaande tabellen zijn echter wel betrouwbaar en geven aan dat er een lichte daling was in VTE ten opzichte van het vorige jaar. De daling van het aantal betrokken personeelsleden bij personeelswerk (van 587 naar 441) is wellicht vooral het gevolg van andere telwijzen. Wellicht is ook de versnippering van taken over verschillende medewerkers wat afgenomen.

TABEL 14. - PERSONEELSINZET IN DE PERSONEELSFUNCTIE IN 2001

### (PERSONEN EN VTE) PER NIVEAU

Niveau	Personen	VTE
A	100	80,62
B	32	23,6
C	187	146,74
D	106	68
E	16	9,3
Totaal	441	328,26

TABEL 15. - PERSONEELSINZET IN DE PERSONEELSFUNCTIE (PERSONEN EN VTE)

### PER DEPARTEMENT

	Personen	VTE
SCI	1	0,2
COO	12	7,5
AZF	69	23,3
WIM	7	5,8
OND	46	24
WVC	50	48,4
EWBL	18	15,2
LIN	238	203,86
MVG	441	328,26

## AANBEVELINGEN 2003

In 2002 zullen nog belangrijke inspanningen geleverd worden op het vlak van de automatisering van het personeelsbeheer (🔗 [blikvanger](#)). Deze inspanningen zullen in 2003 nog moeten verder gezet worden. Geleidelijk aan kan dan uitgekeken worden naar een besparing aan menskracht voor routinematige beheerstaken, en het vrijkomen van middelen voor managementondersteuning.

Ook de meetbaarheid van het personeelsbeleid dient een prioritair aandachtspunt te blijven. Zoals dit document aantoont is er al een hele weg afgelegd. Toch zijn er nog belangrijke lacunes in onze kengetallen. Met het project 'Kengetallen P&O voor de Vlaamse overheid' (opgestart in mei 2002) wordt deze problematiek systematisch aangepakt. De definitie van relevante indicatoren die ook nog op een (kostenbaten) verantwoorde wijze kunnen gemeten worden is geen eenvoudige aangelegenheid. De set indicatoren zal moeten beperkt zijn tot het essentiële.

Het belang van kengetallen voor het personeelsbeleid in de toekomstige Vlaamse overheid kan moeilijk overschat worden. Kengetallen vormen het sluitstuk voor responsabilisering en deregulering. Ze ondersteunen de responsabilisering omdat ze definiëren waarover rapportering nodig zal zijn (en afdwingbaar gemaakt). Ze zijn noodzakelijk voor deregulering omdat ze in een tweede fase de basis kunnen zijn voor stuurgetallen. Pas als er gewerkt wordt met relevante stuurgetallen kunnen heel veel elementen die vandaag nog in regels vastgelegd zijn (en juridisch afdwingbaar zijn), hertaald worden naar een 'managementcode' (afdwingbaar via positieve en negatieve managementsanctionering). Hiertoe moet in de komende jaren de basis gelegd worden.

Ook de kengetallen over de personeelsfunctie zelf moeten nog kritisch onder de loupe genomen worden. Het lijkt noodzakelijk de interne capaciteit aan beleidsondersteuning en managementondersteuning goed te onderscheiden en apart te meten. Hetzelfde geldt voor de administratieve ondersteuning, waarvan we binnen afzienbare termijn een daling mogen verwachten ten gevolge van de informatisering. Ook de externe ondersteuning lijkt relevant om bij te houden, en makkelijk te kwantificeren en te kwalificeren.

Tenslotte bevelen we aan dat de samenwerking tussen professionals van de VOI's en het ministerie verder vanuit het politieke niveau gefaciliteerd wordt.

## BLIKVANGER

### Met een nieuw personeelssysteem naar een moderner personeelsbeheer en beleid.

Dat was vanaf de start in 2000 het opzet van Vlimpers (Vlaams Intermodulair Personeelssysteem). Vlimpers zal niet enkel het huidige personeelssysteem vervangen, het biedt daarnaast tal van nieuwe mogelijkheden en is via het intranet ook makkelijk toegankelijk. Het systeem zal ingrijpen in de werksituatie van personeelsleden, managers en personeelsdiensten en vereist een nieuwe houding ten opzichte van personeelszaken. Medewerkers willen immers graag meer hun eigen loopbaan in handen nemen. Lijnmanagers hebben dan weer behoefte aan actuele gegevens. Het huidige systeem, maar ook de huidige procedures, beantwoordden niet aan al die eisen. De sterkte van de vernieuwing ligt bij de werknemers én bij de vereenvoudiging van tot nu toe tijdrovende procedures. Heel wat gegevens kunnen via de module *Selfservice* individueel geraadpleegd en beheerd worden. Op basis van deze accurate en actuele gegevens, worden de overige modules van Vlimpers opgebouwd.

#### **Vlimpers in het kort**

In 2000 ging het Vlimpersproject van start: de personeelsfunctie werd grondig doorgelicht en die analyse diende als basis. In 2001 werd het systeem ontwikkeld en de software afgestemd op de noden van het ministerie. Op 19 december 2001 werd de module *Selfservice* aan de laatste test onderworpen en konden de personeelsleden in het Graaf de Ferrarisgebouw haar al een eerste keer uitproberen. Op 1 januari 2002 kon de eerste module voor alle ambtenaren on line gaan. Stapsgewijs worden dan de verschillende modules ingevoerd en in 2004 zal Vlimpers volledig operationeel zijn en alle aspecten van personeelszaken omvatten (administratief beheer, welzijn, vorming, werving, ...).

#### **Selfservice**

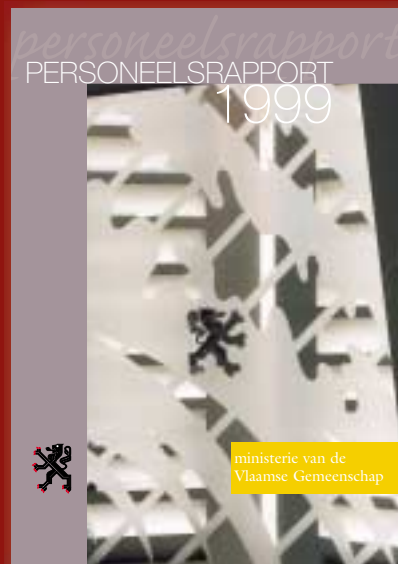
Via het gebruiksvriendelijke *Selfservice* kan ieder personeelslid de eigen gegevens - van bankrekeningnummer tot persoonlijk adres - aanvullen en actualiseren. De eigen personeelsgegevens zijn op elk moment raadpleegbaar, maar het personeelslid is zelf verantwoordelijk voor de juistheid ervan. Samen met Vlimpers lanceert het ministerie ook een gloednieuwe interdepartementale *TelefoonGids Vlaanderen* (TGV). De TGV is te raadplegen via het intranet en haalt zijn gegevens uit de centrale gegevensbank van Vlimpers.

#### **Communicatie & veranderingsbeheer**

Bij een project van dergelijke omvang en impact is informatie cruciaal. Daarom brengt een communicatieplan lijnmanagers, personeelsdiensten en werknemers op de hoogte van de komst en de werking van Vlimpers. De eerste acties liepen in het najaar van 2001 met informatiesessies voor lijnmanagers en personeelsverantwoordelijken, een demo-tour ten behoeve van alle personeelsleden in een *Vlimpersintranetsite* (<http://intra.vlaanderen.be/vlimpers>) die voortdurend wordt geactualiseerd.







**Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap**