



Levensfasenbewust personeelsbeleid

*Adviesopdracht PuMP 2006 voor de
Federale Overheidsdienst Personeel & Organisatie*

door Pierre-Emmanuel De Bauw
Manjula Ekka
Nathalie Lowette
Eva Vissers

in samenwerking met

professor Hilda Martens
Marieke Gijzen



We zijn als adviesgroep met veel interesse en enthousiasme aan deze opdracht begonnen en willen dhr. Monard en zijn medewerkers bedanken voor deze mooie kans om aan een dergelijk actueel thema te werken.

Ook een woord van dank aan prof. Martens van de Universiteit van Hasselt: zij zorgde voor een belangrijke doorbraak in de oriëntering van de adviesopdracht en de workshops zijn grotendeels dankzij haar deskundige begeleiding een succes geworden. Ook de thesisstudente, Marieke Gysen, wensen we te bedanken voor haar actieve inbreng in deze opdracht en haar opvolging achteraf.

Inhoudstafel	3
Inleiding	7
1. De opdrachtgever: de FOD P&O	8
2. Omschrijving van de adviesopdracht	9
2.1. Oproep voor de opdracht door de FOD P&O	
2.2. Bronnenstudie	
2.3. Oriëntatie van het advies - Projectfiche	
2.3.1. Eerste projectfiche (06/08/06)	
2.3.2. Tweede projectfiche (14/08/06)	
2.3.3. Ontmoeting met Professor Martens, Universiteit Hasselt	
2.3.4. Derde, definitieve projectfiche	
2.4. Projectvoorstelling aan dhr. Monard, voorzitter van de FOD P&O	
3. Wetenschappelijke context	13
3.1. Wat is een levensfasenbewust personeelsbeleid ?	
3.2. Waarom een levensfasenbewust personeelsbeleid invoeren?	
3.2.1. Algemeen	
3.2.1.1. <i>Vergrijzing en ontgroening</i>	
3.2.1.2. <i>Werkelijke pensioensleeftijd</i>	
3.2.1.3. <i>Werkzaamheidsgraad</i>	
3.2.2. De situatie van de federale overheid	
3.3. Strategische bronnenkeuze	
4. Description de la méthode de travail	19
4.1. Sensibilisation	
4.1.1. Responsables du projet et management du SPF P&O	
4.1.2. Agents du SPF P&O	
4.2. Ce qui vit dans l'organisation	
4.2.1. De objectieve foto van de FOD P&O	
4.2.1.1. <i>Het HR-instrumentarium en zijn toepassing in de organisatie</i>	
4.2.1.2. <i>"Meten is weten" toegepast</i>	
4.2.2. De subjectieve foto's: de tevredenheidsenquête, diepte-interviews en workshops	
4.2.2.1. <i>De tevredenheidsenquête</i>	
4.2.2.2. <i>Entretiens approfondis</i>	
4.2.2.3. <i>Ateliers en "groupes focus"</i>	
4.3. Propositions d'actions	
4.4. Evaluation	
4.5. Follow-up	
4.6. Conclusies aangaande de werkwijze	
5. Relatie met de organisatie	27
5.1. De interne opvolging van het project	
5.2. De top van de organisatie	
5.3. De medewerking van het personeel	

6. Advies	29
6.1. De FOD P&O in haar verticale rol	29
6.1.1. De FOD P&O objectief bekeken	29
6.1.1.1. <i>Het HR-instrumentarium van de federale overheid en de FOD P&O</i>	29
A. <i>Instroom</i>	
A.1. <i>Werving en selectie</i>	
<i>Aanbevelingen</i>	
B. <i>Doorstroom</i>	
B.1. <i>Mutatie</i>	
<i>Aanbevelingen</i>	
B.2. <i>Levenslang leren</i>	
<i>Aanbevelingen</i>	
B.3. <i>Loopbaanbeleid</i>	
<i>Aanbevelingen</i>	
B.4. <i>Verloning</i>	
<i>Aanbevelingen</i>	
C. <i>Uitstroom</i>	
C.1. <i>Mobiliteit</i>	
<i>Aanbevelingen</i>	
C.2. <i>Begeleiden naar een nieuwe job bij ontslag</i>	
C.3. <i>Landingsbanen creëren</i>	
C.4. <i>Exit-informatie verzamelen</i>	
<i>Aanbevelingen</i>	
D. <i>Kritische succesfactoren</i>	
D.1. <i>Communicatie en informatie</i>	
<i>Aanbevelingen</i>	
D.2. <i>Competentie- en prestatiemanagement</i>	
<i>Aanbevelingen</i>	
D.3. <i>Arbeidskenmerken</i>	
<i>Aanbevelingen</i>	
D.4. <i>Organisatiecultuur</i>	
<i>Aanbevelingen</i>	
D.5. <i>Rol van de leidinggevenden</i>	
<i>Aanbevelingen</i>	
D.6. <i>Kennismanagement</i>	
<i>Aanbevelingen</i>	
6.1.1.2. <i>“Meten is weten” toegepast op de FOD P&O en conclusies</i>	43
A. <i>Personeelsbestand</i>	
<i>Conclusie</i>	
B. <i>Instroom</i>	
<i>Conclusie</i>	
C. <i>Doorstroom</i>	
<i>Conclusie</i>	
<i>Aanbeveling</i>	
D. <i>Uitstroom</i>	
<i>Conclusie</i>	
E. <i>Verzuim</i>	
<i>Conclusie</i>	
F. <i>Opleiding</i>	
<i>Conclusie</i>	
G. <i>Simulatie van het personeelsbestand binnen 10 jaar</i>	
<i>Conclusie en aanbeveling</i>	
6.1.2. De FOD P&O subjectief ervaren	49
6.1.2.1. <i>De tevredenheidsenquête</i>	49
A. <i>Inleiding</i>	
B. <i>Aanbevelingen</i>	
6.1.2.2. <i>Les entretiens approfondis</i>	50
A. <i>Facteurs de motivation / démotivation</i>	
B. <i>Les mesures et processus déjà mis en œuvre par le SPF P&O</i>	

	<i>Les solutions proposées</i>	
	<i>Recommandations générales</i>	
	<i>Recommandations spécifiques</i>	
	6.1.2.3. <i>De workshops</i>	53
6.1.3.	Algemene aanvullende aanbevelingen	55
	6.1.3.1. <i>Statuut</i>	
	6.1.3.2. <i>Werkinhoud</i>	
	<i>Aanbeveling</i>	
	6.1.3.3. <i>Welzijn</i>	
6.1.4.	Conclusie	56
6.2.	De FOD P&O in haar horizontale rol	58
6.2.1.	Draaiboeken voor het gebruik van de geteste instrumenten buiten de FOD P&O	58
	6.2.1.1. <i>Draaiboek HR-instrumenten</i>	58
	6.2.1.2. <i>Draaiboek “Meten is weten”</i>	58
	<i>Stap 1: Personeelsbestand analyseren</i>	
	a) <i>Leeftijdsopbouw van het personeelsbestand</i>	
	b) <i>Instroom, doorstroom en uitstroom naar leeftijd</i>	
	c) <i>Verzuim naar leeftijd</i>	
	d) <i>Deelname aan scholing naar leeftijd</i>	
	<i>Stap 2: Trends en achtergronden benoemen</i>	
	<i>Stap 3: Inschatten hoe het personeelsbestand er over</i>	
	<i>3, 5 of 10 jaar uit ziet</i>	
	<i>Stap 4: Benodigd aantal werknemers en kwaliteiten benoemen</i>	
	<i>Stap 5: Bepalen of actie nodig is</i>	
	<i>Tot slot</i>	
6.2.1.3.	<i>Draaiboek tevredenheidsenquête</i>	62
	1. <i>Methodologie</i>	
	2. <i>Het profiel bepalen</i>	
	3. <i>Pertinente vragen stellen</i>	
	4. <i>Evaluatie van de enquête</i>	
	5. <i>De tevredenheidsgraad en de belangrijkheidsgraad bepalen</i>	
	6. <i>Conclusies trekken</i>	
	7. <i>Resultaten van de enquête presenteren</i>	
	8. <i>Resultaten opvolgen</i>	
6.2.1.4.	<i>Draaiboek diepte-interviews</i>	66
	1. <i>Context</i>	
	2. <i>Praktische voorbereiding van de diepte-interviews</i>	
	2.1. <i>Voorafgaande afspraken</i>	
	2.2. <i>Interviewschema</i>	
	2.3. <i>Uitnodiging - Model uitnodiging</i>	
	2.4. <i>Praktisch</i>	
	3. <i>Draaiboek interviews</i>	
	4. <i>Opvolging en verwerking van de diepte-interviews</i>	
6.2.1.5.	<i>Draaiboek workshops</i>	70
	* <i>Welkom met koffie</i> *	
	1. <i>Inleiding</i>	
	* <i>DEEL 1: WAT LEEFT ER ?*</i>	
	2. <i>Verkenningfase in duo's / kleine groepjes</i>	
	* <i>Pauze*</i>	
	3. <i>Plenum: samenvatten en prioriteiten stellen</i>	
	4. <i>Aftoetsing aan andere bevindingen in de organisatie</i>	
	* <i>Middagpauze</i> *	
	“ <i>DEEL 2: WAT DOEN WE ?</i> ”	
	5. <i>Brainstorming over mogelijke acties in duo's/ kleine groepjes</i>	
	6. <i>Plenum: samenvatten en prioriteiten stellen</i>	
	7. <i>Afsluiting van de workshop</i>	
	8. <i>Valorisatie van de resultaten</i>	
	9. <i>Verankering in de organisatie</i>	
	“ <i>Model van evaluatieformulier</i> “	
6.2.2.	Aandachtspunten voor de federale overheid	73

7. Conclusie	76
8. Bijlagen	78
Bijlage 1: Projectfiche “Leeftijdsbewust personeelsbeleid”	78
I. Inleiding	
II. De verschillende luiken van het project	
1. <i>Analyse van de FOD P&O</i>	
2. <i>Het ter sprake brengen van levensfasenbeleid</i>	
3. <i>Omkadering en opvolging van het project</i>	
3.1. <i>Omkadering</i>	
3.2. <i>Opvolging</i>	
3.2.1. <i>Opvolging voortgang adviesopdracht</i>	
3.2.2. <i>Opvolging van de workshops (instrument)</i>	
3.2.3. <i>Resultaten</i>	
III. Eindrapport	
Bijlage 2: Opvolgingsrapporten	82
Opvolgingsrapport 1	
Opvolgingsrapport 2	
Opvolgingsrapport 3	
Bijlage 3: Plan de communication	86
1. Groupes-cibles	
2. Types de communication à fournir	
Concrete communicatievoorstellen voor de lanceringscommunicatie	
1. Affiches	
2. Artikel voor de e-nieuwsbrief	
Bijlage 4: Enkele algemene conclusies van de tevredenheidsenquête	89
Thema 1: Organisatiecultuur	
Thema 2: Arbeidsomstandigheden	
Thema 3: Doorgroeimogelijkheden	
Thema 4: Jobinhoud	
Thema 5: Algemeen tevredenheidsgevoel	
Thema 6: Relatie met direct leidinggevende	
Thema 7: Communicatie	
Bijlage 5: Evaluatieformulieren deelnemers workshops	91
1. Overzicht van de reacties op testworkshop van 11/10/2006	
2. Overzicht van de reacties op de grote workshop van 18/10/2006	
Literatuurlijst	94

Inleiding

Als eindwerk voor het Public Management Programm 2006 kozen vier deelnemers ervoor om een bijna onontgonnen gebied van human resources uit te diepen voor de FOD Personeel & Organisatie (P&O), nl. levensfasenbewust personeelsbeleid.

De adviesgroep bestaat uit 4 federale ambtenaren met een zeer verschillende achtergrond:

- Pierre-Emmanuel De Bauw, jurist, werkt bij de dienst Europese Unie van de Algemene Directie Ontwikkelingssamenwerking (FOD Buitenlandse Zaken). Hij heeft stage gelopen op het Paleis voor Schone Kunsten van Brussel (BOZAR), bij het departement Externe Betrekkingen. De keuze van een HR-onderwerp voor de adviesopdracht kwam uit de wil om mensen te blijven motiveren en zijn ervaring in dit domein te verruimen.
- Manjula Ekka, juriste, is sinds september 2006 rechter bij de Vaste Beroepscommissie voor Vluchtelingen (FOD Binnenlandse Zaken). In het kader van PuMP liep ze stage bij de Franse Ecole Nationale d'Administration (ENA) waar ze onderzocht hoe jongeren er in tijden van vergrijzing worden aangetrokken en opgeleid voor topfuncties in de overheid. De keuze voor dit onderwerp was logisch, levensfasenbewust personeelsbeleid is een instrument dat kadert binnen de vergrijzingsproblematiek.
- Nathalie Lowette, romaniste, is diensthoofd opleiding bij de Algemene Directie van de Civiele Veiligheid (FOD Binnenlandse Zaken). Zij onderzocht voor haar stage de modernisering van de Britse brandweer vanuit het HR-perspectief. Ook bij haar was de keuze voor een HR-facet met nadruk op cultuur, motivatie en samenwerken van mensen van verschillende leeftijden snel gemaakt.
- Eva Vissers, juriste, is hoofd van de juridische dienst van het Commissariaat Generaal voor de Vluchtelingen en Staatlozen (FOD Binnenlandse Zaken). Voor haar stage ging ze bij de Bank of America in Londen personeelsmotivatie onderzoeken. Die passie voor mensen en wat hen professioneel drijft, zet ze nu verder in deze opdracht.

Hoewel iedereen vanuit een verschillende motivatie voor deze opdracht koos, kwamen twee drijfveren terug: motivatie van personeel en de actualiteit van het thema. Het Generatiepact deed immers veel stof opwaaien de voorbije maanden en er gaat geen dag voorbij of de media spreken wel over de vergrijzing, de moeilijke arbeidsmarkt en de nood om nu al na te denken over onder welke voorwaarden mensen langer en toch gemotiveerd willen blijven werken en hoe een werkgever hieraan tegemoet kan komen.

De federale overheid situeert de vergrijzingsproblematiek vooral in de privé-sector en kijkt niet in eigen boezem. Met een Generatiepact dat zich vooral focust op de privé-sector is de federale overheid enerzijds het zichzelf verplicht het goede voorbeeld te geven. Zij wil de maatschappij die ze dient, weerspiegelen en zal veranderingen moeten doorvoeren om dat mogelijk te maken. Anderzijds zal ze, als ze het niet doet, nog meer dan nu geconfronteerd worden met een krappe arbeidsmarkt waar bedrijven, die tegen dan wel al voorbereid zijn op de nieuwe samenstelling van de bevolking, de beste krachten voor haar neus wegkapen. Voor bepaalde categorieën van werknemers is het trouwens al vijf na twaalf. Zo is er een rekruteringsprobleem voor economen en juristen in de bank- en petrochemiesector; laat de overheid nu net afnemer zijn van dit type van hoogopgeleiden!

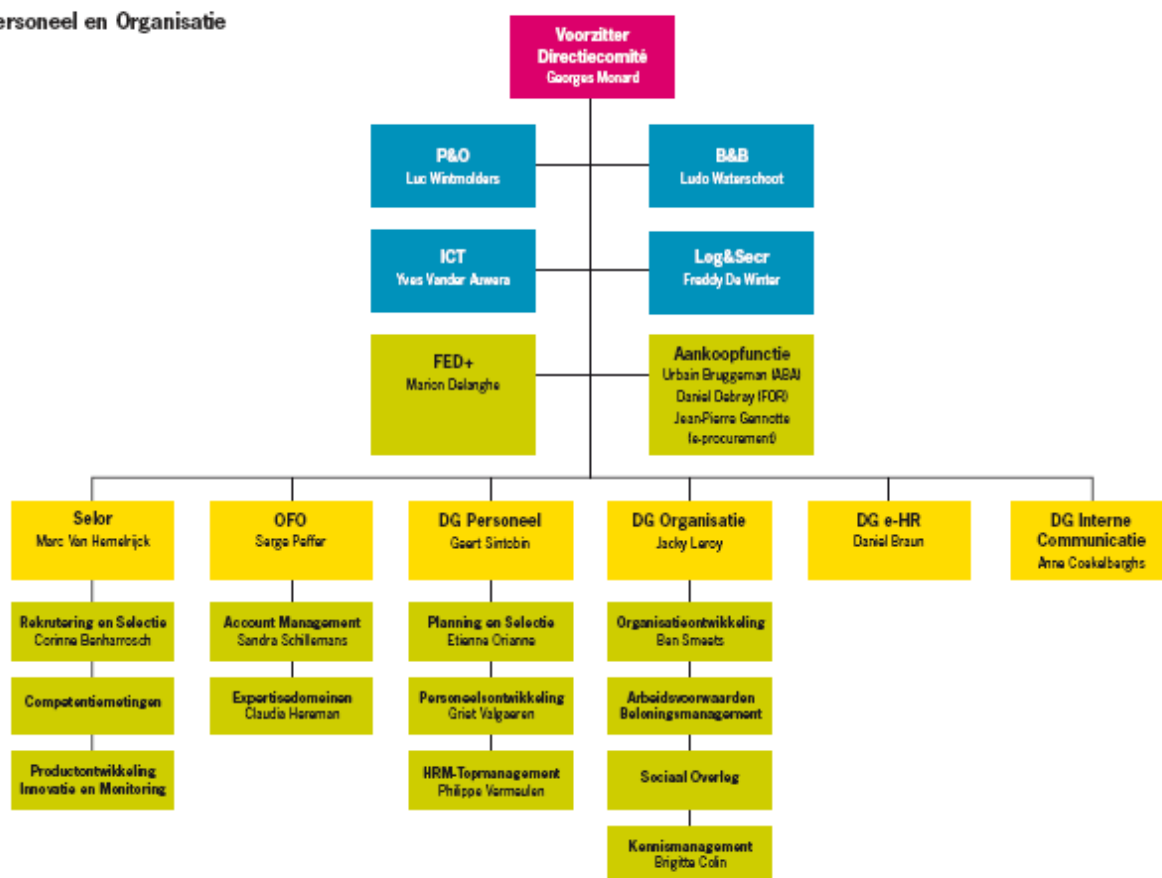
Het is dus niet alleen een keuze, maar ook een noodzaak om te werken aan een levensfasenbewust personeelsbeleid. Dit werk wil een eerste aanzet geven voor een dergelijk beleid in de hoop dat de FOD P&O met haar ondersteunende rol ten aanzien van de andere overheidsdiensten, de nodige politieke en administratieve steun zal krijgen om dit project tot een bevredigend einde te brengen.

1. De opdrachtgever: de FOD P&O

De FOD P&O heeft als hoofdpdracht het permanent aansturen van het personeels- en organisatiebeleid in de federale overheid. Het doel is het creëren van een kwaliteitsvolle werkomgeving waarin kennisbeheer centraal staat en de federale ambtenaar zijn competenties permanent kan ontwikkelen. Meer specifiek levert de FOD P&O een permanente bijdrage tot de realisatie van de Copernicusdoelstellingen. Ze is o.a. verantwoordelijk voor opleiding, rekrutering en verloning.

Om haar missie te realiseren is de FOD met haar 546 personeelsleden¹ als volgt georganiseerd:

FOD Personeel en Organisatie



Bron: <http://www.belgium.be/>

De FOD heeft een dubbele HR-rol: ze staat in voor haar eigen personeel maar door haar missie draagt ze ook bij tot het HR-beleid van de andere federale en programmatorische overheidsdiensten. De eerste is dus een verticale verantwoordelijkheid, de tweede een horizontale.

Die dubbele rol is van belang voor deze adviesopdracht. In eerste instantie gaat het onderzoek over het personeel van deze FOD, maar als het advies succesvol is, zal er worden onderzocht hoe het kan worden benut in de andere overheidsdiensten.

¹ Stand van zaken op 31 augustus 2006.

2. Omschrijving van de adviesopdracht

2.1. Oproep voor de opdracht door de FOD P&O

Op 22 juni 2006 stelde dhr. Lefevere de adviesopdracht “Leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen de FOD P&O” voor als een pioniersproject over de vergrijzingsproblematiek, aangezien het nog onontgonnen terrein is in de federale overheid. Het project moest inzichten geven in de problematiek, maar vooral concrete instrumenten aanbieden die de organisatie toelaten in te spelen op de gedetecteerde problemen, met een speciale aandacht voor oudere werknemers.

Hij benadrukte dat het de bedoeling was om in de FOD P&O een pilootproject op te starten en enkele instrumenten te testen om ze na evaluatie te kunnen exporteren naar de federale overheid. De studie moest m.a.w. resulteren in een advies voor de FOD P&O in haar twee rollen: de verticale én de horizontale.

Als kader verwees hij naar:

- het sectoraal akkoord 2005-2006 waarin staat dat er positieve acties zullen voorgesteld worden om enerzijds de werkomgeving gunstiger te maken van 55-plussers met het oog op de voortzetting van kwaliteitsvolle prestaties en anderzijds om de zwaarte van de functies te verlichten
- het OESO-rapport van de federale overheid rond de problematiek van de vergrijzing
- het Generatiepact waarin opgenomen is dat ook voor de openbare sector gepaste maatregelen moeten genomen worden voor oudere werknemers
- het Instituut voor de Overheid over het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap²
- de resultaten van de in februari gevoerde tevredenheidsenquête in de FOD P&O
- de Leefijdsspiegel, ontwikkeld in Nederland.

2.2. Bronnenstudie

In het kader van het door de FOD P&O gevraagde advies over een aanzet tot een “Leeftijdsbewust personeelsbeleid”, startte de adviesgroep in juli 2006 met het lezen en filteren van materiaal uit verschillende bronnen (Instituut voor de Overheid over het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Universiteit Hasselt, EU, UK, Nederland, ...). Er werd contact opgenomen met enkele werkgroepen die al werk verrichtten rond dit thema (Stad Hasselt, ...).

2.3. Oriëntatie van het advies - Projectfiche

Met het oog op het realiseren van een projectfiche tegen eind augustus 2006, kwam de adviesgroep gedurende de maanden juli en augustus 2006 regelmatig samen op de FOD P&O. Om op dezelfde golflengte te zitten als de opdrachtgevers, werd aan het einde van elke vergadering de oriëntatie van het advies meteen afgetoetst met de projectverantwoordelijken van de FOD P&O, mevr. Gheysens en dhr. Lefevere. Deze oefening leidde drie maal tot een heroriëntering van de projectfiche, een evolutie die achteraf cruciaal bleek te zijn voor het welslagen van de opdracht. Elke projectfiche bevatte een uiteenzetting over de verschillende onderdelen van het project met een voorstel van voorlopige werkverdeling en timing. De projectfiche vormde de basis voor de verdere uitwerking van het project.

² VANMULLEM, K. en HONDEGHEM, A., o.c.

2.3.1. Eerste projectfiche (06/08/06)

Op 7 augustus werden de eerste resultaten van de informatievergaring en literatuurstudie naast elkaar gelegd en werden de eerste krijtlijnen voor dit project getrokken.

De adviesgroep was het eens dat er al een degelijk en erg bruikbaar theoretisch kader voor de overheid bestaat, nl. het kader dat in de studie van het Instituut voor de Overheid over het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap werd voorgesteld³.

Dit kader zou overgenomen en aangepast worden aan de eigenheid van de federale overheid en, indien nodig, aangevuld met gegevens uit andere studies, zoals bijvoorbeeld deze van de Universiteit Hasselt of buitenlandse overheden en Europa.

Deze keuze gaf zodoende meer ruimte voor de ontwikkeling van een of meer specifieke instrumenten die vervolgens kunnen worden getest in de FOD P&O.

Initieel zou het project vijf luiken omvatten:

1. Theoretisch kader
2. Het P&O-beleid van de federale overheid doorgelicht
3. Analyse van de FOD P&O
4. Instrumenten voor een aanzet tot een levensfasenbeleid
5. Omkadering en opvolging van het project.

2.3.2. Tweede projectfiche (14/08/06)

Na de bespreking met dhr. Lefevere (projectleider) werd het eerste advies te ambitieus bevonden. Hij stelde voor om de omvang van de adviesopdracht tot de essentie te beperken: het eerste en tweede luik (theoretisch kader + doorlichting P&O-beleid van de federale overheid) vielen bijgevolg weg. De adviesgroep zou zich concentreren op de luiken 3, 4 en 5.

Zowel de adviesgroep als de vertegenwoordigers van de FOD P&O vonden het belangrijk dat het project zou uitmonden in een concreet instrument “op maat van P&O” met de bedoeling om het later te kunnen implementeren op het niveau van de federale overheid.

De beperkte duur van de opdracht en de studie van het Instituut voor de Overheid zetten de adviesgroep ertoe aan zich te focussen op de ontwikkeling van een praktisch instrument dat kan helpen om:

1. de organisatie te sensibiliseren
2. een draagvlak binnen de organisatie te creëren
3. te peilen naar wat leeft bij de werknemers m.b.t. levensfasenbeleid en meer specifiek ouderenbeleid
4. actievoorstellen en quick wins te genereren
5. een aanzet te geven tot een levensfasenbeleid.

Concreet zou het project nog drie onderdelen omvatten:

1. Analyse van de FOD P&O
= opstellen van profiel van FOD P&O a.d.h.v. een doorlichting op grond van objectieve gegevens enerzijds en het subjectief ervaren van medewerkers anderzijds
2. Instrumenten voor een aanzet tot een levensfasenbeleid
In dit stadium was er nog sprake van om ondermeer een vragenlijst (o.a. gebaseerd op de Nederlandse Leeftijdswijzer) in te laten vullen door een representatieve

³ VANMULLEM K en HONDEGHEM A, “Een leeftijdsbewust personeelsbeleid : stand van zaken binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.” Steunpunt beleidsrelevant onderzoek - Bestuurlijk organisatie Vlaanderen. 2005. (62p.)

werkgroep. Daarnaast zou ook de methodiek van de diepte-interviews en van de klankbordgroepen worden uitgetest.

3. Omkadering en opvolging van het project

Met als kritische succesfactoren:

Voor omkadering: communicatie en informatie over het pilootproject

Voor opvolging: opvolging voortgang adviesopdracht, opvolging van de workshops en interviews, opvolging van de resultaten

2.3.3. Ontmoeting met Professor Martens, Universiteit Hasselt

Hoewel levensfasenbeleid een erg actueel thema is, bleek de beschikbare informatie zich te beperken tot theoretische kaders en zijn er weinig concrete instrumenten voorhanden.

Er bestaan echter twee interessante ESF-projecten rond oudere werknemers. Het Instituut voor de Overheid neemt deel aan het project Vuurtoeren 45+ dat een methodiek wil ontwikkelen om bedrijven en organisaties optimaal hun ouder wordende werknemers te laten inzetten, doen leren en opleiden⁴. Ook de Universiteit Hasselt werkt mee aan een ESF-project. De website www.ouderenenarbeid.be bevat een schat aan informatie die uitwees dat de onderzoeksgroep “Ontwikkelen van menselijk potentieel”, o.l.v. Dr. Hilda Martens, het thema “Leeftijdsbewust personeelsbeleid” benaderde vanuit de hoek van procesbegeleiding.

Op 1 september legde de adviesgroep contact met professor Martens, professor Personeelsbeleid, Integrale Kwaliteitszorg, Organisatiepsychologie en Managementvaardigheden aan de faculteit TEW van de Universiteit Hasselt. Zij gaf gespecialiseerde uitleg, bood nuttige hulp aan en formuleerde enkele kritische opmerkingen t.a.v. de projectfiche van de adviesgroep.

Nuttige aangeboden documentatie:

- “Leeftijdsbewust personeelsbeleid: Doe-het-zelf Instrument”
- uitgetest basismateriaal voor workshops en interviews.

Aangeboden hulp:

- ondersteuning door thesisstudent Marieke Gijzen (= garantie opvolging advies)
- een spoedcursus groepsdynamica
- besprekingen van voortgang van advies
- een meer intensieve begeleiding tegen een low-budget regeling indien wenselijk.

Prof. Martens gaf enkele kritische inhoudelijke opmerkingen over de projectfiche:

- Grotere focus op een “sensibiliserings- en attitudeveranderingsproces”. Het is cruciaal een dergelijk proces te laten voorafgaan aan het uitdenken van het beleid.
- De aanpak “vragenlijst” aan het begin van het project is te vermijden. Vragenlijsten hebben een lagere effectiviteit dan andere methodieken en werken “gekleurde, bevooroordeelde” resultaten in de hand. De Leeftijdsspiegel is een goed instrument om uit te testen, maar slechts in een latere fase van het project.
- Waarschuwing dat instrumenten niet letterlijk worden “overgenomen”, maar dat elke nieuwe opdrachtgever zijn eigen instrument wenst uit te vinden. Het beschrijven van het proces (dat door toekomstige verantwoordelijken verder kan ingevuld worden) is meer opportuun dan een “kant-en-klaar over te dragen instrument”.

⁴ Deze methodiek wordt ontwikkeld op basis van concrete praktijkgetuigenissen van bedrijven en organisaties. Vuurtoeren verzamelde reeds meer dan 40 cases en/of projecten en 10 daarvan worden uitgekozen om diepgaand te onderzoeken. Bij deze 10 gevalstudies worden concrete leeracties gepland en zo worden er concrete verbeterpunten geïmplementeerd die samen onze methodiek vormen. Meer informatie is te vinden op <http://www.vuurtoeren45plus.be>.

- Ze stelde voor de methodieken “diepte-interviews” en “workshop via klankbordgroepen” uit te proberen met eenheid in inhoudelijke opbouw en raadde aan 2 workshops met klankbordwerkgroepen te organiseren: een pilootgroep - of testgroep - en een grotere, representatief samengestelde groep.
- Ze gaf tips voor de selectie van deelnemers aan de interviews en de workshops.
- Ze duidde op het belang van expertise in groepsdynamica om de workshops goed te kunnen leiden.

De adviesgroep vond de input van Prof. Martens erg nuttig en hield in de definitieve versie van de projectfiche rekening met alle voorgaande opmerkingen.

2.3.4. Derde, definitieve projectfiche⁵

De adviesgroep besloot om in eerste instantie de problematiek ter sprake te brengen in de organisatie en de vooroordelen t.a.v. oudere werknemers bloot te leggen.

Concreet werden voor het sensibiliserings- en attitudeproces de volgende instrumenten gekozen:

- Diepte-interviews met oudere werknemers (45+) (september - oktober 2006)
- Workshops met twee klankbordwerkgroepen: (oktober 2006)
 - een pilootgroep met een zestal personen (sponsors van de adviesopdracht, een directielid, een lijnmanager en een gewone medewerker). Duur: halve dag.
 - een grotere, representatief samengestelde groep van een dertigtal P&O-medewerkers. Duur: hele dag.

Aan de basis van zowel de workshops als de diepte-interviews lag een uitgekende vragenlijst. Eerst werd er gepeild naar de belevingskant (sensibiliseringsproces), om vervolgens na te gaan welke acties er nodig zijn binnen de FOD P&O (veranderingsproces). Alles komt dus uit de organisatie zelf.

Van alle actievoorstellen werd een verslag opgesteld voor de sponsors van de adviesopdracht en de top van de FOD P&O die dan zouden kiezen welke voorstellen weerhouden zouden worden.

De adviesopdracht zal in eerste instantie een meerwaarde betekenen voor de FOD P&O. Het volledige resultaat kan niet zomaar verspreid worden naar andere federale overheidsinstanties, aangezien het nauw verbonden is met de FOD P&O. Wat wel voor verdere verspreiding vatbaar is, zijn de gehanteerde werkinstrumenten, het verslag over de toepassing ervan en de resultaten van de verschillende instrumenten die de globale HR van de federale overheid aangaan. Deze laatste zijn dan vooral interessant voor de FOD P&O in haar horizontale rol.

2.4. Projectvoorstelling aan dhr. Monard, voorzitter van de FOD P&O

Op 8 september 2006 stelde de adviesgroep de definitieve projectfiche voor aan dhr. Monard. De oriëntatie van het advies droeg zijn goedkeuring weg. Hij ging akkoord met de voorgestelde samenwerking met Prof. Martens en thesisstudente Marieke Gijzen en maakte een budget vrij ter ondersteuning van het project. Dit budget diende enerzijds voor de logistieke ondersteuning van de workshops. Anderzijds kon optimaal gebruik gemaakt worden van de expertise van professor Martens, die de workshops niet alleen leidde maar ook hielp voor te bereiden. Daarnaast verzorgde zij voor de leden van de adviesgroep een cursus groepsdynamica.

⁵ De definitieve projectfiche kan worden geraadpleegd in bijlage 1.

3. Wetenschappelijke context

3.1. Wat is een levensfasenbewust personeelsbeleid ?

In de literatuur werd vaak de term leeftijdsbewust personeelsbeleid teruggevonden. De adviesgroep koos voor de term “levensfasenbewust personeelsbeleid”, omdat dit beter weergeeft waarover het gaat.

Het is namelijk een beleid dat rekening houdt met verschillen tussen medewerkers in diverse levensfasen, die niet noodzakelijk leeftijdsgebonden zijn.

De verschillen tussen medewerkers die zich kunnen voordoen, zijn verschillen in:

- loopbaanfase (verkennen, vestigen, vooruitkomen, handhaven, terugtreden)
- ambitie
- lichamelijke conditie
- verhouding privé-werk.

Levensfasenbewust personeelsbeleid houdt er rekening mee dat de inzetbaarheid van een werknemer verandert naargelang de levensfase waarin men zich bevindt.

Een levensfasenbewust personeelsbeleid is gericht op het ontwikkelen, benutten en behouden van capaciteiten, kennis en ervaring van alle individuele werknemers in alle leeftijdscategorieën op korte en lange termijn, waarbij rekening wordt gehouden met veranderende mogelijkheden en behoeften (Langendoen, 1998). Dit beleid heeft als doel de werknemers vitaal, gemotiveerd en inzetbaar te houden (Martens, 2003).

Uit de hierbovenvermelde definitie blijkt dat levensfasenbewust personeelsbeleid eigenlijk gewoon een verbeterd personeelsbeleid betreft. Het gaat niet zozeer om het toepassen van nieuwe H.R.-instrumenten, maar eventueel wel om een heroriëntatie van het bestaande H.R.-beleid om mensen langer met goesting te laten werken.

Levensfasenbewust personeelsbeleid gaat verder dan ouderenbeleid, omdat het gericht is op het vitaal houden van alle leeftijdsgroepen. Levensfasenbewust personeelsbeleid probeert het beste te halen uit alle medewerkers waarbij leeftijd op zich geen criterium is en leeftijdsdiscriminatie vermeden wordt, maar waarbij er wel aandacht is voor de leeftijdsdynamiek van de mens. In dit beleid staat de mens centraal (Martens, 2003).

Bovendien impliceert levensfasenbewust personeelsbeleid maatwerk en is het geïntegreerd in de totale strategie van de organisatie. Een levensfasenbewust personeelsbeleid overkoepelt bijgevolg het volledige personeelsbeleid en is nauw verbonden met de volledige werking van de organisatie (Vanmullem en Hondeghem, 2005).

Dit beleid is een langetermijnvisie, met een aantal maatregelen op korte termijn. De maatregelen op korte termijn richten zich vooral op de oudere werknemers om hen langer actief te houden. Maatregelen op de lange termijn beogen dat de komende generatie niet uit het arbeidsproces wil stappen (Vanmullem en Hondeghem, 2005).

Levensfasenbewust personeelsbeleid is dus een beleid dat rekening houdt met zowel achteruitgangs- als groeicomponenten in de loop van het leven. Het schenkt naast het uitstroombesluit ook aandacht aan het in- en doorstroombesluit van de onderneming (Drijkoningen et al, 2000). Het is een proactief beleid dat begint op het moment dat de werknemer in dienst treedt en eindigt wanneer hij de organisatie verlaat.

Wat levert levensfasenbewust personeelsbeleid op? In dit verband kan men aan de volgende voordelen denken:

- dalen van verzuimkosten
- (blijvend) gemotiveerde medewerkers
- effectief inzetten van personeel
- langer behoud van de kennis/expertise van de oudere werknemer
- creëren van verantwoordelijkheidsgevoel voor de eigen loopbaan bij de werknemer
- vergroten van het leervermogen en daardoor van de flexibiliteit van de organisatie.

3.2. Waarom een levensfasenbewust personeelsbeleid invoeren?

3.2.1. Algemeen

Onze maatschappij wordt geconfronteerd met belangrijke macro-economische en demografische ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen zullen belangrijke verstoringen van de arbeidsmarkt veroorzaken. Zowel de overheid als de bedrijven zullen zich moeten voorbereiden willen ze in de toekomst deze uitdagingen overleven.

3.2.1.1. *Vergrijzing en ontgroening*

De 'babyboomgeneratie' - die kort na de Tweede Wereldoorlog begonnen is en voortgeduurd heeft tot halfweg de jaren 60 - bevindt zich momenteel volop in de actieve levensjaren. Tegen 2010 zullen de eerste 'babyboomers' de pensioenleeftijd bereiken. Hierdoor zal tussen 2010 en 2030 het aantal gepensioneerden in België minstens met 900 000 personen toenemen. Dit verschijnsel is gekend als de vergrijzing. Bovendien ontstond er door een dalend geboortecijfer sinds eind jaren zestig van de vorige eeuw een ontgroening: het aantal jongeren neemt af ten opzichte van het aantal ouderen. Dit vertaalde zich in een daling van de instroom in de bevolking op arbeidsleeftijd, die weldra niet langer voldoende zal zijn om de uitstroom van de 'babyboomers' te ondervangen (Hoge Raad van Werkgelegenheid, 2004).

De bevolkingspiramide is dus een omgekeerde piramide geworden. Dit stelt de sociale zekerheid en de arbeidsmarkt voor verontrustende feiten. De kosten van pensioenen en gezondheidszorg zullen stijgen, terwijl er steeds minder nieuwe actieve jongeren op de arbeidsmarkt komen om de inactieve ouderen te bekostigen. Het huidige tempo van vervroegde uittrekkingen is bijgevolg onhoudbaar. In de plaats daarvan moeten mensen gestimuleerd worden actief te blijven tot aan de pensioenleeftijd (Vanmullem en Hondeghe, 2005).

3.2.1.2. *Werkelijke pensioenleeftijd*

Een andere evolutie die zich aftekent is de systematische daling van de werkelijke pensioenleeftijd. Vandaag werkt de Belg gemiddeld tot 58 jaar. Dit is een stuk onder de wettelijke pensioenleeftijd van 65 jaar. De actieve periode werd de laatste halve eeuw ingekort met 11 jaar door de verlenging van de studietijd en de vervroegde uittrekking uit het arbeidscircuit. De postactieve periode groeide de voorbije 50 jaar met ongeveer 20 jaar door inkrimping van de actieve leeftijd en de verhoging van de levensduur. Mensen blijven steeds langer leven met als gevolg dat voor sommigen de postactieve periode langer duurt dan hun arbeidsloopbaan. Met andere woorden: de periode dat men actief bijdraagt is te kort (21-58 jaar = 37 jaar) en de inactieve periode is te lang (0-21 en 58-78 = 41 jaar) (Martens et al., 2004).

Onderstaande tabel geeft de evolutie van de harde cijfers in de voorbije decennia weer:

	1950	2002
Intrede op arbeidsmarkt	+/- 16	21
Wettelijke pensioenleeftijd	65	65
Feitelijke pensioenleeftijd	64,3	58,5 (- 5,8)
Levensverwachting	68	78,7 (+ 10)
Duur v.d. loopbaan	48	37 (- 11)
Pensioenjaren/werkjaren	4/48	20/37

Bron: Martens et al., 2004

3.2.1.3. Werkzaamheidsgraad

Met de werkzaamheidsgraad bedoelt men het aandeel effectief werkende personen in de bevolking. Men moet streven naar een stijgende participatie op de arbeidsmarkt. Men stelt een opmerkelijke daling vast van de arbeidsparticipatie vanaf een leeftijd vanaf 50 jaar. Voor de leeftijdscategorie van 55-plussers is de arbeidsparticipatie dramatisch te noemen. Slechts 31,9 % van de 55-plussers in België is nog actief, terwijl de Lissabon-strategie streeft naar 50 % tegen 2010. Daarnaast is op de Europese top in Lissabon in 2000 afgesproken een totale tewerkstelling van 70 % te halen tegen 2010. Uit tabel 1 blijkt dat zowel de volledige Europese Unie als België nog grote inspanningen zullen moeten leveren om ook maar enigszins in de buurt te komen van deze streefcijfers (Vanmullem en Hondeghem, 2005).

	25-49	50-54	55-59	60-64	15-64	50+	55+
België	80,1	68,7	43,8	16,1	61,1	45,8	31,9
Vlaams Gewest	85,6	71,5	43,9	13,9	64,9	45,9	30,7
Waal Gewest	74,2	64,4	41,6	18,3	56,1	44,6	32,3
Brussels Gewest	68,0	66,2	52,0	24,0	54,8	49,8	39,8
EU 15	78,5	74	57,7	28,0	65,2	54,9	44,1

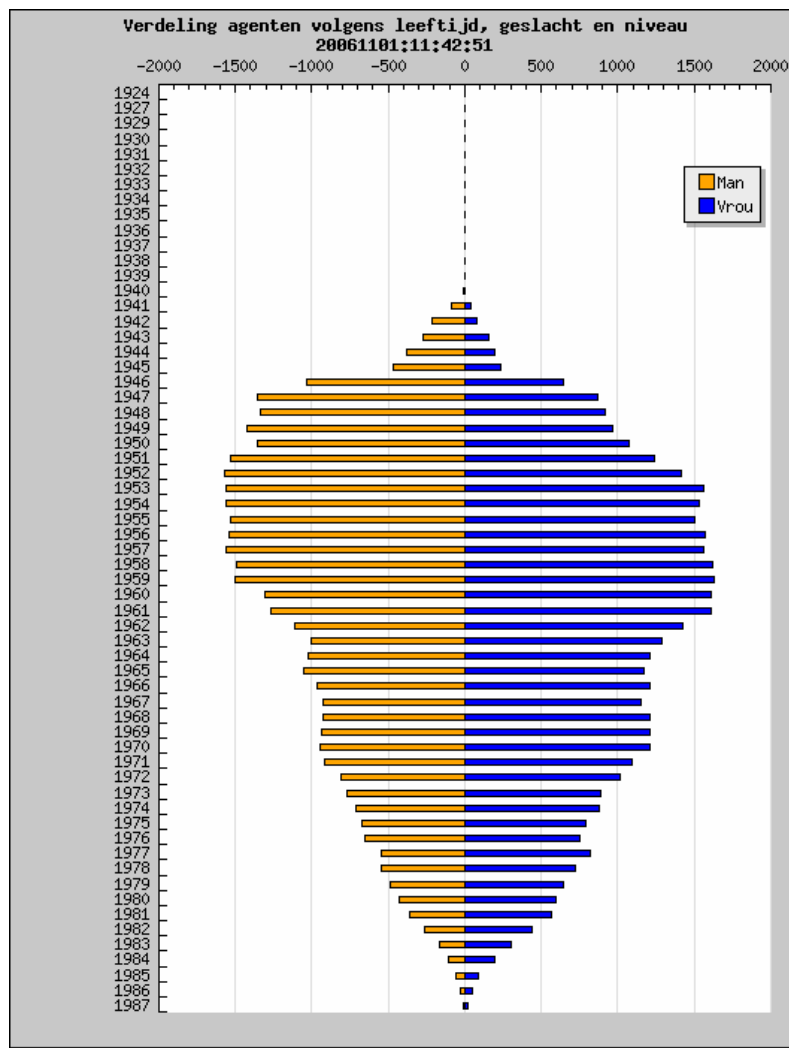
Werkzaamheidsgraad naar leeftijd in Europa, België en de Gewesten 2005 (Bron: Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming)

3.2.2. De situatie van de federale overheid

Een studie van het Instituut voor de Overheid (Hondeghem en Parys, 2002) toont aan dat de federale overheid mee vergrijst met de gehele bevolking, maar dat er ook eigenheden zijn. Een van de belangrijkste conclusies van het onderzoek is dat de vergrijzing veel sterker optreedt bij de statutairen dan bij de contractuelen.

Als men de leeftijdsopbouw van de werkende beroepsbevolking vergelijkt met deze van de federale overheidsdiensten, stelt men vast dat -in de periode van het onderzoek- het zwaartepunt van de leeftijdsverdeling bij de ambtenaren hoger ligt dan bij de werkende beroepsbevolking: de grootste leeftijdsgroep naar aantal is bij de ambtenaren de 45- tot 49-jarigen; bij de werkende beroepsbevolking vormen de 30- tot en met 34-jarigen de grootste groep. De grafiek van de samenstelling van het personeelsbestand van het totaal van alle federale overheidsdiensten op 30 juni 2006 bevestigt dit en daarenboven weegt nu in 2006 ook de groep van 49 tot 60 jaar zwaar door in de piramide.

Tabel: Totaliteit personeelsbestand van de federale overheidsdiensten
Indeling van het personeel naar leeftijd, geslacht en niveau op 30-6-2006



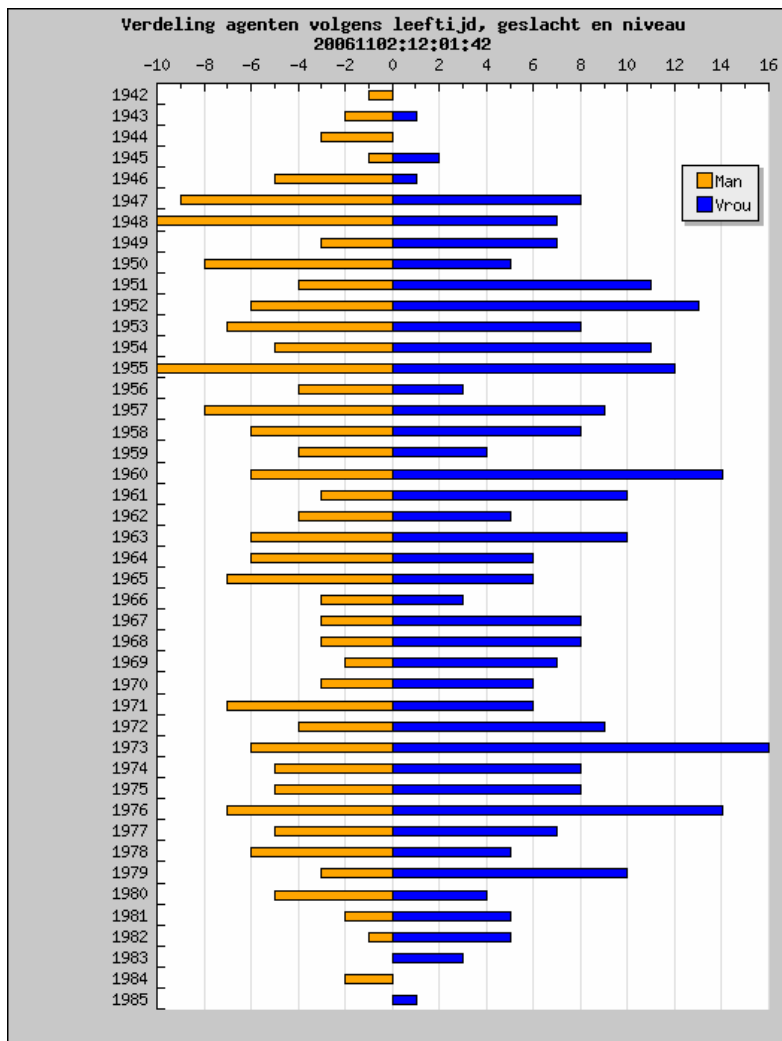
De nadelen van deze stijgende vergrijzing van het personeelsbestand zijn o.a. een afbrokkelend carrièreperspectief voor instromers, lagere mobiliteit en als gevolg hiervan een geringe vernieuwing van kennis en vaardigheden in de organisatie (Hondeghem en Parys, 2002).

Dit heeft een mogelijke impact op het HR-beleid. Zo kan men zich voorstellen dat op een krappe arbeidsmarkt die zich in het kader van de vergrijzing aankondigt, de overheid mogelijk haar recente aantrekkelijke imago snel weer zal verliezen omwille van bv. de beperkte carrièreperspectieven. Wanneer de overheid er niet meer in slaagt naar behoren te werven zal de kwalitatieve invulling van de plaatsen die vrijkomen bij de massale uitstroom die logischerwijs zal volgen op de vergrijzing van het personeelsbestand, niet meer kunnen worden gegarandeerd.

Ook verstarring van kennis en vaardigheden kan nefaste gevolgen hebben voor de organisatie. In een maatschappij die levenslang leren hoog in het vaandel draagt en een arbeidsmarkt en -omgeving die ruime inzetbaarheid van het personeel vereisen, is het duidelijk dat mobiliteit en vernieuwing van kennis en vaardigheden nu net het succes of het falen van een organisatie kunnen bepalen. Naast de duidelijk aanwezige vergrijzing en de daarbij horende pensioneringsgolf is het ook belangrijk om de vervroegde uitstroom niet uit het oog te verliezen.

Wat deze adviesopdracht betreft, moet wel worden gezegd dat de FOD P&O qua samenstelling van het personeelsbestand een zeer atypische FOD is. Als men de samenstelling van het personeelsbestand naar leeftijd, niveau en geslacht gaat bekijken op 30 juni 2006 en ze vergelijkt met bovenstaande tabel van de volledige federale overheid, ziet men dat het personeelsbestand van de FOD P&O veel meer gevarieerd is op leeftijd. Hoewel bepaalde leeftijdsgroepen sterker vertegenwoordigd zijn dan andere, is het duidelijk dat hier geen sprake is van een omgekeerde leeftijdspiramide. In 6.1.1.2. wordt dieper ingegaan op deze gegevens.

**Tabel: Totaliteit personeelsbestand van de FOD P&O:
Indeling van het personeel naar leeftijd, geslacht en niveau op 30-6-2006**



Bron: <http://www.pdata.be>

De problemen die resulteren uit een onevenwichtige leeftijdsverdeling in het personeelsbestand van de federale overheid zullen hier m.a.w. minder voelbaar zijn. Toch zal uit de adviesopdracht blijken dat ook in deze atypische FOD leeftijds- en levensfasengerelateerde problemen opduiken.

3.3. Strategische bronnenkeuze

De eerste fase van de adviesopdracht bestond uit een studie van zoveel mogelijk beschikbare bronnen in binnen- en buitenland (Frankrijk, Groot-Brittannië, Nederland, Europese Unie)⁶. Na deze research bleek dat er wel publicaties waren met aanbevelingen en/of checklists, maar concreet gebruikbare instrumenten werden niet gevonden, behalve in Nederland en België. Dit vereenvoedigde de selectie, temeer omdat wat beschikbaar was, ook zeer waardevol bleek te zijn.

Dit werk is geïnspireerd op drie hoofdbronnen: het onderzoek van het Instituut voor de Overheid (IvO) aan de Vlaamse Gemeenschap (Vanmullem en Hondeghem, 2005), het instrument “Meten is weten” uit Nederland (cf. 4.2.1.2.) en de verschillende projecten over werkgoesting van de Universiteit Hasselt. Hoewel Vuurtoren 45+ ook kon gebruikt worden voor dit advies wilde de adviesgroep de objectiviteit van de opdracht garanderen door niet rechtstreeks samen te werken met het IvO. Voor verdere projecten rond levensfasenbewust personeelsbeleid aan de federale overheid is hun expertise zeker ook erg nuttig.

De theoretische studie van het IvO verschafte de adviesgroep inzicht in de materie en leverde een goed kader om de HR-instrumenten van de organisatie door te lichten (zie tabel in 6.1.1.1.).

Het instrument “Meten is weten” hielp bij het analyseren van de HR-cijfers. De verschillende projecten van de universiteit Hasselt bleken een goede praktische aanvulling op dit theoretische kader en de objectieve gegevens.

De Leeftijdsspiegel die de opdrachtgever initieel suggereerde als mogelijk te gebruiken instrument bleek te omslachtig om op grote schaal te gebruiken. De voorbereidende vragenlijsten waren te lang en te diepgaand om aan alle categorieën personeelsleden voor te leggen. Het leek beter om een aantrekkelijke format te kiezen waar alles “uit de buik” van de organisatie komt eerder dan uit de hoek van de specialisten of het management.

De combinatie van een doorlichting van objectieve gegevens (HR-instrumenten en -cijfers) en subjectieve gegevens (ervaren van individuele personeelsleden) die resulteert uit bovenstaande keuze, zou een vrij volledig beeld van de noden van de organisatie moeten opleveren.

Tot slot nog dit: in deze studie worden de objectieve en subjectieve gegevens over het personeel en het HR-beleid onderzocht vanuit het perspectief: “hoe kunnen werknemers gemotiveerd en ook langer aan het werk blijven” en wordt bekeken wat de organisatie kan doen om dat te bewerkstelligen. Er wordt dus enkel ingegaan op het personeelsperspectief.

Het spreekt echter voor zich dat het personeel ten dienste staat van de organisatie en haar te bereiken doelstellingen. De verzuchtingen van het personeel die in deze studie zullen aan bod komen, zijn vragen naar bepaalde rechten. Vanzelfsprekend zal de organisatie die hieraan tegemoet wil komen, zelf moeten kijken welke plichten ze eraan vastkoppelt; dat overschrijdt de scope van deze studie.

⁶ De onderzochte bronnen worden vermeld in de literatuurlijst.

4. Description de la méthode de travail

Le choix de la méthode a été défini par l'équipe de consultation en fonction des objectifs déterminés par le commanditaire.

Plutôt que de se concentrer sur l'une ou l'autre étape précise d'une politique basée sur la vie entière, la mission de consultation avait pour objet de mettre en oeuvre un **processus** au sein de l'organisation, susceptible de mener à un processus applicable à d'autres SPF.

Par ailleurs, l'expérience en la matière, notamment le travail de l'Université de Hasselt sous la direction du Prof. Martens, a montré que les meilleurs résultats sont atteints lorsque les acteurs d'une organisation s'approprient la problématique de la politique pour la vie entière. Il ne s'agissait donc pas d'imposer au SPF P&O un instrument standard ou rigide, mais bien de produire avec les parties prenantes un instrument "sur mesure" pour le SPF.

La méthode appliquée au SPF P&O s'est déclinée en cinq phases :

1. sensibilisation de l'organisation et création d'un "draagvlak" au sein du SPF
2. étude de ce qui vit au sein du SPF en matière de politique du personnel pour la vie entière : photographie objective de l'organisation, sondage auprès des agents (en particulier en ce qui concerne les travailleurs de 45 ans et plus)
3. proposer des actions à court et à long terme
4. évaluation
5. stimuler la mise en place d'une politique du personnel basée sur la vie entière.

4.1. Sensibilisation

4.1.1. Responsables du projet et management du SPF P&O

Dès le début de la mission de consultation, une communication régulière a été établie avec les responsables du projet et le management du SPF P&O. Le Président du Comité de Direction a été rapidement mis au courant des orientations retenues pour le projet et du contenu de la mission.

La fiche de projet (document de référence concernant le contenu et les objectifs de la mission) a été rédigée par l'équipe de consultation en concertation étroite avec les responsables du projet. Des rapports intérimaires ont été remis tous les mois (fin août, fin septembre, fin octobre) par l'équipe de consultation aux responsables du projet.

En fin de mission, l'équipe de consultation a présenté son rapport complet au Président du Comité de Direction et aux responsables du projet du SPF P&O.

4.1.2. Agents du SPF P&O

La méthode retenue étant "bottom-up", il importait d'établir d'emblée un lien de communication avec les agents du SPF P&O afin de leur donner la possibilité de s'approprier la problématique. Un plan de communication a été établi par l'équipe de consultation et transmis aux responsables du projet début septembre. Il prévoyait d'assurer une communication au personnel du SPF en amont de la mission (information préalable sur les objectifs et la méthode), au cours de la mission (pendant, avant et après les entretiens approfondis et les workshops), et en aval (information sur les résultats de la mission).

Cette partie de la mission n'a pas pu se dérouler entièrement de façon satisfaisante. Le manque de communication en amont est un élément qui ressort fréquemment des formulaires d'évaluation des ateliers.

4.2. Ce qui vit dans l'organisation

Afin d'obtenir une sorte de photographie du SPF P&O en matière de politique du personnel pour la vie entière, plusieurs instruments complémentaires ont été mis en oeuvre:

- prendre une photographie objective de l'organisation;
- recueillir le vécu des agents via des entretiens approfondis et le travail en atelier par "groupes focus" (pour établir une photographie subjective de l'organisation).

4.2.1. De objectieve foto van de FOD P&O

4.2.1.1. Het HR-instrumentarium en zijn toepassing in de organisatie

In de theoretische uiteenzetting werd reeds benadrukt dat een levensfasenbewust personeelsbeleid een in de organisatie geïntegreerd en integraal (op alle vlakken van HR) beleid is dat begint op het moment dat de werknemer in dienst treedt tot dat waarop hij de organisatie verlaat. Het gaat dus zowel om de instroom, de doorstroom en de uitstroom van de organisatie.

In dat perspectief werd er gekozen voor een kader van bovenvermelde studie over de Vlaamse Gemeenschap (Vanmuller en Honddeghem, 2005, p. 25) dat deze drie stromen opneemt en bovendien aangeeft welke de kritische succesfactoren zijn voor een levensfasenbewust personeelsbeleid:

IN	DOOR	UIT	KSF
Werving en Selectie <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geen leeftijdsgrenzen ▪ Selectie op basis van competenties en relevante ervaring ▪ Evenwichtige leeftijds piramide 	Mobiliteit <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verticaal en horizontaal ▪ Functieverbreding en – vernarrowing Levenslang leren <p>Opleidingen afstemmen op :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Doelgroep ▪ Doelstelling ▪ Inhoud Beloning <ul style="list-style-type: none"> • Op basis van competenties en/of prestaties Loopbaanbeleid <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluatiegesprekken ▪ Functioneringsgesprekken ▪ Perspectiefgesprekken 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Begeleiden naar een nieuwe job ▪ Landingsbanen creëren ▪ Exit-informatie verzamelen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communicatie en informatie ▪ Competentie- en prestatiemanagement ▪ Organisatiecultuur ▪ Arbeidskenmerken ▪ Rol van de leidinggevenden

Tabel 3: Elementen van een LBPB

Aan de hand van dit kader werden de HR-instrumenten van de federale overheid geanalyseerd en hun toepassing in de FOD P&O omschreven. Voor de toepassing in de FOD P&O kreeg de adviesgroep feedback van mevr. De Witte (stafdienst P&O). Bij elk onderdeel worden dan aanbevelingen geformuleerd om de bestaande instrumenten bij te sturen in functie van een levensfasenbewust personeelsbeleid en eventuele pistes aangereikt voor het ontwikkelen van nieuwe instrumenten of concepten.

4.2.1.2. “Meten is weten” toegepast

Om een levensfasenbewust personeelsbeleid uit te stippelen moet men eerst een goed zicht hebben op de actuele leeftijdssituatie in de organisatie. Eens men zicht heeft op de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand, kan men de gevolgen ervan op middellange termijn inschatten, de knelpunten identificeren en tijdig aan oplossingen werken.

De leeftijdspiramide van de FOD P&O werd in kaart gebracht aan de hand van een meetinstrument dat ontwikkeld werd door het Servicepunt Arbeidsmarkt mkb⁷.

Het Servicepunt Arbeidsmarkt mkb is een serviceloket in Nederland dat in 2001 opgericht werd om bij te dragen aan de versterking van de concurrentiepositie van het midden- en kleinbedrijf op de arbeidsmarkt.

In het kader van de vergrijzingsproblematiek heeft dit servicepunt het “meten is weten”-instrument ontwikkeld, wat kan helpen bij het inventariseren van de leeftijdsgerelateerde personeelscijfers in een onderneming.

Gelet op de gebruiksvriendelijkheid van het instrument dat in vijf stappen een zicht geeft op de leeftijdssituatie, werd het aangewend om de FOD P&O door te lichten. Een en ander werd aangepast aan de Belgische context (cf. infra het uitgewerkte draaiboek) en aan de context van P&O (cf. punt 6.1).

De vijf stappen zijn de volgende:

1. Analyse van het personeelsbestand
2. Benoemen van trends en achtergronden
3. Inschatten hoe het personeelsbestand er over 3 of 5 jaar uit ziet
4. Benoemen van het benodigde aantal werknemers en kwaliteiten
5. Bepalen of actie nodig is.

Deze vijf stappen laten een FOD inventariseren hoe het personeelsbestand er de komende jaren zal uitzien en laten een FOD analyseren of dit past bij het personeelsbestand dat de FOD denkt nodig te hebben om zijn doelstellingen te realiseren. De kans dat daarbij de kwaliteiten van zowel jongere als oudere medewerkers nodig zijn, is groot. Dat besef en het bedenken van activiteiten om dat evenwicht te realiseren, is een goed begin van een levensfasenbewust personeelsbeleid.

Om goed te inventariseren is een goede personeelsdatabank nodig. Bij de FOD P&O was de databank echter onvoldoende gebruiksvriendelijk.

Om goed in te schatten welk personeelsbestand men in de toekomst nodig heeft, moet men een goed inzicht hebben in de doelstellingen die men op lange termijn wenst te realiseren. Dit is in tegenstelling tot de privé-sector niet altijd evident in de overheidssector.

4.2.2. De subjectieve foto's: de tevredenheidsenquête, diepte-interviews en workshops

“Meten is weten” is een hulpmiddel om de juiste naakte personeelscijfers m.b.t. leeftijd op tafel te krijgen. Dit objectief plaatje is echter niet genoeg en moet aangevuld worden met het subjectief ervaren van de personeelsleden van verschillende leeftijden van H.R.-instrumenten, waarbij ook gepeild wordt naar wat hen ertoe aanzet om langer met

⁷ Zie <http://www.servicepuntmkb.nl>

goesting te komen werken. Dit subjectief ervaren kan naar boven komen via een tevredenheidsenquête, diepte-interviews en workshops.

4.2.2.1. De tevredenheidsenquête

In februari 2006 besloot het directiecomité van de FOD P&O een tevredenheidsenquête te houden. Om het project te begeleiden werd er een werkgroep opgericht met personeelsleden uit verschillende diensten.

De personeelsleden namen vrijwillig deel aan de enquête. De verspreiding van de enquête gebeurde elektronisch en per mail. Men kon er ook voor kiezen om de vragenlijst schriftelijk in te vullen op papier. Voor de verspreiding van de elektronische vragenlijst en de verzameling van gegevens werd een beroep gedaan op software van een externe consultant.

Om de nodige conclusies te kunnen treffen op het vlak van levensfasenbewust personeelsbeleid is het onontbeerlijk dat het profiel kan bepaald worden van diegene die de enquête invult. Daarom hanteerde de FOD de volgende leeftijdscategorieën:

- jonger dan 25 jaar
- van 25 t.e.m. 34 jaar
- van 35 t.e.m. 54 jaar
- 55 jaar en ouder.

De gehanteerde leeftijdscategorie van 35 t.e.m. 54 jaar is echter veel te ruim. Dit werd beaamd door de FOD P&O. Het is aan te raden om deze categorie in twee te splitsen:

- van 35 t.e.m. 44
- van 45 t.e.m. 54.

In totaal werden 81 vragen gesteld die de volgende thema's behelsden: jobinhoud, arbeidsomstandigheden, doorgroeimogelijkheden, organisatiecultuur, relatie met de directe leidinggevende, communicatie.

Naast deze specifieke thema's werd er ook gepeild naar het algemeen tevredenheidsgevoel en de motivatoren bij de medewerkers.

Het doel van de enquête was niet het ontwikkelen van een levensfasenbewust personeelsbeleid, maar wel het opsporen van knelpunten en verbeteringsmogelijkheden op organisatieniveau waarbij nagegaan werd of de bestaande P&O-activiteiten gericht zijn op de juiste aandachtsgebieden.

Uit de 81 gestelde vragen werden dan ook die vragen gedistilleerd die nuttig zijn in het kader van het bepalen van een levensfasenbewust personeelsbeleid.⁸

4.2.2.2. Entretiens approfondis

Deux membres de l'équipe de consultation, une néerlandophone et un francophone, ont mené des entretiens approfondis avec treize agents du SPF P&O, tous âgés de plus de 45 ans et de niveaux divers, en vue de sonder leur motivation ou leur démotivation au travail, d'identifier les facteurs de leur satisfaction ou insatisfaction, et de recueillir leur opinion sur ce que pourrait améliorer le SPF P&O pour les maintenir au travail avec plaisir jusqu'à l'âge de la retraite.

⁸ Cf. infra: lijst van vragen opgenomen in het draaiboek tevredenheidsenquête.

La sélection des agents a été opérée par le service d'encadrement du SPF. Les participants étaient tous des membres du personnel du SPF P&O (y compris l'IFA et Selor). Dans le processus de sélection, les commanditaires ont tenu compte du souhait de l'équipe de consultation de former un groupe représentatif comportant une variété réaliste en matière de rôle linguistique, sexe, niveau, âge, enthousiasme (ou manque d'enthousiasme), attitude générale positive/négative par rapport au travail. L'équipe de consultation a perdu de vue que la distinction "définitivement nommé/temporairement nommé" était également un important critère de sélection. Tous les agents sélectionnés pour participer aux entretiens approfondis étaient nommés définitivement.

Chacun des agents concernés a été contacté personnellement par un membre de l'équipe de consultation préalablement à l'interview. Cette communication expliquait le contexte de l'entretien (objectifs et déroulement de la mission de consultation PuMP) et les buts, en visant à instaurer d'emblée un climat de respect et de confiance.

La liste des questions, mise à point par l'équipe de consultation en s'inspirant du questionnaire développé par l'Université de Hasselt (sous la direction du Prof. Martens), a fait l'objet d'une concertation avec les responsables du projet au SPF P&O. Elle a été utilisée comme fil conducteur pour chacun des entretiens. Chaque interview a duré de 1h15 à 1h30.

Cinq questions principales étaient au centre des entretiens :

1. Qu'est-ce qui fait que vous travaillez ici avec plaisir, volontiers et bien ? Activités, aspects, processus, ...
2. Qu'est-ce qui fait que vous travaillez ici sans plaisir et que vous souhaiteriez arrêter le plus vite possible ? Activités, aspects, processus, ...
3. Qu'est-ce que le SPF P&O pourrait faire pour que vous y travailliez avec plaisir et bien jusqu'à un âge avancé ?
4. Comment une carrière au SPF P&O devrait-elle se dérouler pour y arriver ?
5. Que fait déjà le SPF P&O pour veiller à ce que les agents y travaillent efficacement et avec plaisir pendant longtemps ?

Chaque entretien a débuté par une introduction (prise de contact chaleureuse pour créer un climat de confiance, information sur la problématique, créer un espace de dialogue et de rencontre propice aux échanges) et s'est conclu par une évaluation (chaque participant étant amené à évaluer l'intérêt de l'entretien et la capacité qu'il/elle avait eue d'exprimer ce qu'il/elle voulait).

Les entretiens avaient pour but principal de recueillir des expériences individuelles de façon à compléter la "photographie" des pratiques en matière de politique du personnel pour la vie entière du SPF P&O. Un objectif parallèle était de contribuer à la création d'un "draagvlak" étendu au sein du SPF, à faire en sorte que les agents parlent entre eux de la question "politique du personnel pour la vie entière" et fassent vivre le sujet dans leurs conversations. Les retours que nous avons reçus sur ce point sont positifs: les entretiens se sont fort bien déroulés et ont donné aux participants l'envie d'en parler à leurs collègues.

Sur base de son expérience, le groupe de consultation a rédigé un manuel sur le bon déroulement d'entretiens approfondis (cf. infra manuel).

4.2.2.3. Ateliers en "groupes focus"

La méthode des groupes focus est particulièrement utile lorsqu'on veut obtenir une image assez large de la vision ou du vécu d'une thématique au sein d'une organisation. Elle consiste à inviter un certain nombre de représentants du personnel de l'organisation à participer à une "table ronde" autour d'un thème choisi. Les groupes focus sont des

groupes de discussion animés par un modérateur. Il ne s'agit pas d'un "entretien en groupe" ni de la somme d'entretiens individuels mais bien d'un processus dynamique basé sur l'interactivité entre les participants. Par leurs discussions ouvertes et ciblées, les participants peuvent mettre en lumière des préoccupations particulières qui existent au sein de l'organisation et proposer des actions ou orientations pour l'avenir. Dans un groupe focus qui fonctionne bien, les interventions des participants génèrent une sorte d'effet "boule de neige": une intervention déclenche une réaction de la part d'autres participants, et ainsi de suite.

La méthode du groupe focus travaille sur plusieurs niveaux de perception et de vécu: le niveau "émotif" (non basé sur une stricte rationalité), important pour établir les bases d'une discussion animée dans laquelle chaque participant peut s'impliquer personnellement, et le niveau rationnel, qui permet de sonder les participants sur les questions de fond de la problématique traitée.

Organiser des entretiens approfondis individuels d'une part et un travail en atelier de groupes focus d'autre part permet d'analyser en quoi l'information recueillie d'un côté diffère de celle qui a émergé de l'autre. Il peut également y avoir des similitudes importantes dans les résultats. Les similitudes ou différences peuvent porter tant sur la manière d'exprimer l'information (avec ou sans émotion, p. ex.), que sur le contenu.

L'équipe de consultation a choisi d'organiser deux ateliers avec des groupes focus:

- un groupe pilote composé des commanditaires et de cadres du SPF P&O;
- un groupe plus large représentatif du personnel du SPF P&O.

Pour le premier atelier, les cadres supérieurs du SPF n'étaient pas représentés malgré l'engagement obtenu par le groupe de consultation.

L'intention était de réunir, pour le second atelier, une trentaine de participants. Seuls une quinzaine ont finalement pu y participer. Le manque de réponse est largement dû à l'échec partiel de la politique de communication recommandée par le groupe de consultation.

La préparation à l'organisation et à l'animation des ateliers a été renforcée par une session de formation de l'équipe de consultation en dynamique de groupe, assurée par le Prof. Martens (Université de Hasselt).

Chaque atelier s'est déroulé comme suit:

- Accueil par un membre du groupe de consultation
- Introduction par le commanditaire (P&O): la problématique de la politique du personnel axée sur la vie entière dans l'Administration fédérale
- Présentation de la mission de consultation PuMP
- Présentation de la carte sociale du SPF P&O et sa projection dans dix ans
- Pourquoi une politique du personnel pour la vie entière (Prof. Martens)
- Travail par équipes (2 à 4 pers.): réponses à 3 (à 4) questions fondamentales, sur flipcharts (+/- 30min)
- Mise en commun des réponses en séance plénière (modérateur : Prof. Martens)
- Présentation, par les Pumpers, de l'input des entretiens approfondis et de l'enquête de satisfaction réalisée au sein du SPF P&O en 2006
- Brainstorming par groupe (2 à 4 pers.): propositions d'actions à court et à long terme (+/- 30 min.)
- Mise en commun des propositions d'actions en séance plénière (modérateur : Prof. Martens), avec identification claire d'actions réalistes à court et à long terme
- Conclusions

4.3. Propositions d'actions

Comme indiqué ci-dessus, tant les entretiens approfondis que les ateliers ont recueilli des propositions d'actions en matière de politique du personnel sur la vie entière, envisageables dans le court et le long terme.

Dans les deux types d'exercices (entretiens et ateliers), les propositions d'actions se sont étayées sur le vécu des différents acteurs dans leur vie professionnelle quotidienne (qui avait fait l'objet de la première partie des travaux).

La demande du commanditaire était claire: il attendait de l'équipe de consultation la mise au point d'un instrument en matière de politique de la vie entière, et des propositions d'actions concrètes («quick wins»). Ces propositions ont été formulées par les agents du SPF P&O eux-mêmes, sur base de processus interactifs. Ces propositions d'actions (voir contenu ci-après, partie 6) ont été présentées par l'équipe de consultation au Président du Comité de Direction du SPF P&O le 16 novembre 2006.

4.4. Evaluation

L'évaluation est une étape qui fait partie intégrante des deux méthodes choisies par le groupe de consultation. Elle est indispensable pour assurer l'ancrage de la problématique traitée au sein de l'organisation, et pour favoriser un suivi approprié.

A la fin de chaque entretien approfondi, l'agent interrogé a été amené à évaluer la conversation sur base des questions suivantes:

- Que pensez-vous de notre conversation ?
- Avez-vous le sentiment d'avoir pu dire ce que vous vouliez dire ?
- Y a-t-il des choses qui n'ont pas été abordées et sur lesquelles vous voudriez vous exprimer ?
- Avez-vous encore des questions ?

En fin d'atelier, chaque participant a rempli un formulaire d'évaluation⁹ portant sur :

- ses attentes pour l'atelier et la façon dont l'atelier les avait ou non rencontrées ;
- ses avis et suggestions pour améliorer l'atelier (contenu, communication avant, pendant et après l'atelier).

4.5. Follow-up

Le management du SPF P&O a clairement indiqué à l'équipe de consultation son intention d'assurer un suivi au travail réalisé au cours de la mission de consultation.

De leur côté, les membres de l'équipe de consultation ont, en concertation avec le commanditaire, pris certaines dispositions visant à garantir un suivi dans l'avenir au sein du SPF P&O:

- information des agents interrogés (entretiens approfondis) et ayant participé aux ateliers sur les résultats de la mission de consultation;
- remise d'un rapport de mission détaillé au commanditaire, avec nombreuses annexes techniques;
- implication dans le travail de l'équipe, dès la phase initiale, de Mlle Marieke Gijzen, étudiante de l'Université de Hasselt qui consacrera sa thèse à la problématique de la politique du personnel pour la vie entière au SPF P&O.

⁹ Un résumé des évaluations est repris dans l'annexe 6.

4.6. Conclusies aangaande de werkwijze

De adviesgroep kan in alle bescheidenheid stellen dat de opdracht, ondanks de beperkte tijd en de moeilijke combinatie met professionele verplichtingen, een succes geworden is.

In dit verband zijn de volgende elementen cruciaal gebleken:

- een goede voorbereiding via bronnenstudie
- een goede afbakening van de adviesopdracht dankzij overleg tussen opdrachtgevers en adviesgroep via een projectfiche
- het opstellen van een kalender met vooropgestelde timing
- een goede opvolging van de opdrachtgevers van het verloop van de adviesopdracht via evaluatierapporten en mondelinge contacten
- een goede samenwerking en evenredige taakverdeling tussen de leden van de adviesgroep
- het kunnen gebruik maken van de expertise van de Universiteit Hasselt
- goede logistieke en inhoudelijke ondersteuning door stafdienst FOD P&O
- de directe ondersteuning door dhr. Monard
- een goede voorbereiding van de interviews (interviewschema en voorafgaande persoonlijke communicatie naar de deelnemers)
- een goede voorbereiding van de workshops op inhoudelijk vlak
- een goede medewerking van het personeel van de FOD P&O aan de diepte-interviews en workshops
- de aanwezigheid van een Franstalige in de adviesgroep, wat borg stond voor een vlotte vertaling naar Franstaligen.

Er zijn echter ook enkele aspecten minder goed verlopen.

Op het vlak van de communicatie was er geen eenduidige communicatielijijn ingesteld tussen de leden van de adviesgroep en de begeleidingsequipe van de FOD, wat een minpunt bleek. In plaats van één contactpersoon aan te duiden voor de adviesgroep, werden de mails van de FOD naar alle leden gestuurd, waardoor snelle reacties niet altijd gegarandeerd werden.

Hoewel de nodige aandacht was besteed aan het opstellen van een communicatieplan, moeten we toegeven dat de communicatie naar de FOD beter had gekund. Er is één nieuwsbrief per mail verzonden en gepubliceerd op intranet, maar de ontwikkelde affiches (cf. bijlage 3) over het thema om overal in de FOD op te hangen, kreeg geen groen licht van de betrokkenen van de FOD omdat men vreesde voor een overaanbod aan communicatie en omdat de deelname aan het project beperkt was tot een vrij kleine groep P&O-personeelsleden. Alleszins hadden niet alle deelnemers aan de workshops de nieuwsbrief gelezen; zodoende kenden ze niet altijd de context van de workshop kenden.

Het selectieproces voor deelnemers aan de grote workshop vond plaats binnen een te kort tijdsbestek, waardoor uiteindelijk slechts dertien personen in plaats van de beoogde dertig personen deelnamen aan de workshop. Dit is deels te wijten aan het bovenvermeld gebrek aan communicatiecoördinator binnen de adviesgroep, waardoor het een tijdje duurde alvorens de opgestelde uitnodiging tot deelname aan de grote workshop verstuurd werd naar de begeleidingsequipe van de FOD.

Verder konden we alleen maar vaststellen dat er weinig leidinggeevenden aanwezig waren tijdens de workshops, alhoewel het zij zijn die toch de nodige impulsen zullen moeten geven aan leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Globaal onthoudt de adviesgroep op het vlak van werkmethode het volgende aandachtspunt: “it’s the communication, stupid!”.

5. Relatie met de organisatie

5.1. De interne opvolging van het project

De relatie met de organisatie verliep over het algemeen vrij positief.

De sponsors van het project, dhr. Sintobin (directeur-generaal Personeel) en mevr. Valgaeren (coördinator personeelsontwikkeling) hebben we niet ontmoet voor of tijdens de opdracht.

Voor de interne opvolging zorgden initieel dhr. Lefevere en mevr. Gheysens. Dhr. Lefevere viel tijdens de adviesopdracht echter uit wegens langdurige ziekte. Zijn afwezigheid werd gecompenseerd door de dynamische mevr. De Witte, attaché (stafdienst P&O), die samen met mevr. Gheysens, domeinverantwoordelijke Prestatiemanagement (Directie Personeelsontwikkeling) een goede begeleidingsequipe vormde.

Zij zorgden voor de praktische omkadering van de adviesopdracht door vergaderlokalen ter beschikking te stellen, de workshops op praktisch vlak te organiseren, een lijst van personeelsleden te verstrekken die wensen deel te nemen aan de diepte-interviews en go-between te spelen tussen de adviesgroep en de communicatiedienst van de FOD P&O. Daarnaast waren ze ook actief op inhoudelijk vlak door de adviesopdracht mee te helpen aflijnen, de nodige cijfergegevens te verzamelen voor het opstellen van de sociale kaart van de FOD P&O en feedback te verstrekken op onze ontwerpconclusies. Ten slotte participeerden ze ook actief aan de adviesopdracht door deel te nemen aan de kleine workshop.

5.2. De top van de organisatie

De voorzitter van het Directiecomité, dhr. Monard, toonde veel interesse voor het project. Op 8 september 2006 kreeg we de mogelijkheid om hem onze plannen persoonlijk toe te lichten. Dit was cruciaal voor het slagen van de adviesopdracht. Dankzij zijn fiat voor de samenwerking met de universiteit Limburg, het verwennen van de personeelsleden die deelnemen aan de grote workshop en het vrijmaken van de nodige middelen hiervoor, kwam de uitvoering van het project in een stroomversnelling.

Op 16 november 2006 werden in aanwezigheid van de begeleidingsequipe de resultaten van de studie gepresenteerd aan dhr. Monard - Voorzitter van het Directiecomité FOD Personeel en Organisatie, dhr. Sintobin - Directeur-Generaal Personeel, dhr. Wintmolders - Stafdirecteur P&O, mevr. Valgaeren - Coördinator directie Personeelsontwikkeling en mevr. Pelgrims - medewerker stafdienst P&O.

5.3. De medewerking van het personeel

Ondanks de gebrekkige communicatie vooraf en de afwezigheid van bepaalde personeelsleden die zich geëngageerd hadden om te komen, werd toch een bijzonder goed resultaat bereikt.

Alle aanwezigen waren enthousiast en hebben bijzonder actief en zonder enige belemmeringen meegewerkt. Ook de officiële reacties op de evaluatieformulieren en de officieuze reacties in de wandelgangen waren vrij positief.

Wel werd de beperking van de kleine workshop tot een halve dag als te kort ervaren: de deelnemers kregen geen context van levensfasebewust personeelsbeleid mee en er was

geen tijd om te freewheelen over het onderwerp. Niet iedereen had de nieuwsbrief gelezen die rondgestuurd was via mail en gepubliceerd was op intranet waarin meer uitleg werd verstrekt over de adviesopdracht.

De organisatie van de grote workshop daarentegen verliep niet van een leien dakje, wat grotendeels verklaard kan worden door het feit dat het allemaal binnen een zeer kort tijdsbestek moest geregeld worden. Een vergaderlokaal en uitgebreid menu in de Résidence Palace werden vlotjes vastgelegd door de FOD P&O, maar het beoogde aantal deelnemers van dertig werd niet bereikt. De zenuwen stonden aan beide kanten wat gespannen toen maar dertien personen uiteindelijk hun deelname voor de grote workshop bevestigden.

Door de FOD P&O werd het idee van een extra workshop naar voren geschoven, maar gelet op de overvolle agenda's van de leden van de adviesgroep werd dit idee na rijp beraad afgevoerd.

Al bij al viel de workshop met dertien personeelsleden bijzonder goed mee. Ook hier konden we rekenen op enthousiaste mensen en ook hier waren de reacties vrij positief. Ook hier werd vastgesteld dat niet iedereen de nieuwsbrief over de adviesopdracht gelezen had die verschenen was op intranet.

Ook de deelname aan de diepte-interviews gebeurde met veel enthousiasme. La sélection des participants aux entretiens approfondis par le service staff P&O du SPF s'est déroulée sans problèmes. Chacun des agents concernés a répondu de façon positive à l'invitation du groupe de consultation. La prise de contact avant l'entretien, par mail, a été bien accueillie.

Les entretiens ont pu se dérouler librement, en confiance et dans un climat adéquat pour aborder une thématique sensible et au cœur des préoccupations des personnes concernées. Tant les agents ayant une expérience et un vécu positifs dans leur travail que ceux qui voient les choses de manière plus négative ont eu une attitude ouverte et constructive durant les entretiens approfondis.

Dans leurs évaluations des entretiens, les participants se sont tous déclarés satisfaits. Le groupe de consultation a particulièrement apprécié la confiance et la collaboration volontaire des agents interviewés.

6. Advies

6.1. De FOD P&O in haar verticale rol

6.1.1. De FOD P&O objectief bekeken

6.1.1.1. *Het HR-instrumentarium van de federale overheid en de FOD P&O*

In dit deel wordt onderzocht welke HR-instrumenten de FOD P&O en -in extenso- de federale overheid ter beschikking heeft en in welke mate er verbeteringen mogelijk zijn. Het in 4.2.2.1. opgenomen kader met elementen van een levensfasenbewust personeelsbeleid dient hierbij als leidraad omdat het zijn relevantie voor een overheidscontext al getoond heeft en omdat het de HR-cyclus chronologisch volgt. Indien nodig, kan het worden aangevuld met andere HR-aspecten die voor de federale overheid relevant zijn.

In wat volgt worden bijgevolg de instroom, de doorstroom en de uitstroom tezamen met de kritische succesfactoren uitgelicht zoals ze bestaan aan de federale overheid en worden toegepast in de FOD P&O¹⁰. Bij elk onderdeel worden enkele aanbevelingen geformuleerd.

A. Instroom

A.1. Werving en selectie

In de **werving** van nieuwe werknemers is er een onderscheid tussen statutaire en contractuele ambtenaren. Voor statutaire vacatures put men uit de werfreserves van Selor die werden samengesteld o.b.v. wervingsexamens terwijl men voor de contractuele eerst een beroep doet op de databank van Selor en pas in een tweede fase een externe oproep doet via dagbladen en/of de webstek van VDAB en/of Forem.

Het belangrijkste aspect van werving is de communicatie: hoe formuleert men zijn oproep of advertentie om zo weinig mogelijk kandidaten te ontmoedigen om te solliciteren. Het algemene beleid van de federale overheid hierin is duidelijk: geen leeftijdsbeperkingen, m.u.v. specifieke functies, openheid naar mannen en vrouwen, aanmoedigen van kansengroepen¹¹.

De FOD P&O volgt deze algemene richtlijnen.

In de **selectie** is het belangrijk om erop te letten dat mensen niet omwille van leeftijd uitgesloten worden wanneer hun cv vanuit Selor bij de specifieke departementen terechtkomt voor de uiteindelijke selectie. Er bestaan immers heel wat vooroordelen: “een oudere werknemer kan niet passen in een jong team”, “een oudere werknemers is niet meer te kneden”, “een oudere werknemer kost teveel”, “een jonge kandidaat is te onervaren”, ... De interviews in de FOD's zijn bovendien vaak vrij ongestructureerd en het risico op subjectiviteit is bijgevolg groot. Bij e-recruiting vermijdt men dit risico al tot aan een zeker punt in de procedure: de cv's van de kandidaten worden voor de eerste screening door de FOD anoniem doorgestuurd. Pas als de selectie op cv gebeurd is, kan de factor leeftijd een rol gaan spelen, nl. bij de selectiegesprekken.

De FOD P&O volgt deze manier van werken.

¹⁰ De informatie over de concrete toepassing werd ingewonnen via gesprekken met mevrouw De Witte (stafdienst P&O). De concrete cijfers bij alle aspecten die hier besproken worden, worden opgenomen in de analyse van resultaten van “Meten is weten” hieronder.

¹¹ Federale overheidsdienst P&O, De federale overheid: een diverse werkgever. Actieplan 2005-2007 voor het bevorderen van diversiteit.

➔ Aanbevelingen

Als men de instroom wil verbeteren met het oog op een **leeftijdsneutrale werving en selectie** en een evenwichtige opbouw van de leeftijdspiramide in de FOD P&O en meer globaal de federale overheid kan men het best op de volgende zaken letten.

1. Maak wervingscommunicatie leeftijdsneutraal zodat jonge of al wat oudere kandidaten niet afgeschikt worden en accentueer de leeftijdneutraliteit van de selectie. Vbn.:
 - uitdrukkelijk vermelden: 'Kwaliteiten zijn belangrijker dan leeftijd, geslacht, handicap of etnische afkomst.
 - indien inhoudelijk mogelijk voor de functie, benadrukken dat ervaring van x jaar niet echt noodzakelijk is zodat jongere werknemers niet per definitie afgeschrokken worden.
2. Bouw bij de selectie filters tegen subjectiviteit in. Vbn.:
 - een anonieme cv-selectie;
 - een heterogene samenstelling van jury's (oud-jong, man-vrouw, ...);
 - vooraf vastgelegde criteria inzake competenties en ervaring;
 - interne aanbevelingen voor leeftijdsneutrale werving en selectie.

Na de feitelijke instroom kan het **onthaal van nieuwe medewerkers** ook een aanvullend middel zijn om in te spelen op specifieke noden van de werknemer en het team waarin hij/zij terechtkomt. Enerzijds is dat belangrijk voor de informatieoverdracht (kennismanagement); anderzijds kan het worden gebruikt om verstandhouding in divers samengestelde teams te bevorderen.

B. Doorstroom

B.1. Mutatie¹²

Mutatie is de mogelijkheid om van functie te veranderen binnen de eigen overheidsdienst. Voor contractuele ambtenaren hangt dit af van de welwillendheid van de organisatie waar hij werkt. Bovendien is er voor deze ambtenaren geen promotiemogelijkheid, tenzij via deelname aan specifieke examens voor benoeming.

Mutatie kan helpen om een gedemotiveerde medewerker weer zin te geven in het werk. Hoewel velen het niet beseffen, is jarenlang hetzelfde werk uitvoeren een van de oorzaken dat men uitgeblust of gedemotiveerd geraakt. In het kader van het inzetbaar en gemotiveerd houden - ook op latere leeftijd - van werknemers, maar ook ter bevordering van de kennisoverdracht in de organisatie, is mutatie een zeer goed instrument.

In de FOD P&O wordt mutatie aangemoedigd in die zin dat alle contractuele én statutaire vacatures eerst intern opengesteld worden. Alleen als er geen geschikte interne kandidaten gevonden worden, gaat men buiten de FOD zoeken. Statutaire functies worden dan eerst via de interne markt aangeboden. Vervolgens, bij negatief resultaat, put men uit de werfreserves. Voor contractuele functies volgt men de in A.1. beschreven weg.

Voor bevorderingsfuncties voor niveaus A3 en A4 moet men altijd via de interne markt en, bij negatief resultaat, extern zoeken.

Functieverbreiding- en versmalling is een andere manier om om te

"Ik word voldoende gecoacht door mijn meer ervaren collegae"

* <25: 9,16
* 25-34: 5,95
* 35-54: 4,88
* 55+: 5,08

(scores /10
tevredenheidsenquête
februari 2006)

"Indien ik dat wens heb ik voldoende kansen om binnen mijn FOD van functie te veranderen"

* <25: 4
* 25-34: 3,78
* 35-54: 3,36
* 55+: 3,75

(scores /10
tevredenheidsenquête
februari 2006)

¹² Mobiliteit is tussen overheidsdiensten en wordt in het kader van dit onderzoek onder uitstroom geplaatst.

gaan met werkdruk of nood aan meer uitdagingen. Het is eigenlijk niet meer dan het - al dan niet tijdelijk -toevoegen of wegnemen van taken of verantwoordelijkheden aan of van een bepaalde functie zodat de medewerker in kwestie zich beter in zijn vel voelt in zijn werk.

Dit soort al dan niet tijdelijke functieaanpassingen zijn waarschijnlijk wel gebruikelijk in de federale overheid, maar de mogelijkheid is niet geformaliseerd.

In de FOD P&O gebeurt dit ook volgens de noden van de dienst, maar evenmin formeel.

Wat de **doorstroommodaliteiten** betreft, is er federaal al heel wat vooruitgang geboekt. Naast de functiefamilies¹³ van de niveaus B tot D, kwamen er ook loopbaanpaden voor het personeel van niveau A. Met de invoering van de nieuwe loopbaan A op 1 december 2004, is er voor hen nu een flexibeler systeem van vakrichtingen¹⁴. Anderzijds is er de invoering van competentie management¹⁵, een van de pijlers van de hervorming. De klassieke, statische functiebeschrijvingen worden nu gedefinieerd in flexibele rollen waaraan later competentieprofielen zullen worden gekoppeld. Deze flexibilisering vergemakkelijkt taakverbreding en -versmalling, jobrotatie, mutatie, mobiliteit en andere manieren om een loopbaan aantrekkelijk en in balans met het privé-leven te houden.

➔ Aanbevelingen

Op het vlak van doorstroom op functieniveau betreft, kan er heel wat toegevoegd worden aan het bestaande spectrum om personeel meer mogelijkheden te bieden om van functie te veranderen of de functie-inhoud bij te sturen in functie van de individuele noden van het ogenblik. In een levensfasenbewust personeelsbeleid is flexibilisering de sleutel tot succes: mensen moeten ruimer inzetbaar worden. In die zin gaan de volgende aanbevelingen.

Als men naar de huidige mutatiemogelijkheden gaat kijken is het duidelijk dat ook daar meer kan worden gedaan. Als men aan levensfasenbewust personeelsbeleid wilt doen, moet men dynamiek creëren in de organisatie en ook met de andere in dezelfde sector.

Jobrotatie moet meer gestimuleerd worden. Jobrotatie wil zeggen dat werknemers afwisselend worden ingezet op verschillende plaatsen en in verschillende functies binnen hetzelfde bedrijf. De werknemers roteren in een soort “doorschuifstelsel” tussen verschillende functies. Jobrotatie biedt werknemers de mogelijkheid om verschillende competenties te ontwikkelen, doordat ze herhaaldelijk met andere werksituaties, andere problemen, andere collega’s, ... geconfronteerd worden. Bovendien kan de grote afwisseling die dit meebrengt motiverend werken voor werknemers.

Uit een diepte-interview:
“Mensen die altijd op hun stoel zijn blijven zitten tot hun 60 of 55, bij die mensen hoef je niet meer af te komen met de vraag om eens iets anders te doen. Die zeggen “aub doe me dat niet meer aan voor die enkele jaren”. Maar iemand die regelmatig al gewisseld heeft, zal daar voor open staan, die heeft gemerkt dat dat wel leuk kan zijn. In het begin is het wat moeilijk, maar eentonigheid doorbreken kan positief zijn. Als je de cultuur van mobiliteit niet krijgt, dan gaat dit project niet lukken.”

Een voordeel voor de werkgever is dat deze werknemers ook breder inzetbaar zijn. Wanneer een werknemer wegvalt door ziekte, kan iemand die dezelfde functie ook al heeft uitgevoerd (via het systeem van jobrotatie) zijn plaats innemen. Een mogelijk nadeel kan zijn dat jobrotatie meer werkdruk (door inefficiëntie) en meer stress teweegbrengt bij de betrokken werknemers. Hier dient wel te worden opgemerkt dat de FOD P&O zelf al

¹³ www.belgium.be, definitie: “een functiefamilie is een groep van functies met gelijkaardige taken en gelijkaardige verantwoordelijkheden. Bijgevolg is voor deze groep van functies een zelfde set van generieke competenties vereist.”

¹⁴ FOD P&O, De nieuwe loopbaan van niveau A. Loopbaan A in de praktijk. (64p.)

¹⁵ Meer informatie over de invoering van competentie management in de federale overheid is te vinden in HONDEGHEM A. en DEPREE R., “De Copernicushervorming in perspectief. Veranderingsmanagement in de federale overheid.” Hoofdstuk 8: Van personeelsadministratie naar modern HRM en competentie management. (pp. 261-292)

een manier heeft om mensen te laten werken in verschillende samenwerkingsverbanden, nl. via projecten.

Wat evenmin onvoldoende aanwezig is, zijn degelijke alternatieven voor mensen die op een bepaalde leeftijd ervaren dat ze wel nog goed meekunnen in hun werk, maar toch lieven een deel van hun verantwoordelijkheden afstaan zonder aan status te moeten inboeten. Zo zou men kunnen denken aan **expert- of mentorrollen** voor ervaren werknemers. Een leidinggevende 55-plusser die leidinggeven op zijn leeftijd te zwaar vindt, moet andere perspectieven kunnen krijgen zonder daarbij zijn aanzien te moeten verliezen. Men kan zijn expertise te dienste stellen van ofwel de hele dienst waarbij hij dan een adviserende rol opneemt ofwel, als hij de geschikte persoonlijkheid heeft, van nieuwkomers die moeten worden opgeleid. In die zin kan men ook aan pools van ervaren werknemers denken die een rol gaan spelen bij de begeleiding van de nieuwe medewerkers (als mentor of peter).

B.2. Levenslang leren

In de voorbije jaren werd er in en buiten de overheid, nationaal en internationaal, meer en meer aandacht besteed aan levenslang leren. De initiatieven op Europees vlak zijn daar een duidelijk voorbeeld van. De mensen moeten steeds meer inzetbaar zijn en zich aanpassen aan veranderende werkomstandigheden en -inhouden.

Het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO) heeft een open aanbod dat bekend gemaakt wordt via een jaarlijkse catalogus. Verder zorgt het voor de gecertificeerde opleidingen, de voorbereiding op overgangselecties en de stage van niveau A en geeft het opleidingsadvies op maat. Het Jaarverslag 2005 (p.17) geeft een overzicht van de opleidingscijfers voor de federale overheid voor 2004-2005.

Opleidingen 2004 - 2005	deelnemers		opleidingsdagen		opleidingsmensen	
	2004	2005	2004	2005	2004	2005
Standaardaanbod (incl. stage)	12.710	11.908	4.365,5	5.067	47.612,5	47.593,5
Pc-vaardigheden	12.006	2.839	2.581,0	2.136	15.905,0	4.725
Omgaan met taken en informatie	2.362	1.786	316,0	318	4.724,0	1.985
Gecertificeerde opleidingen B en C	1.150	1.115	758,0	330	4.025,0	3.233
PuMP	40	50				
Opleidingen op maat	2.463	1.302	492,0	31	7.389,0	105
Communicatietrainingen	685		84,0		1.027,5	
Netwerkmeeetings/studiedagen	300	293	3,0	1	300,0	293
Overgang niveau A	349		38,5		2.688,0	
Overgang niveau C - administratief		6.000		300		6.000
Overgang niveau C - technisch		909		52		909
Overgang andere niveaus	10.000		500,0		10.000,0	
4 wordt D/diversiteitstheater	1.451	55	24,0	1	725,5	27,5
Blended learning		2.208		2.629,5		13.784
Ontwikkelcirkels	932	2.316	271,0	402	3.262,0	4.426
Totaal	44.448	30.781	9.433,0	11.267,5	97.658,5	83.081

Hetzelfde jaarverslag toont ook de cijfers¹⁶ specifiek voor het personeel van de FOD P&O. Het aantal opleidingsmensen voor externe opleidingen bedraagt er 411, voor opleidingen bij het OFO zijn dat er nog eens 1.454,4, dus bijna 3,5 dagen per personeelslid. De personeelsleden van de FOD P&O volgen vooral opleidingen om vaardigheden te ontwikkelen die nodig zijn om hun functie uit te oefenen. Concreet gaat het vooral om ondersteunende vaardigheden (ICT, talen), communicatievaardigheden en vaardigheden als adviseur, facilitator of projectleider.

¹⁶ Hier moet wel gewezen worden op het feit dat deze cijfers geen rekening houden met alternatieve vormen van leren. Vooral in een organisatie als de FOD P&O zijn er andere leervormen zoals intervisies, seminars, ... De cijfers die hier worden weergegeven zeggen dus niet alles over de ontwikkelingsacties.

Het budget dat aan externe opleidingen besteed wordt, stijgt elk jaar fors. In de cijfers van 2005 is echter wel het krediet voor het investeringsprogramma voor de opleiding (IPO) van € 53.200 begrepen. Dat krediet wordt gebruikt voor een begeleiding om de effectiviteit van de verschillende teams in de FOD te verhogen.

Budget externe opleidingen (+ jaarlijkse verhoging)

2003	111.200	
2004	130.000	+ 17%
2005	171.568	+ 32% (exclusief IPO-krediet)
2005	224.768	+ 73% (inclusief IPO-krediet)

Uit de cijfers blijkt dat het opleidingsbudget van de FOD P&O jaarlijks toeneemt, wat het belang van opleiding aantoont. Als men echter inzoomt op niveau, ziet men dat de niveaus A bijna 3/4 van de opleidingen genieten:

Opleidingen per niveau % personeelsbestand

niveau A 73 %	44
niveau B 9,5 %	16
niveau C	15 % 23
niveau D	2,5 % 17

Uit de personeelsgegevens (cf. 6.1.1.2.) blijkt dat alle leeftijdscategorieën deelnemen aan opleiding, met als uitschieters, ambtenaren tussen 25-34 jaar en 35-44 jaar.

In de literatuur over leeftijd en deelname aan opleidingen stelt men wel een trend vast: het zijn vooral (jongere), hoger geschoolden die vorming volgen. Anderen vallen uit de boot om verschillende redenen. Vaak vinden oudere werknemers het minder belangrijk om hun kennis nog verder uit te breiden of te updaten.

➔ **Aanbevelingen**

Wat opleiding betreft, is het probleem niet kwantitatief, maar vooral kwalitatief. Er zijn voldoende opleidingen maar ze zijn niet altijd aangepast aan bepaalde **doelgroepen**. In de studie over het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap beveelt men aan om opleidingen beter af te stemmen qua doelgroep, doelstelling en inhoud naargelang van de noden van bijvoorbeeld oudere werknemers. Deze nood aan maatwerk werd ook geuit in de diepte-interviews die in het kader van deze opdracht werden afgenomen met oudere werknemers. Ook de manier van opleiden en de motivatie van oudere werknemers moet in dat kader onderzocht worden.

Een andere mogelijke verbetering is het bevorderen van de **dialogo** tussen nieuwe, jonge werknemers en oudere werknemers die al lang bij de organisatie werken, wat ook **via vorming** kan gebeuren. Uit diepte-interviews met oudere werknemers bleek dat ze soms geconfronteerd worden met een vooroordeel van nieuwe jongeren over hun kennis: ze zouden niet meer mee zijn en bijgevolg weinig inzetbaar in de dienst. Sommigen maken zelfs gewag van een Copernicusgeneratiekloof.

Omgekeerd kunnen **opfrissingcursussen** per vakgebied specifiek voor mensen die al lang binnen hetzelfde domein actief zijn ook een antwoord op dit probleem zijn. In die zin kunnen de gecertificeerde opleidingen al deels een oplossing bieden: zij zouden immers aantonen dat de persoon die ze volgde voldoende competenties heeft voor de uitoefening van zijn functie (cf. B.4).

B.3. Loopbaanbeleid

In een levensfasenbeleid is levenslang leren en zichzelf voortdurend ontwikkelen zeer belangrijk. Hierin spelen zowel het individu als de organisatie een belangrijke rol. Het individu moet ervoor zorgen dat hij inzetbaar blijft; de organisatie moet hiervoor de

mogelijkheden en ondersteuning bieden zodat ze haar personeel optimaal kan inzetten voor het realiseren van haar doelstellingen. Het afstemmen van de verwachtingen en doelstellingen van individu en organisatie is de evaluatiecyclus.

Aan de federale overheid zijn met de hervorming de Ontwikkelcirkels (OC) ingevoerd voor zowel statutair als contractueel personeel. De naar keuze een- of tweejaarlijkse cyclus bestaat uit vier fasen: het functiegesprek ("plan"), het planningsgesprek ("do"), het functioneringsgesprek ("check") en het evaluatiegesprek ("act"). In het planningsgesprek worden de prestatie- en de ontwikkelingsdoelstellingen van het individu in overleg met de lijnmanager vastgelegd rekening houdend met de organisatiedoelstellingen. In het functioneringsgesprek gebeurt een opvolging en eventuele bijstelling van die doelstellingen. Bij de evaluatie wordt uiteindelijk een eindbalans van de bereikte resultaten en een beschrijvend evaluatieverslag opgemaakt.

"Mijn ontwikkelcirkel laat mij toe beter te functioneren in mijn dienst"

* <25:5
* 25-34: 4,26
* 35-54:4,4
* 55+: 4,16

(scores /10
tevredeheidsenquête
februari 2006)

De Ontwikkelcirkels zijn vooral gericht op het motiveren van het personeel om zich te blijven ontwikkelen meer dan op het sanctioneren. Sancties zijn enkel van toepassing bij manifest ondermaats presteren. Contractuelen worden bij een onvoldoende ontslagen, statutairen bij twee onvoldoendes. Aan goede evaluaties wordt geen beloning gekoppeld.

Het Koninklijk Besluit van 2 augustus 2002 geeft enkele algemene principes voor de toepassing van de OC in de federale overheid, maar de FOD's / POD's mogen zelf de praktische modaliteiten en de duurtijd van de cyclus (een of twee jaar) bepalen per personeelscategorie. Dit impliceert dat er grote verschillen zijn tussen de verschillende FOD's / POD's : sommige staan nog nergens, terwijl andere er reeds volop mee werken.

In de FOD P&O startte midden 2003 de eerste cyclus die werd afgerond eind 2004 - begin 2005. De start van de tweede cyclus viel samen met het einde van de eerste en zal duren tot eind 2006 - januari 2007. Dan zal tegelijk de derde cyclus beginnen. Opvallend is dat binnen de FOD P&O vooral functie-, plannings- en evaluatiegesprekken gehouden worden. Functioneringsgesprekken worden aangemoedigd maar zijn niet verplicht.

➔ Aanbevelingen

Als de Ontwikkelcirkels in het perspectief van levensfasenbeleid bekeken worden, zijn ze geslaagd te noemen in die zin dat ze medewerkers aanzetten tot het zich verder ontwikkelen en in die zin kunnen ook oudere werknemers gestimuleerd worden om meer aan opleidingen deel te nemen. Ze kunnen ook functioneringsproblemen blootleggen waaraan dan kan worden verholpen door bv. het herzien van de functie zelf.

Anderzijds zou het koppelen op termijn van een soort beloning (premies, versnelde loopbaan,...) aan een positieve vooruitgang de geloofwaardigheid van het systeem ten goede komen. Nu zijn er enkel sancties verbonden aan de Ontwikkelcirkels zoals hierboven werd aangegeven.

De Ontwikkelcirkels is een competentie-en prestatie-management-systeem, maar de adviesgroep is van mening dat goede prestaties ook beloond moeten worden en dat dit een meerwaarde zou bieden tegenover het klassieke beloningsbeleid zoals hieronder beschreven. Dit zou dan impliceren dat de beloning naar aanleiding van gevolgde gecertificeerde opleidingen (of competentiemetingen) zouden moeten worden vervangen door

Uit de kleine workshop is, ondanks het feit dat de ontwikkelcirkels in tegenstelling tot andere FOD hier redelijk goed vooruitgaan, toch hun verdere verbetering gekozen als hét actiepunt bij uitstek juist omdat het hebben van het instrument op zich niet volstaat. Pas wanneer elke deelnemer zijn rol juist opneemt en de resultaten ook effectief juist gebruikt worden, kan dit systeem naar behoren

prestatiebeloningen¹⁷ waar men gaat meten of en belonen dat het geleerde effectief wordt toegepast op de werkvloer.

Een andere voorwaarde is natuurlijk ook dat het systeem **juist gebruikt** wordt en daarin speelt de leidinggevende een belangrijke rol. Hierop wordt globaal ingegaan in het deel “rol van de leidinggevendenden”.

B.4. Verloning¹⁸

Uit de grote workshop bleek dat het verschil in verloning vaak een bron van frustratie is. Velen vinden dat het niet noodzakelijk de best betaalden zijn die het best nresteren

Voor de hervorming werd verloning enkel bepaald door graad en anciënniteit. Noch de inhoud en de zwaarte van de functie, noch de persoonlijke competentie of inspanning speelden een rol, wat demotiverend kon werken. Dit heeft natuurlijk tot gevolg dat meer ervaren

werknemers die lang op dezelfde plek bleven, veel beter betaald werden dan hun jongere collega's die misschien dezelfde taken opnamen.

“Mijn loon stemt overeen met mijn verantwoordelijkheden”

* <25:	6,11
* 25-34:	4,84
* 35-54:	4,81
* 55+:	4,07

(scores /10 tevredenheidsenquête februari 2006)

Men is niet volledig afgestapt van dit principe maar intussen zijn er wel reeds toelagen ingevoerd die men kan behalen door deel te nemen aan competentiemetingen (die intussen nog slechts voor enkele functiefamilies georganiseerd worden) en gecertificeerde opleidingen die de vaardigheden van de ambtenaar moeten aantonen. Deze instrumenten kunnen mensen stimuleren om hun verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen ontwikkeling, maar ze worden vaker en vooral gepercipieerd als een mogelijkheid om beter betaald te worden.

Het is echter ook belangrijk te zoeken naar andersoortige dan financiële beloningen, bv. meer erkenning door het toewijzen van bepaalde taken, extra waardering door opleidingskansen, ...

Jammer genoeg waren de initiële competentiemetingen voor de niveaus B en C niet echt leeftijdsneutraal. De PC-proeven bleken vooral voor 40-plussers een hinderpaal (Hondegheem en Deprez, 2005, pp. 283-284). De gecertificeerde opleidingen bieden wat dat betreft een beter antwoord omdat iedereen een opleiding aangeboden krijgt in zijn gekozen specialisatie en zich vervolgens via een proef moet bewijzen. Uiteraard biedt dit geen garantie dat de verworven kennis en vaardigheden ook effectief zullen worden gebruikt in het dagelijkse werk. Bovendien zijn deze opleidingen nog niet voor iedereen beschikbaar.

Een bijkomende stimulans - maar dan enkel voor de statutaire niveaus A - is dat het systeem van de gecertificeerde opleidingen ook kan leiden tot een klasseverhoging. Wat hier vooral jammer is, is dat er weer een onderscheid gemaakt is tussen statutairen en contractuelen en dat het enkel voor de niveaus A extra mogelijkheden biedt.

Hoewel er nog werk is aan het concept zelf, kan gezegd worden dat de hervorming hier al een goede stap in de richting van een billijker verloningssysteem gezet heeft dat deels kan verhelpen aan de ongelijkheid tussen jong en oud want *“in een LBPB worden variabele loonssystemen gebruikt, gebaseerd op competenties en/of geleverde prestaties in combinatie met leeftijd en ervaring. Een goed uitgebouwd en objectief competentie- en*

¹⁷ Het is weliswaar zo dat studies aantonen dat performance related pay niet echt noodzakelijk is.

¹⁸ Het onderscheid tussen verloning en beloning is dat het eerste zuiver financieel is daar waar het tweede ook niet-financiële stimuli omvat.

performantiemanagement vormen de fundamenteën, namelijk objectieve criteria en meetsystemen om het loon te verrechtvaardigen (Embo and Maerten, 2004)." (Vanmullem en Hondeghem, 2005, p. 17).

➔ Aanbevelingen

Aangezien de vrij recente aanpassing van het verloningssysteem al een stap in de goede richting zet, is het vooral afwachten hoe dit verder zal evolueren en bijgestuurd worden. Een belangrijk facet om in het oog te houden is hier ongetwijfeld het invoeren van **objectieve meetsystemen** en dan meer specifiek op de werkvloer eerder dan vlak na de opleiding (cf. aanbevelingen bij "Loopbaanbeleid").

C. Uitstroom

Uitstroom is wanneer mensen de organisatie verlaten, vrijwillig of door ontslag. Daarbij aansluitend kan er ook voorzien worden in een voorbereiding op het einde loopbaan. Tot slot is het ook belangrijk informatie te verzamelen bij het vertrek van een werknemer: daaruit kan informatie gehaald worden over motivatie om bv. vroeger uit te treden.

C.1. Mobiliteit

Dit is de mogelijkheid om van functie te veranderen binnen de federale overheid via de interne markt. Dit bestaat enkel voor statutaire ambtenaren. De vacatures worden gepubliceerd op de webstek van Selor en worden er op de volgende manier omschreven:

"Sinds 1 december 2001 is er een nieuwe regeling (KB van 18 oktober 2001). Voor ambtenaren die hun carrière een nieuwe wending willen geven, wordt de procedure heel wat eenvoudiger.

Welke overplaatsing kun je aanvragen ?

- (1) Naar een betrekking van dezelfde graad als je huidige graad.*
- (2) Naar een betrekking van een graad van dezelfde rang.*
- (3) Naar een vacante bevorderingsbetrekking, met of zonder een vergelijkende selectie die toegang geeft tot het hogere niveau of voor een selectie voor verhoging in graad."*

In de gevallen (1) en (2) gaat het om horizontale mobiliteit. De aanvrager verandert van FOD en functie zonder te verhogen of te verlagen in graad of rang. Geval (3) is verticale mobiliteit; in dit geval een promotie. De omgekeerde verandering is beter bekend onder de naam demotie maar is in het algemeen een weinig gekend en gebruikt fenomeen, zowel aan de overheid als in de privé-sector omdat het een negatieve connotatie heeft. De loopbaanladder afdalen geeft onbewust een indruk van een gebrek aan kunnen of willen en weinig mensen staan ervoor open. Het is ook geen ontwikkeld HR-instrument aan de overheid.

Er wordt ook een onderscheid gemaakt tussen vrijwillige en ambtshalve mobiliteit. De eerste vertrekt van de vrije keuze van de aanvrager; de andere gaat om een gedwongen overstap die gebeurt omdat bv. de functie van de ambtenaar in kwestie overtollig geworden is. Artikel 11, 1°, a t.e.m. e, van het desbetreffende koninklijk besluit geeft een exhaustieve opsomming van redenen. Beide worden ondersteund door Selor.

Volgens het jaarverslag 2005 van Selor werd in de loop van 2005 op federaal niveau de interne markt 280 keer geconsulteerd. Dit gebeurde 136 keer via eRecruiting en 144 keer door het plaatsen van openstaande functies op de website van Selor. Deze cijfers zijn vergelijkbaar met de cijfers van 2004 (277). Er vonden 118 overplaatsingen plaats in 2005 tegenover 173 in 2004.

Twee factoren spelen hier volgens Selor een verklarende rol:

- sinds februari 2005 kunnen de FOD's zelf nieuwe medewerkers voor contractuele functies en interne markt zoeken via eRecruiting. Dit bracht mee dat ze vertrouwd moesten worden met het systeem en daartoe opleidingen moesten volgen;
- ongeveer 30% van de selectieprocedures interne markt gelanceerd in 2005, was nog niet afgesloten in 2006. Het cijfer van de overplaatsingen zal dus nog stijgen.

Globaal gezien worden enerzijds de mobiliteitsmogelijkheden van de federale overheid weinig benut maar lijkt er anderzijds er ook relatief weinig vraag naar bij de ambtenaren. Dit kan te maken hebben met een gebrek aan informatie over de mogelijkheden en de implicaties, maar anderzijds ook met de weeral negatieve connotatie die vaak nog vast hangt aan veranderen van functie zonder financiële verbetering - dus horizontale mobiliteit. Het wordt gezien als een uiting van ontevredenheid die voor wrijving kan zorgen op de huidige job.

In de FOD P&O wordt mobiliteit niet negatief bekeken. Desondanks wordt er weinig gebruik van gemaakt (cf. 6.1.1.2.).

➔ Aanbevelingen

"Ik ben van plan om de volgende drie jaar bij mijn FOD te blijven"

* <25: 8
* 25-34: 6,48
* 35-54: 7,66
* 55+: 6,52

(scores /10
tevreidheidsenquête
februari 2006)

Mobiliteit betekent dat de werknemer de FOD zal verlaten. Het spreekt voor zich dat dit niet noodzakelijk aangemoedigd moet worden door de individuele FOD. Op federaal niveau is het natuurlijk wel aanbevelenswaardig. De federale overheid investeert in haar personeel en zou het niet graag mogen zien vertrekken. Haar voordeel is dat ze dankzij haar gevarieerde diensten wel mogelijkheden kan bieden aan mensen die uitgekeken zijn op hun huidige FOD. Mobiliteit biedt daar een uitweg en kan aangemoedigd worden via **communicatie** en een **focus op competenties**.

Er moet meer en beter gecommuniceerd worden over mobiliteit. De horizontale mobiliteit moet in een positiever daglicht geplaatst en gepromoot worden als een manier om nieuwe horizonten te verkennen en zich te ontplooiën. Het komt de organisatie ten goede als ze mensen heeft met een gevarieerde ervaring in de overheid. Men moet zich wel behoeden voor een jobhopping-cultuur omdat er dan te weinig expertise wordt opgebouwd.

Daarnaast moet er verder gewerkt worden aan competentie management (cf. B.1.) en moet de organisatiecultuur in haar geheel meer evolueren naar openheid ten aanzien van mobiliteit en intern mutatie en rotatie.

C.2. Begeleiden naar een nieuwe job bij ontslag

In een levensfasenbewust personeelsbeleid is het belangrijk dat bij ontslag de competenties en de prestaties eerder dan de leeftijd van een werknemer het criterium zijn. Aan de overheid is dat het geval. Onder oudere werknemers telt men meer statutairen die niet zomaar aan de deur kunnen worden gezet zonder gefundeerde redenen. Contractuelen werken in principe tijdelijk in de organisatie. Voor hen is het risico op ontslag wel reëel.

In geval van ontslag is het belangrijk mensen te begeleiden naar een nieuwe job. Aan de federale overheid worden statutairen die overtollig zijn begeleid: de ambtshalve mobiliteit die door Selor begeleid wordt. Dit kwam hierboven reeds aan bod, daarom wordt er hier niet verder op ingegaan. Voor contractuelen is er momenteel geen begeleiding.

Bij de FOD P&O is men daarom dit jaar voor het eerst begonnen met outplacement / jobcoaching. Ook voor contractuelen die hun plaats verliezen als hun functie statutair wordt en zij niet kunnen deelnemen aan de selectie of niet (als eerste) geselecteerd worden, kijkt de stafdienst P&O actief mee uit naar andere mogelijkheden binnen de federale overheid. Ook buiten P&O moet dit mogelijk gemaakt worden.

C.3. Landingsbanen creëren

Om werknemers voor te bereiden op de latere pensionering is het mogelijk om zogenaamde landingsbanen te creëren. Wanneer werknemers hun job niet meer aankunnen of tijdelijk meer tijd aan hun gezin willen besteden, kan men aan functie- en/of taakaanpassingen werken zodat ze het kalmer aan kunnen doen zonder dat ze daarbij het gevoel krijgen dat ze nutteloos zijn. Dit kan in eventueel gebeuren in combinatie met een vermindering van de werktijd. Op die manier weerhoudt men mensen ervan vroeger uit te treden. In het perspectief van een moeilijke arbeidsmarkt en de nood om oudere werknemers aan de slag te houden is het zeker de moeite waard dit te overwegen. Daarbij mag het echter niet de bedoeling zijn enkel en alleen een “ontziebeleid” te voeren: men moet op termijn een proactief beleid voeren, gericht naar alle leeftijden.

Aan de federale overheid wordt er, zoals eerder gezegd, nog niet formeel gewerkt aan dergelijke uitbolsenario's. Wat wel al bestaat is de mogelijkheid voor alle ambtenaren om vrijwillig 4/5 te werken. Dat is niet alleen interessant voor oudere werknemers maar ook voor werknemers die tijdelijk meer tijd willen vrijmaken voor hun gezin. Het KB van 10 april 1995 voorziet ook in de mogelijkheid om deeltijds vervroegd uit te treden maximaal vijf jaar voorafgaand aan de opruststelling en ten vroegste vanaf 55 jaar.

In de FOD P&O is er momenteel geen actief beleid inzake landingsbanen. Als werknemers hun job niet meer aankunnen, wordt dit wel opgenomen met de stafdienst P&O die dan naar een adequate oplossing zoekt.

Als men spreekt van landingsbanen en andere maatregelen om “gas te kunnen terugnemen”, mag men natuurlijk ook niet uit het oog verliezen dat dit alles moet kaderen in het rechten-plichtenverhaal: men kan geen eenzijdige maatregelen van de organisatie verwachten, maar moet zich ervan bewust worden dat als men bepaalde keuzes maakt, dit eventueel financiële implicaties kan hebben. Het is aan de federale overheid om hier een gepast beleid voor te vinden dat een evenwichtsoefening is tussen de belangen van de organisatie en de wensen van de individuele werknemer.

C.4. Exit-informatie verzamelen

Wanneer werknemers de organisatie verlaten voor een andere functie of bij pensionering is het nuttig om exit-gesprekken met hen te houden. Exitgesprekken zijn een bron van informatie. Mensen hebben vaak niet veel meer te “verliezen” en durven zich makkelijker uitspreken over hoe ze de organisatie ervaren hebben. Bij een zelf gekozen vertrek kan de stafdienst P&O heel wat aanwijzingen krijgen over waar de organisatie “goed zit”, maar ook waar het lijkt fout te lopen volgens die persoon. Soms is dat een signaal dat duidt op een structureel probleem. Zeker bij een grote uitstroom moet gezocht worden naar de rode draad die in de verhalen van de uitstromers zit om er lessen uit te trekken. De resultaten ervan kunnen gebruikt worden om een beter retentiebeleid te voeren.

In de federale overheid in haar geheel zijn exitgesprekken nog niet zo courant, maar in de FOD P&O worden ze al consequent gevoerd met mensen die de FOD verlaten. De informatie hieruit wordt verwerkt in een rapport voor het directiecomité en gekoppeld aan mogelijke actieplannen. Dit soort gesprekken worden echter niet gevoerd met mensen die op pensioen gaan, wat zeker een toegevoegde waarde kan zijn mocht het wel gebeuren.

➤ **Aanbevelingen**

Het is duidelijk dat de uitstroom het HR-proces is waar tot op heden het minste aandacht aan besteed werd. Met de huidige stand van zaken op de arbeidsmarkt is het echter belangrijk om meer aandacht te gaan besteden aan het **behouden van werknemers**.

Daarenboven moet er zeker gewerkt worden aan loopbaanbegeleiding, niet alleen bij ontslag, maar ook “plannend”. Men moet bekijken waar mensen met hun loopbaan heen willen voor ze ontslag nemen uit frustratie.

D. Kritische succesfactoren

D.1. Communicatie en informatie

Het behoeft geen betoog dat transparantie, openheid en communicatie fundamenteel zijn in elk beleid. In HRM is dat zeker het geval: het gaat immers om het menselijk kapitaal van de organisatie.

In het kader van een levensfasebewust personeelsbeleid zijn twee perspectieven belangrijk: het algemene en het individuele. Enerzijds moet de organisatie zijn personeel attent maken op de veranderde arbeidsmarktsituatie en een urgentiebesef opwekken. De gemiddelde werknemer droomt immers nog steeds van vervroegd pensioen. Weinig mensen zijn enthousiast over het vooruitzicht van langer aan de slag te blijven. Daarna moeten ook de nodige aanbevelingen naar de FOD's / POD's gecommuniceerd worden. Anderzijds is er de communicatie ten behoeve van het individu. In een levensfasenbewust personeelsbeleid is het belangrijk dat werknemers weten wat er bestaat in en toegevoegd wordt aan het HR-instrumentarium om hem in staat te stellen een evenwicht te vinden tussen werksituatie en noden thuis.

Hoewel de federale overheid op P&O-vlak haar communicatie goed verzorgt - via belgium.be, de websites van de FOD's / POD's, het intranet, Fedra, e.a., is communicatie en sensibilisering over de vergrijzing, de ontgroening en de nood aan minder vervroegde uittreding momenteel nog onbestaande.

Positief is wel dat de FOD P&O dit jaar via het Public Management Programm 2006, dit sensibiliseringsproject opstart in de eigen FOD om het later eventueel naar buiten te verspreiden. De start is in die zin wel genomen. Wat de arbeidsmarkt buiten de overheid betreft, zijn er wel al signalen uitgezonden met o.a. het Generatiepact en - op Vlaams niveau - diversiteitsprojecten waaronder ook projecten rond ouderenbeleid.

“Ik krijg voldoende informatie over beslissingen van mijn FOD in zijn geheel”

* <25:5,55

*25-34:4,81

* 35-54:4,75

* 55+: 6

(scores /10
tevredenheidsenquête
februari 2006)

Een ander belangrijk aspect dat niet uit het oog mag worden verloren is het belang van een degelijke informatievergarig. In het *“Een leeftijdsbewust personeelsbeleid: stand van zaken binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap”* wordt VLIMPERS, de geïntegreerde informaticatool van de Vlaamse Gemeenschap aangehaald als mogelijk centraal instrument, niet alleen in personeelsbeheer, maar ook in competentie- en prestatie management. Dat instrument zou op termijn alle mogelijke HR-domeinen kunnen verbinden en zo per werknemer zijn volledige levenloop in de organisatie kunnen registreren. Een dergelijk algemeen verspreid instrument bestaan niet aan de federale overheid, maar zou zeker zeer nuttig zijn.

➔ Aanbevelingen

Wat de communicatie ten behoeve van de individuele werknemer betreft, is het in het kader van een levensfasenbewust personeelsbeleid nuttig om na de oriëntatie naar een dergelijk beleid op organisatievlak, de brochure “Werken aan de federale overheid” aan te passen door er kort de noodzaak om langer te werken toe te lichten en vervolgens een overzicht te geven van verlopen, telewerk, arbeidsduurvermindering, mobiliteit, ... kortom alle stimulansen die kunnen bijdragen tot een beter evenwicht tussen werk en privé en een beter retentiebeleid in het algemeen, bv. ten aanzien van oudere werknemers.

In die zin kan het ook nuttig zijn om de omkadering van oudere werknemers meer uit te bouwen. Zo kan worden gedacht aan contactpersonen waarmee oudere werknemers in alle discretie kunnen praten over de problemen die ze ervaren met het ouder worden (relatie met jonge collega's, takenpakket, nood aan meer rust, ...). Diezelfde personen of cellen zouden ook kunnen worden ingeschakeld om projecten op te zetten rond telewerk, expert- en mentorrollen in de organisatie, pools van ervaren werknemers, ...

Op het vlak van informatica is een tool zoals VLIMPERS op termijn zeker ook nodig. De FOD P&O wordt weldra een pilootproject opgestart voor de implementatie van een geïntegreerd ERP-systeem ten behoeve van de stafdiensten P&O van de FOD's / POD's.

D.2. Competentie- en prestatie management

Uit de analyse van de HR-instrumenten hierboven bleek al dat competentie management een sterke basis is voor de uitbouw van een levensfasenbewust personeelsbeleid. Werken met competenties flexibiliseert de takenpakketten en geeft mogelijkheid tot functieverbreiding en -versmalling, mutatie en mobiliteit en het creëren van een organisatieklimaat dat openstaat voor levenslang leren.

Wanneer gekoppeld aan een degelijk prestatie management met evaluaties en prestatie meting, kan het op langere termijn ook de aanzet geven tot een reëel belonen van prestaties naast of ter vervanging van het klassieke belonen volgens diploma en anciënniteit.

Een combinatie van beide kan de gelijkheid tussen werknemers in een organisatie bevorderen. Het geeft immers de aanzet tot voortdurend ontwikkelen en wie het geleerde goed toepast en uitblinkt wordt ervoor beloond, ongeacht leeftijd, anciënniteit of diploma.

➔ Aanbevelingen

Zoals hierboven werd aangehaald is een eerste stap in de goede richting gezet maar kan er nog verbeterd worden. Zo bv. het koppelen van een toelage aan de prestaties op werkvloer, eerder dan na een gecertificeerde opleiding.

D.3. Arbeidskenmerken

Onder arbeidskenmerken vallen alle factoren die naast de hierboven omschreven instrumenten de arbeid kunnen verzwaren of verlichten.

In de eerste plaats is er de arbeidsregeling. De meeste federale ambtenaren hebben een normale werkweek met een normale uurregeling, maar een deel van hen niet, zoals onderhoudspersoneel, operationeel personeel (bv. civiele bescherming, ...), e.a. In bepaalde fasen van hun loopbaan en vooral bij het ouder worden, kunnen zij moeilijkheden ervaren om zo te blijven werken. De werkbelasting wordt te hoog.

"Ik kan mijn werk doen volgens mijn eigen ritme"
* <25:7,77
*25-34: 5,92
* 35-54:6,36
* 55+: 6,42
(scores /10 tevredenheidsenquête februari 2006)

In de tweede plaats is er de taakinfilling. Handenarbeid kan ook weeral op latere leeftijd fysiek te zwaar gaan wegen. Net door hun ervaring met dit werk, zijn deze mensen moeilijk in "uitbolfuncties" te plaatsen, omdat ze geen ervaring hebben met PC en administratief werk. Anderzijds kunnen ook mensen met een meer administratieve of intellectuele job overbelast geraken met de jaren. Ook daar moet de nodige aandacht aan besteed worden.

Ten derde kan een werknemer ook op bepaalde momenten in zijn leven nood hebben aan onthaasting. Daar bieden allerlei verlof- en arbeidsduurverminderingsmaatregelen soelaas. De federale overheid biedt immers een waaier van mogelijkheden¹⁹. Het aantal vakantiedagen waarop iedereen recht heeft - 26 - wordt vanaf 45 jaar gradueel verhoogd. Gepresteerde overuren kunnen opgenomen worden. Bovendien is het voor iedereen mogelijk om vrijwillig 4/5^e te werken. Het personeelslid ontvangt dan een maandelijkse wedde die gelijk is aan 80% van de wedde die het zou ontvangen voor een voltijdse job aangevuld met 80,57 €. Verder zijn er de klassieke loopbaanonderbrekingen en de mogelijkheid om een aantal dagen onbetaald verlof per jaar te nemen. De duur ervan hangt wel af van het statuut.

Ten slotte test de federale overheid telewerk uit. Sinds kort bestaan er proefprojecten voor bepaalde functies maar voorlopig is er van een algemene toepassing geen sprake. Dit is wel het geval in de FOD P&O waar al in 2004 met een project gestart werd. Momenteel telt de FOD 60 telewerkers. Daarnaast is een ontwerp van koninklijk besluit voor alle overheidsdiensten voorgelegd aan de Ministerraad.

➤ **Aanbevelingen**

Hoewel er al wat regelingen bestaan om de werkbelasting en hierbij horende stress te reduceren, is het toch interessant om verder te gaan kijken naar telewerk. Uit studies blijkt immers dat het aantal uren per dag dat men van huis is voor het werk, woon-werkverkeer inclusief, vaak een belangrijke factor van druk is. Aangezien velen in Brussel werken, kan een ruimere toepassing van telewerk een aanzienlijke verbetering zijn in het welzijn en welbevinden van het personeel.

De vrees bestaat nogal vaak dat er onvoldoende gewerkt zal worden, maar ook hier weer kan prestatiemeting en -registratie bijdragen tot een goede controle op verrichte arbeid en zo eventuele hinderpalen voor een veralgemeende invoering van telewerk wegwerken.

D.4. Organisatiecultuur

Tot hier toe werden vooral de HR-instrumenten en -processen onder de loep genomen, maar een belangrijke factor die in het kader van een levensfasenbewust personeelsbeleid niet uit het oog mag worden verloren is de organisatiecultuur. *“Het draagvlak voor een LBPB, zowel bij het management als bij het personeel, is gebaseerd op de waarden en de opvattingen die heersen binnen de organisatie. In de eerste plaats dient men zich bewust te zijn van de consequenties van een vergrijzend personeelsbestand en in te zien dat een aangepast personeelsbeleid noodzakelijk is. Binnen de organisatie is het belangrijk om hier open over te communiceren en niet enkel de negatieve gevolgen te benadrukken, maar vooral de meerwaarde van een ouder personeelsbestand te accentueren. Ook levenslang leren en niet minder, maar anders werken dienen te worden gepromoot.”* (Vanmullem en Hondeghem, 2005, p. 38). Deze stelling kan worden verruimd naar alle levensfasen van een werknemer.

De federale overheid heeft wel een modernisering ondergaan, maar toch kan men van een echte vernieuwde cultuur nog niet spreken. Veel managers en personeelsleden werken en denken nog zoals vroeger en wat nieuw is wordt vaak (zeer) wantrouwig bekeken.

Wat deze problematiek betreft, is het voorlopig simpel. Vanuit de FOD P&O werd nog maar net de eerste aanzet gegeven; zodoende werd de werkvloer nog niet bereikt.

¹⁹ De details van deze regelingen kunnen worden teruggevonden op www.belgium.be onder Home ➤ Ambtenaren ➤ Verlof en afwezigheid.

➤ Aanbevelingen

Een eerste stap zal zijn om de FOD P&O verder te sensibiliseren tezamen met haar politieke top om vervolgens, indien de aanpak succesvol blijkt, te werken aan de verspreiding naar de andere overheidsdiensten. Daarbij moet de nodige aandacht worden besteed aan communicatie en informatie (cf. supra), ondersteuning²⁰ (aanreiken van instrumenten) en de rol van de leidinggevendenden.

D.5. Rol van de leidinggevendenden

Leidinggevendenden spelen een cruciale rol bij de uitbouw van een personeelsbeleid dat zich bewust is van de noden van elke levensfase. Het creëren van bewustzijn bij leidinggevendenden, hen voorzien van informatie en instrumenten en eventueel investeren in opleidingen hebben positief effect op een werkklimaat waarin gezorgd wordt voor de werknemer.

Onder leidinggevendenden verstaan we hier niet alleen de topmanagers die het beleid bepalen, maar vooral ook de lijnmanagers die het moeten omzetten naar de praktijk van de werkvloer. Ze moeten begrijpen wat een dergelijk personeelsbeleid is, waarom het nodig is, wat de voordelen voor de organisatie zijn, maar tegelijk ook hun teams en individuele medewerkers erin kunnen begeleiden. Ze moeten in de eerste plaats een voorbeeld zijn voor hun medewerkers door onbevooroordeeld om te gaan met al hun werknemers en open te staan voor hun noden. Het gebeurt maar al te gemakkelijk dat iemand die ervoor kiest parttime te werken, uitgesloten wordt van het essentiële werk van de dienst. Dat zou ook kunnen gebeuren met bv. telewerkers. De leidinggevende moet onderwerpen als werkdruk, stress, combinatie werk-privé en oplossingen hiervoor bespreekbaar maken en zijn team sturen in een open, collegiale samenwerking waar begrip is voor individuele noden.

“Mijn direct leidinggevende overlegt regelmatig binnen zijn dienst”

* <25: 7,33
* 25-34: 7,04
* 35-54: 6,23
* 55+: 6,8

(scores /10
tevredenheidsenquête
februari 2006)

➤ Aanbevelingen

Gezien hun cruciale rol in het succes van een levensfasenbewuste aanpak, moet er maximaal in worden geïnvesteerd in hun opleiding en ondersteuning. Zo kunnen ze via trainingen en workshops gesensibiliseerd worden en de nodige vaardigheden aangereikt krijgen om goede gesprekken te kunnen voeren met de werknemers, individuen en teams te coachen, werkbelasting te verminderen door een betere organisatie van de dienst, Zo kunnen zij de inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers in diverse levensfasen verbeteren.

D.6. Kennismanagement

In de tabel die als basis diende voor deze analyse, wordt kennismanagement niet vermeld als aparte kritische succesfactor. Het staat dichtbij informatie en communicatie maar omdat doorheen de opdracht gauw duidelijk werd dat kennismanagement cruciaal is in een levensfasenbewust personeelsbeleid en zeker aan de federale overheid, wordt dit onderwerp hier toch kort uitgediept.

In de eigen publicatie “Zelfevaluatie-instrument kennismanagement

“Ik krijg regelmatig informatie van mijn collega's over hun activiteiten/projecten”

* <25: 5,33
* 25-34: 5,95
* 35-54: 5,57
* 55+: 6,13

(scores /10
tevredenheidsenquête
februari 2006)

²⁰ Daarvoor zal er in deze studie een draaiboek opgenomen worden voor interviews en workshop rond het thema. De verdere bewerking en implementatie ligt in de handen van de FOD P&O.

bestemd voor de managers bij de federale overheid” haalt de FOD P&O zelf aan hoe belangrijk kennismanagement is voor een organisatie: *“Om haar opdracht doeltreffend en efficiënt te kunnen uitvoeren, moet elke organisatie op elk moment die kennis die ze nodig heeft kunnen mobiliseren. Het kennisbeleid heeft tot doel de beschikbare nuttige kennis te bewaren en kennis die zeldzaam is of nog ontbreekt binnen de organisatie, te ontwikkelen. Kennismanagement is geen doel op zich maar wel een krachtige hefboom om resultaten van de organisatie te verbeteren.”*

Men maakt een onderscheid tussen expliciete, formaliseerbare kennis (procedures, regels, ...) en impliciete kennis (in de hoofden van de medewerkers bv.). Het is belangrijk om beide optimaal te benutten en te delen. De eerste vraagt o.a. een goede documentatie- en informatiebeheersysteem, maar bv. ook handleidingen over procedures en contactpersonen die kunnen worden aangeboden aan nieuwkomers zodat ze doorheen hun loopbaan in de organisatie steeds weten waar ze terecht kunnen, welke procedures moeten worden gerespecteerd, ... De tweede vorm van kennis is nog moeilijker te delen, omdat ze impliciet is. Zo is er bv. de kennis van de oudere werknemers met jaren ervaring in de organisatie. Als deze niet door bv. mentor- of peterschap overgedragen wordt aan nieuwkomers bij pensionering, gaat er veel kennis en structuur verloren.

Hoewel verschillende FOD's al projecten rond kennismanagement startten en ook de FOD P&O hierrond werkt, merkte de adviesgroep dat zowel in de eigen organisatie als bij de FOD P&O nog lacunes ervaren worden door de werknemers (cf. hiernaast).

➤ Aanbevelingen

Ondanks dat er al gewerkt is aan kennismanagement is het in de praktijk nog niet helemaal voelbaar op de werkvloer. Hoewel er degelijke instrumenten ontwikkeld zijn bij de FOD P&O en verschillende FOD's / POD's al projecten startten, blijkt er een perceptieprobleem te bestaan, zowel in de eigen organisatie als in andere overheidsdiensten.

Met de grote uitstroom in het vooruitzicht en de daaruit volgende nood aan het bewaren van kennis van jaren, moet het werk dat momenteel rond kennismanagement verricht wordt ten behoeve van de andere overheidsdiensten maar ook van de eigen organisatie verder gezet worden.

Uit een workshop bleek dat men het gevoel had niet te beschikken over bepaalde basisinformatie (bv. procedures voor buitenlandse zendingen) of niet te weten “wie wat doet” ook al werkten ze er al jaren.

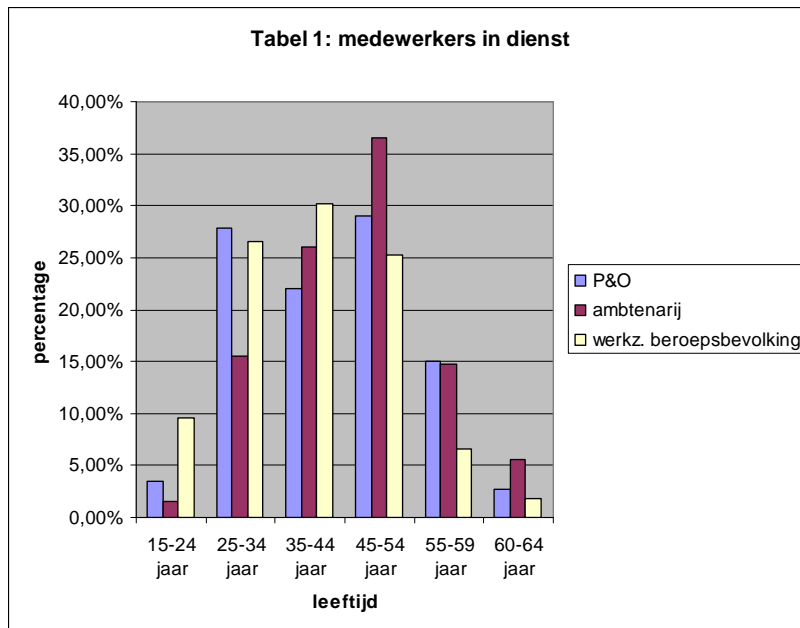
Uit de workshops én interviews bleek o.a. de nood aan een betere kennisdeling tussen jong en oud en een betere waardering van de kennis van de oudere werknemers, vooral wat het werk van

6.1.1.2. “Meten is weten” toegepast op de FOD P&O en conclusies

A. Personeelsbestand

Tabel 1: Medewerkers in vaste dienst naar leeftijd op 31/08/2006

Leeftijd	P&O		Ambtenarij	Werkzame beroepsbevolking
	aantal personen	%	%	%
15-24 jaar	19	3,48%	1,60%	9,59%
25-34 jaar	152	27,84%	15,58%	26,51%
35-44 jaar	120	21,98%	26,01%	30,14%
45-54 jaar	158	28,94%	36,52%	25,27%
55-59 jaar	82	15,02%	14,71%	6,66%
60-64 jaar	15	2,74%	5,57%	1,82%
Totaal personen	546	100,00%	100%	100%



➔ Conclusie

Aangezien de databank met personeelsgegevens van de FOD P&O niet gebruiksvriendelijk is, werd afgesproken om slechts het aantal nieuwe medewerkers in kaart te brengen gedurende het afgelopen jaar (september 2005-augustus 2006). Hoe meer jaren men kan teruggaan, hoe betrouwbaarder echter het beeld.

Uit tabel 1 blijkt de atypische structuur van de FOD P&O. De organisatie steunt op twee grote pijlers, namelijk de personeelsleden in de leeftijdscategorie van 25-34 jaar en 45-54 jaar. Globaal genomen is 47% van het personeel tussen 15 en 34 jaar oud.

De kracht van de organisatie berust dus voor een groot stuk op de grote groep van personeelsleden in de leeftijdscategorie 25-34 jaar. Op dit vlak scoort P&O beter dan het Federaal Openbaar Ambt en zelfs beter in vergelijking met de cijfers aangaande de actieve beroepsbevolking. Het feit dat er veel jongeren zijn is medebepalend voor de cultuur die op dit ogenblik bij de FOD P&O heerst (lange werkdagen kloppen, ...).

B. Instroom

Tabel 2: Instroom: medewerkers in dienst getreden in de afgelopen jaar (01/09/2005 - 31/08/2006)

Leeftijd	Minder dan 1j in dienst	Zittend personeel (cf. vorige tabel)
15-24 jaar	63,16%	3,48%
25-34 jaar	23,03%	27,84%
35-44 jaar	8,33%	21,98%
45-54 jaar	3,80%	28,94%
55-59 jaar	2,44%	15,02%
60-64 jaar	6,67%	2,74%
Totaal personen		100%

➤ Conclusie

Uit tabel 2 kan afgeleid worden dat de jonge krachten in de organisatie zeer recentelijk werden aangeworven en dat de personeelsleden die vroeger de organisatie verwoeg hebben toen ze 25-34 jaar oud waren, bij de organisatie zijn gebleven.

Men zou ook kunnen stellen dat de organisatie vooral jonge mensen aanwerft die tussen de 15 en 34 jaar oud zijn.

Aangezien de verstrekte cijfers echter slechts betrekking hebben op het jaar 1 september 2005- 31 augustus 2006, moeten deze conclusies toch enigszins gerelativeerd worden.

C. Doorstroom

Tabel 3: Doorstroom: medewerkers met een nieuwe functie in de afgelopen jaar (01/09/2005-31/08/2006)

Leeftijd	Hoger niveau	Hetzelfde niveau	Lager niveau	Totaal WN P&O	% doorstroom per leeftijdscaat.
15-24 jaar	1	0	0	19	5,26%
25-34 jaar	1	3	0	152	2,63%
35-44 jaar	3	3	0	120	5,00%
45-54 jaar	1	6	0	158	4,43%
55-59 jaar	1	1	0	82	2,44%
60-64 jaar	0	0	0	15	0,00%
Totaal	7	13	0	546	

➤ Conclusie

De invulling van deze tabel leverde problemen op. Het aandachtspunt vormt hier de verandering van functie.

De FOD P&O verstrekte de volgende doorstroomcijfers:

- bevordering naar een hoger niveau
- bevordering naar een hogere weddenschaal binnen hetzelfde niveau
- doorstroom naar een andere functie maar met dezelfde weddenschaal/niveau.

Bevordering naar een hogere weddenschaal binnen hetzelfde niveau impliceert niet noodzakelijk dat de medewerker in kwestie een nieuwe functie uitoefent, maar heeft eerder te maken met anciënniteit of het slagen in een competentietest.

Ook bevordering naar een hoger niveau betekent niet noodzakelijk dat mensen veranderen van functie. Zo wees de FOD erop dat sommige mensen van niveau D of C die de functie van directiesecretaresse uitoefenden, wat een functie van niveau B is, en die daarna daadwerkelijk naar niveau B bevorderd werden, niet noodzakelijk een andere functie uitoefenen.

“Indien ik dat wens heb ik voldoende kansen om binnen mijn FOD van functie te veranderen”

* <25: 4
* 25-34: 3,78
* 35-54: 3,36
* 55+: 3,75

(scores /10 tevredenheidsenquête februari 2006)

Na ruggespraak met de FOD P&O werd besloten om naast de cijfers inzake doorstroom naar een andere functie binnen dezelfde weddenschaal/niveau, ook de cijfers over bevordering

naar een hoger niveau te weerhouden, omdat dit toch meestal functieverbreiding of functieverzwarend impliceert²¹.

Uit tabel 3 kan men afleiden dat in de FOD P&O relatief weinig mensen een andere functie opgenomen hebben in het afgelopen jaar. De vraag die zich stelt is of de personeelsleden weinig bereid zijn om van functie te veranderen of dat er weinig mogelijkheden aangeboden worden om van functie te veranderen.

➤ Aanbeveling

De FOD P&O moet meer inspanningen leveren om mensen ertoe aan te zetten na verloop van tijd een andere functie op te nemen. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat niet zozeer leeftijd op zich, maar wel het te lang zitten op dezelfde werkplek en dus de functieverblijfsduur een verklaring is voor het afnemen van de motivatie van de werknemers.

D. Uitstroom

Tabel 4: Uitstroom: medewerkers uit dienst in het afgelopen jaar (01/09/2005 - 31/08/2006)

Leeftijd	Definitief pensioen	Einde contract	Mobiliteit naar andere dienst	Ontslag op aanvraag	Ontslag van ambtswege	Overleden	Totaal	Totaal WN P&O	% uitstroom per leeftijds-cat.
15-24 j				1			1	19	5,26%
25-34 j		3	1	1			5	152	3,29%
35-44 j		3	2	5	2		12	120	10,00%
45-54 j		1	1	1	3		6	158	3,80%
55-59 j	2				1	1	4	82	4,88%
60-64 j	9					1	10	15	66,67%
Totaal									

➤ Conclusie

De uitstroomcategorieën van het “meten is weten”-instrument werden volledig aangepast.

Aangezien de databank met personeelsgegevens van de FOD P&O niet gebruiksvriendelijk is, werd afgesproken om ook hier slechts het aantal uit dienst getreden medewerkers in kaart te brengen gedurende het afgelopen jaar (september 2005-augustus 2006). Ook hier geldt het principe dat hoe meer jaren men kan teruggaan, hoe betrouwbaarder het beeld zal zijn.

Uit tabel 4 kan afgeleid worden dat er weinig uitstroom is voor de jonge leeftijdscategorieën. Indien men deze cijfers in verband brengt met deze uit tabel 2, komt men tot de conclusie dat de jonge krachten die de FOD aanwerft, niet vertrekken.

²¹ Wel moet worden opgemerkt dat deze cijfers geen rekening houden met verschuivingen binnen een zelfde directie of wijzigingen via projecten (cf. supra).

E. Verzuim

Tabel 5: Verzuim excl. Zwangerschap in de afgelopen jaar (01/09/2005-31/08/2006)

Leeftijd	Aantal meldingen per medewerker	Aantal dagen ziek	Verzuimpercentage*	Aantal dagen ziekte per Melding
15-24 jaar	9	65	1.57%	7,22
25-34 jaar	106	952	2.87%	8,98
35-44 jaar	83	879	3.36%	10,59
45-54 jaar	114	1640	4.76%	14,39
55-59 jaar	58	1014	5,67%	17,48
60-64 jaar	6	345	10,55%	57,50
Totaal				

*= verzuimpercentage = aantal verzuimdagen / aantal beschikbare werkdagen (218wd/j) x 100%

⇒ Conclusie

In vergelijking met het instrument “Meten is weten”, werd ook het aantal dagen ziekte per melding per leeftijdscategorie weergegeven.

Aangezien de databank met personeelsgegevens van de FOD P&O niet gebruiksvriendelijk is, werd afgesproken om ook hier het verzuim in kaart te brengen gedurende het afgelopen jaar (september 2005-augustus 2006). Ook hier geldt het principe dat indien men meerdere jaren men kan teruggaan, het beeld betrouwbaarder zal zijn.

Uit tabel 5 kan men afleiden dat hoe ouder men is, hoe meer het aantal dagen dat men effectief ziek is per ziektemelding, wat het hoger verzuimpercentage verklaart op oudere leeftijd.

F. Opleiding

Tabel 6: Scholingsdeelname in de afgelopen jaar (01/09/2005 - 31/08/2006)

Leeftijd	Aantal deelnemend aan opleiding	Aantal in deze leeftijdscategorie	% geschoold per leeftijdscategorie
15-24 jaar	8	19	42,1%
25-34 jaar	81	152	53,2%
35-44 jaar	65	120	54,1%
45-54 jaar	63	158	39,87%
55-59 jaar	27	82	32,9%
60-64 jaar	7	15	46,6%
Totaal	251	546	45,97%

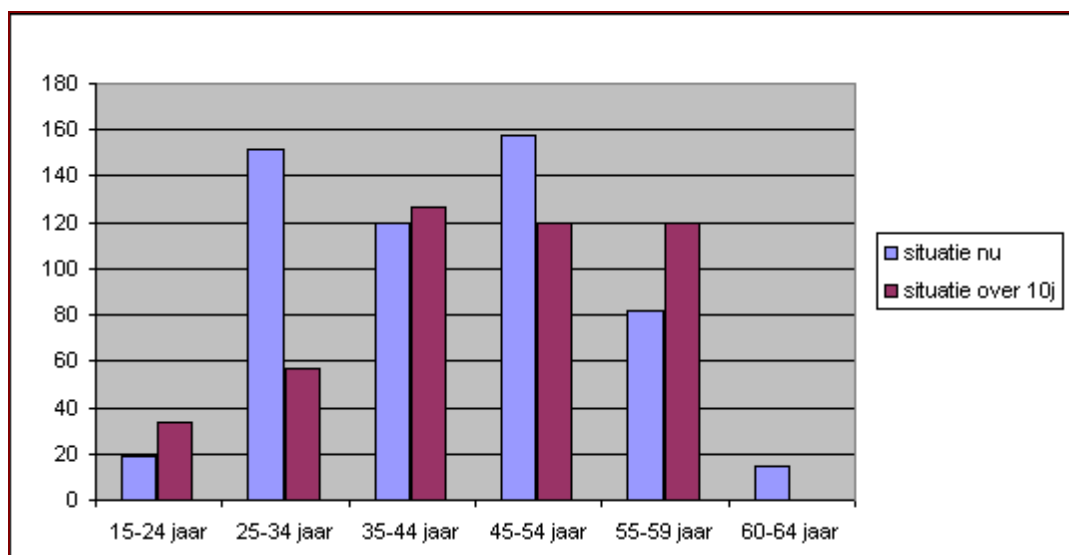
⇒ Conclusie

Uit tabel 6 kan men afleiden dat de FOD P&O goede opleidingscijfers kan voorleggen. Uit het jaarverslag 2005 blijkt echter dat het voornamelijk de niveaus A zijn die opleidingen genieten, wat het optimistisch plaatje toch enigszins relativeert (zie punt 6.1.1.1./B.2.).

G. Simulatie van het personeelsbestand binnen 10 jaar

Tabel 7: simulatie personeelsbestand over 10 jaar

Leeftijd	Situatie nu	Situatie over 10j	Saldo In/uitstroom	Totalen over 10j	Vershil	% groep in totaal nu	% groep in totaal over 10j	Vershil
15-24 jaar	19	5	29	34	15	3,48%	7,44%	3,96%
25-34 jaar	152	19	38	57	-96	27,84%	12,37%	-15,46%
35-44 jaar	120	152	-25	127	7	21,98%	27,74%	5,76%
45-54 jaar	158	120	0	120	-38	28,94%	26,28%	-2,66%
55-59 jaar	82	158	-39	119	37	15,02%	26,16%	11,15%
60-64 jaar	15	82	0	0	-15	2,75%	0,00%	-2,75%
Totaal	546	536		457		100,00%	100,00%	



➤ Conclusie en aanbeveling

Er werd voor de FOD P&O een simulatie gedaan van hoe het personeelsbestand er over tien jaar uitziet. De leeftijdscategorieën werden niet louter tien jaar “doorgeschoven”, maar er werden ook de instroom- en uitstroomcijfers van het afgelopen jaar toegepast.

Ook al dient dit resultaat enigszins gerelativeerd te worden, geeft het toch een goed beeld van de leeftijdspiramide binnen tien jaar.

Uit tabel 7 kan men afleiden dat het ambtenarenkorps binnen een tijdsbestek van tien jaar inkrimpt en veroudert. Waar nu de jongeren tussen 15 en 34 jaar oud, nog 47 % van het ambtenarenkorps vormen, zal dat in de toekomst nog slechts 19% zijn.

Dit moet de FOD P&O ernstig aan het nadenken zetten. Indien de FOD het jonge ambtenarenbestand wil behouden, zal ze een agressieve aanwervingpolitiek moeten voeren. Gelet op de vergrijzing, wordt het aanbod van jonge arbeidskrachten echter schaarser. Het zal niet makkelijk zijn voor de overheid om op de arbeidsmarkt de concurrentie aan te gaan met de privé-sector.

Een grote uitdaging vormt ook veroudering van de actuele grote groep ambtenaren in de leeftijdscategorie 25-34 jaar. Hoe kan men deze groep laten doorstromen en gemotiveerd houden binnen de FOD?

Betekent de onvermijdelijke inkrimping van het jonger ambtenarenbestand en de veroudering van de huidige ambtenaren, dat het takenpakket van de FOD P&O drastisch moet herbekeken worden?

Dit vormen uitdagingen voor de ganse FOD, die de adviesgroep niet kan oplossen. Zij kan zich enkel beperken tot het stellen van de juiste vragen.

6.1.2. De FOD P&O subjectief ervaren

6.1.2.1. De tevredenheidsenquête

A. Inleiding

De resultaten van de tevredenheidsenquête die in februari 2006 werd gehouden, werden officieel gepubliceerd in een brochure en in juni 2006 aan het personeel voorgesteld in een roadshow door de heer Monard, voorzitter van het directiecomité, die meteen ook een actieplan aankondigde dat nu gefinaliseerd is.

In het kader van de adviesopdracht werd er meer gefocust op de scores van de diverse leeftijdscategorieën²² in de behandelde thema's: doorgroeimogelijkheden, jobinhoud, organisatiecultuur, arbeidsomstandigheden, relatie met de leidinggevenden, communicatie en algemene tevredenheid.

Het "draaiboek tevredenheidsenquête" hieronder neemt de resultaten voor de diverse vragen in detail op. Op basis hiervan worden nu een paar aanbevelingen geformuleerd.

B. Aanbevelingen

1. Voor de grote groep ambtenaren in de leeftijdscategorie 25-34 jaar, waarvan eerder vermeld werd dat de doorstroom over de komende tien jaar, een uitdaging vormt voor de FOD, vallen de volgende aspecten op:

- ze hebben een lager algemeen tevredenheidsgevoel dan de anderen
- ze zijn duidelijk ontevreden over het verloningsbeleid van de FOD
- ze zijn ook niet tevreden over hun loopbaanontwikkeling en promotiemogelijkheden
- ze vinden het minst van alle leeftijdscategorieën dat de werklust op een evenredige manier verdeeld wordt
- ze vinden het minst van alle leeftijdscategorieën dat ze hun werk kunnen doen volgens hun eigen ritme
- zij uiten zich het minst loyaal t.o.v. de FOD.

Het niet laten opbranden van de jonge ambtenaren, het bieden van goede carrièreperspectieven en een betere verloning moeten dan ook de aandachtspunten vormen in het personeelsbeleid voor deze leeftijdscategorie.

2. Er is vraag naar meer coaching door ervaren werknemers in eerste instantie voor de leeftijdscategorie 35-54 jaar en in tweede instantie voor de leeftijdscategorie 25-34 jaar. Dit vormt een belangrijk aandachtspunt bij levensfasenbewust personeelsbeleid.

²² < 25; 25-34; 35-54; 55+.

3. De allerjongste ambtenaren onder de 25 jaar zijn het minst tevreden over hun leidinggevend, terwijl dit voor de andere leeftijdscategorieën wel meevalt. Hier ligt een belangrijk aandachtspunt voor de leidinggevend, dat ze de jongste ambtenaren ook als “vol” moeten beschouwen.

4. Bij de Ontwikkelcirkels moet de theorie beter worden toegepast in de praktijk: globaal blijkt immers dat de gesprekken formeel correct verlopen zijn, maar dat ze onvoldoende geleid hebben tot het beter functioneren van de medewerkers of het formuleren van stimulerende doelstellingen. In het kader van een levensfasenbewust personeelsbeleid, dat in se handelt om het langer met volle goesting laten werken van personeelsleden, is het van belang om van de Ontwikkelcirkels een echt praktijkinstrument te maken.

5. 56% van de personeelsleden heeft de tevredenheidsenquête ingevuld. Een lage responsgraad is echter terug te vinden bij:

- leeftijdscategorie 55+ (38%)
- anciënniteit van meer dan 10 jaar (28%)
- niveau D (31%).

Alvorens een beleid uit te stippelen, toegespitst op oudere werknemers met een hoge anciënniteit is een afzonderlijke bevraging van deze categorie aanbevolen.

6.1.2.2. Les entretiens approfondis

Des entretiens approfondis ont été menés avec six agents francophones et sept agents néerlandophones du SPF P&O, dans la tranche des plus de 45 ans. Comme indiqué plus haut (4.2.2.3), chaque entretien s’est basé sur une liste de questions inspirée par les travaux du Professeur Martens, mise au point par les PuMPers en concertation avec les responsables du projet au SPF P&O:

1. Qu’est-ce qui fait que vous travaillez ici avec plaisir, volontiers et bien ? Activités, aspects, processus, ...
2. Qu’est-ce qui fait que vous travaillez ici sans plaisir et que vous souhaiteriez arrêter le plus vite possible ? Activités, aspects, processus, ...
3. Qu’est-ce que le SPF P&O pourrait faire pour que vous y travailliez avec plaisir et bien jusqu’à un âge avancé ?
4. Comment une carrière au SPF P&O devrait-elle se dérouler pour y arriver ?
5. Que fait déjà le SPF P&O pour veiller à ce que les agents y travaillent efficacement et avec plaisir pendant longtemps ?

Les entretiens se sont déroulés dans un climat de confiance, détendu et ouvert. Chaque participant a pu donner sa propre évaluation de l’entretien en fin de conversation. Une synthèse détaillée des entretiens approfondis (profil des personnes interrogées, contenu des réponses aux questions, évaluations) figure en annexe 5.

L’objectif premier des entretiens était de recueillir des expériences individuelles sur le vécu et les pratiques en matière de politique du personnel pour la vie entière au sein du SPF P&O (questions 1, 2, 3 et 5). Il s’agissait d’identifier les principaux thèmes « vivants » dans la génération des agents de plus de 45 ans, les grands facteurs de motivation et de démotivation au travail, et la façon dont sont vécues par les agents les mesures et procédures déjà mises en œuvre au sein du SPF. Le travail fondamental, dans cet exercice, se situait donc plus dans la *perception des réalités vécues* par les personnes interrogées que dans la recherche de « solutions » à leurs problèmes.

Les réponses que le SPF pourrait apporter aux manquements ou inadéquations de politique du personnel vécues par les personnes interrogées ont été abordées dans les questions 3 et 4.

A. Facteurs de motivation / démotivation

Les principaux facteurs de motivation relevés par les personnes interrogées sont les suivants:

- Contenu du travail intéressant.
- Sentiment d'être utile, d'apporter sa contribution active et personnelle au SPF, à l'Administration fédérale et /ou à la société en général.
- Reconnaissance de la part des dirigeants, collègues de travail et «clients».
- Autonomie dans l'exécution des tâches.
- Contacts avec les collègues de travail et «clients».
- Apprentissage lié au travail.
- Aspects matériels (café, photocopieuse, ordinateur, téléphone): mentionnés essentiellement *a contrario* par les personnes démotivées (« si je reste, c'est parce que j'ai du café gratis »).
- Salaire: ici également, c'est un élément mis en avant par des personnes largement démotivées mais qui préfèrent conserver un salaire plein plutôt que de prendre une retraite anticipée, voire qui n'ont pas d'autre choix que de conserver un salaire plein étant donné leur situation familiale ou personnelle (coûts importants liés à des problèmes de santé par exemple).

Principaux facteurs de démotivation:

- De manière générale, les facteurs de motivation mentionnés ci-dessus sont perçus également comme possibles facteurs de démotivation s'ils ne sont pas présents dans le travail. Ceci vaut particulièrement pour le contenu du travail, le sentiment d'utilité, la reconnaissance, l'autonomie et les contacts avec les autres.
- Le manque de communication au sein du SPF est souligné par plusieurs personnes interrogées. Il est question de :
 - mauvaise communication entre générations, avec parfois le sentiment que les plus jeunes manquent de respect ou se montrent supérieurs face aux plus anciens et menacent leur position au sein de l'organisation,
 - manque de communication et d'information de la part de la hiérarchie sur les objectifs poursuivis par l'organisation, sur les réformes en cours ou à venir, sur les nouvelles procédures,
 - diminution de la qualité des contacts humains dans le travail suite à l'introduction des nouvelles technologies de communication (utilisation du mail au détriment des contacts directs).
- La fatigue physique et le stress apparaissent comme des facteurs de démotivation spécifiquement liés à l'âge (les travailleurs plus âgés ayant moins de capacités à assumer un stress que les plus jeunes).
- La perte d'une promotion acquise à titre définitif ou provisoire avant la réforme Copernic, et des avantages qui y étaient liés, sans que ce soit compensé par l'intérêt ou l'utilité du contenu du travail actuel.
- Pour certains (de niveau A), la réforme Copernic a été très mal vécue, sous plusieurs aspects: diminution des perspectives de carrière après une progression linéaire réelle et qualitative depuis le début de l'entrée en fonctions; mise à l'écart suite au recrutement des nouveaux managers et d'un «entourage» de personnes jeunes et ayant une allégeance envers eux; modification du contenu du travail suite à la nouvelle philosophie de réforme administrative qui sous-tend le processus Copernic; perte d'autonomie par rapport à la situation préexistante au profit d'un contrôle renforcé de la part des managers et de l'autorité politique.
- Manque de transparence et d'objectivité dans les promotions.
- Désir de consacrer plus de temps et d'énergie à des activités autres que le travail (loisirs, famille, ...).

- Difficultés liées aux déplacements entre domicile et lieu de travail, renforcées par la lassitude liée à l'âge.

B. Les mesures et processus déjà mis en œuvre par le SPF P&O

- Le sentiment général est qu'il n'existe pas, à l'heure actuelle, de politique globale visant à tenir compte de la vie entière dans la gestion du personnel au SPF P&O.
- Les formations sont généralement bien perçues (offre abondante, encouragement de la part de la hiérarchie), mais parfois ressenties comme mal adaptées aux besoins des agents plus anciens. Plusieurs relèvent que le système des formations certifiées a eu pour effet immédiat un affaiblissement du contenu des cours (incapacité à créer une offre de qualité suffisante pour rencontrer la demande massive suscitée par le caractère obligatoire des formations).
- Certains ont le sentiment que le renouvellement n'est l'affaire que des jeunes agents recrutés dans la mouvance de Copernic, les plus âgés étant au mieux laissés de côté, voire carrément écartés de tout le processus ; sentiment que l'expertise accumulée est totalement dévalorisée par les nouveaux managers.
- Plusieurs évoquent un mauvais fonctionnement des cercles de développement (appliqués de manière purement formelle, sans réel intérêt pour le développement des personnes au sein de l'organisation).

➔ Les solutions proposées

Recommandations générales

Le respect de la personne et la bonne communication reviennent très souvent, directement ou indirectement, dans les entretiens. Plusieurs participants soulignent que beaucoup de choses s'amélioreraient s'ils avaient le sentiment d'être respectés et disposaient de la part de l'organisation d'une bonne information sur les évolutions en cours, et si l'organisation favorisait la communication à tous les niveaux (entre niveaux de pouvoir, entre générations, entre collègues).

Le respect des agents passe également par une adaptation des processus liés aux résultats: parfois, l'organisation est tellement attachée à la recherche de résultats qu'elle laisse complètement de côté les personnes qui sont sensées produire ces résultats et qui sont pourtant le premier «capital» du SPF P&O. Il faut donc mieux impliquer et prendre en compte les gens.

Recommandations spécifiques

- Mettre en place un système de parrainage ou de coaching des jeunes par les agents plus âgés (impact positif possible sur le transfert des connaissances et sur l'intégration intergénérationnelle dans l'organisation).
- Organiser un meilleur accompagnement des carrières au sein de l'organisation, avec des possibilités de choix pour les agents concernés et pour l'organisation ; la possibilité doit être offerte de choisir entre des fonctions d'expertise et des postes dirigeants.
- Permettre aux agents de plus de 55 ans occupant des postes à responsabilités de conserver un contenu de travail intéressant tout en diminuant leurs responsabilités managériales, sans « rétro promotion »; on mettrait ainsi l'accent sur l'expertise accumulée par les plus anciens en la valorisant à sa juste valeur; un bon statut joue dans ce cadre un rôle important. Parallèlement, il faudrait confier des responsabilités à des agents capables de les assumer parce que motivés (généralement autour de 40 ans).

- Favoriser la relation entre le travail et la vie privée: rendre financièrement plus attractif le recours au travail à temps partiel; encourager le télétravail.
- Favoriser la culture de mobilité au sein de l'organisation proprement dite et au sein de la fonction publique fédérale en général (rendre plus facile le passage d'un SPF à l'autre); ceci renforcerait la connaissance mutuelle entre les différents SPF et générerait chez les agents concernés une nouvelle dynamique.
- Rendre les promotions plus objectives et transparentes.

6.1.2.3. De workshops

De workshops werden ingedeeld in twee onderdelen. In deel 1. "Wat leeft er?" werd gepeild naar hoe de werknemers de werkgever en werkomgeving ervaren op basis van de vier vragen:

1. Wat maakt dat je met plezier, graag en goed blijft werken in de FOD P&O?
2. Wat maakt dat je hier tegen je zin werkt en zo snel mogelijk wilt stoppen?
3. Wat zou de FOD P&O kunnen doen om je met plezier, graag en goed te laten werken tot op hoge leeftijd?
4. Hoe zou een loopbaan in de FOD P&O er moeten uitzien om dat te bewerkstelligen?

Vervolgens werd er in deel 2. "Wat doen we?" gebrainstormd over wat er op korte en lange termijn kon worden gedaan om het personeel met plezier, graag en goed te doen werken (tot op hoge leeftijd). Hieronder wordt ingegaan op de concrete actievoorstellen die naar voor kwamen in de twee workshops.

In de **eerste workshop** met een kleine groep en vooral leidinggevend en niveau A, kwam vooral naar boven dat communicatie, vooral dan in interpersoonlijke relaties (dus tussen directies, diensten, leidinggevende / medewerker, collega's) en loopbaanoriëntatie (o.a. loopbaanbegeleiding, loopbaanpaden en persoonlijke ontwikkelingsplannen) belangrijke verbeterpunten zijn.

Samen met de begeleiders kwam de groep tot het volgende besluit:

Quick wins:

Optimaliseren (instrument én gebruikers ervan) van de Ontwikkelcirkels met inbegrip van:

1. communicatie over de individuele professionele wensen
2. POP's
3. loopbaanbegeleiding

mét aandacht voor alle levensfasen!

Lange termijn

1. Vereenvoudiging van de procedures om te komen tot flexibele en transparante loopbaanmogelijkheden en -paden.
2. Creëren van een loopbaanbegeleidingsdienst in stafdienst P&O én extern op federaal niveau.

De verbeteringen die voorgesteld worden voor de korte termijn, zijn geen vernieuwingen, maar eerder een verdere ontwikkeling en betere toepassing van bestaande instrumenten, nl. de Ontwikkelcirkels.

In de analyse van het HR-instrumentarium werd aangegeven dat de OC in 2007 al voor de derde maal zullen starten in de FOD P&O. Ondanks er toch al een zekere ervaring is, duidt bovenstaand actievoorstel wel op gebreken in de toepassing: zowel het instrument als het concrete gebruik ervan zijn voor verbetering vatbaar volgens de deelnemers aan de workshop. Het personeel, zowel evaluatoren, als geëvalueerden, zouden het beter moeten kennen en benutten.

Het individu moet daarbij aansluitend meer instaan voor zijn eigen ontwikkeling en loopbaan en de leidinggevende speelt daarin een cruciale rol. Hij moet openstaan voor de vragen, verwachtingen en ambities van zijn medewerkers, inclusief de balans werk-privé, maar tegelijk het evenwicht weten te bewaren met de verwachtingen van de organisatie.

Op langere termijn is er dan vraag naar een ruimere omkadering van die professionele en privé-verwachtingen van de medewerkers. Men moet niet alleen t.a.v. zijn leidinggevende kunnen zeggen waaraan men gaat werken en welke richting men uitwilt. Er moet ook ruimte zijn voor de realisatie van die ambities. Men kan geen persoonlijke ontwikkelingsplannen en individuele langetermijndoelstellingen formuleren als er geen kader voor gecreëerd is in de ruimere context van de organisatie of de overheid in haar geheel. Het is niet realistisch te denken dat een dienst kan rekening te houden met de wensen van elke medewerker. Een deel zal moeten muteren of mobiliteit aanvragen om zijn ambities op lange termijn te kunnen waarmaken.

De flexibele loopbaanmogelijkheden en -paden en loopbaanbegeleiding zijn daarom interessante denkpistes. Momenteel wordt in de FOD P&O al over beide langetermijnacties nagedacht, maar concrete resultaten zijn er nog niet. Misschien kan het resultaat van deze eerste workshop de P&O-medewerkers die al aan deze pistes werken, een extra steun geven.

In de **tweede workshop** met een grotere groep en medewerkers van alle niveaus, kwamen vooral praktische verbeterpunten bovendien die verband hielden met de verhouding werk-privé (afstand woonwerkverkeer, crèche, verlofregeling) en de verlonings- en promotievoorwaarden (huidige wedde, prestatiebeloning, intern promotiebeleid), maar ook de communicatie, zowel intermenselijk als informatief (bv. vraag naar een duidelijke informatiestroom).

De groep was veel meer heterogeen samengesteld dan de eerste die vooral bestond uit mensen met beleidstaken. De tweede groep had meer nood aan concrete en gewone zaken om voldoening te vinden in hun werk en werkomgeving. De ideeën van wat nodig was, waren talrijk, maar de formulering van de concrete voorstellen verliep wat stroever dan in de eerste workshop. Hieronder staan daarom de meest gekozen items opgesomd zonder een eenduidige formulering van een actievoorstel:

- *Quick wins*: (verhoging wedde (6)), (meer verlof na 58 (5)), coaching (5), informatiedoorstroming (o.a. procedures FOD P&O) (4), intern promotiebeleid (4), teambuildingsdag (3)
- *Lange termijn*: wedde naar prestatie (7), crèche (6), promotiebeleid (6), uniformiseren statuut (5), coaching.

Uit alle gegevens uit deze workshop kwam wel naar boven dat de medewerkers bepaalde kloven ervaren. Zo werd er meermaals gewezen op het onbegrip van de jongere generatie tegenover de oudere. Sommige deelnemers maakten zelfs gewag van een Copernicuskloof, een probleem dat ook in de interviews uitvoerig aan bod kwam.

Daarnaast werd gesproken over de verkokering van de diensten en directies. Men stelt zich vaak de vraag wat anderen doen, wat de rol van een bepaalde dienst is, ... Nog frappanter was het grote sfeer- en cultuurverschil dat men tussen bepaalde directies ervaart.

Een voorstel dat hiervoor gedaan werd door professor Martens was de invoering van een werkwisselweek²³. Dit houdt in dat iemand een week op een andere dienst gaat meedraaien om inzicht te krijgen in het reilen en zeilen van die dienst en de mechanismen

²³ Een dergelijk project werd reeds opgestart in de Stad Hasselt en staat beschreven in "Leefwijsbewust personeelsbeleid. Doe-het-zelf instrument."

die op gang worden gebracht als een vraag vanuit de eigen dienst naar die andere dienst vertrekt. Dat inzicht wordt dan gedeeld met de eigen dienst.

Een andere idee dat in dit kader geopperd werd tijdens de workshop maar niet bij de actievoorstellen is het verlenen van een “statuut van mentor” aan oudere, ervaren werknemers; een idee dat aansluit bij de hoger vermelde expert- of mentortrol. De bedoeling is dat er een betere kennisoverdracht komt tussen de oudere en de jongere generatie en dat het verleden niet wordt weggegooid bij een hervorming, maar geïntegreerd in de vernieuwing.

Verder is er ook zeker nood aan meer transparantie over procedures: van de simpele zendingsaanvraag tot het promotiebeleid. Er is onvoldoende eenduidige informatie beschikbaar voor soms simpele procedures.

Als dit alles samen bekeken wordt, kan men als mogelijke actie ook denken aan een verbetering van het kennisbeheer met aandacht voor zowel het informatiebeheer als de kennisoverdracht. Het voorstel van de adviesgroep is daarom:

Quick wins

1. Optimaliseren van de Ontwikkelcirkels en begeleide coaching van de leidinggevenden daartoe.
2. Uitwerken van een wisselwerkweekproject op kleine schaal om de effecten te meten.
3. Opstellen van een handboek voor basisprocedures die iedereen die in de FOD P&O werkt nodig heeft om efficiënt te werken (en geen tijd te verliezen met het opzoeken van eenvoudige procedures zoals bestellingen, zendingstoelatingen, ...).

Lange termijn

1. Verbeteren van het kennismanagement in de eigen FOD, zowel op het vlak van informatie ten behoeve van het werk als kennisoverdracht binnen diensten, tussen oudere en jongere werknemers en eventueel ook na opleiding (kennis delen). Dit laatste kan door een verplichte debriefing over het geleerde (via opleiding, seminars, conferenties, beurzen, ...) aan de eigen collega's.
2. In het kader van kennisoverdracht en een betere verstandhouding tussen de generaties en de motivatie van de oudere werknemers: de invoering van een mentor- of expertrol in de verschillende diensten.

6.1.3. Algemene aanvullende aanbevelingen

Naast de specifieke conclusies en aanbevelingen die uit de verschillende instrumenten naar voor kwamen, is het toch nuttig om even in te gaan op andere verzuchtingen die ook geuit werden in de interviews of de workshops omdat ze vaak toch een indicatie geven van wat moet veranderen om mensen gemotiveerd te houden om in de FOD P&O te blijven werken.

Deze verzuchtingen kunnen in onder drie grote noemers ondergebracht worden: statuut, werkinhoud en welzijn.

6.1.3.1. Statuut

De FOD P&O in haar verticale rol kan weinig veranderen aan statuutgerelateerde problemen. Toch werd er veel over gepraat als factor van demotivatie, vnl. tijdens de workshops. Medewerkers zijn bv. ontevreden over het verschil tussen statutairen en contractuelen en de lage lonen voor bv. de niveaus D. Aangezien dit meer verband houdt met de federale overheid in haar geheel, komt dit in 6.2.2. aan bod.

6.1.3.2. Werkinhoud

Als FOD die de opdracht heeft om het personeelsbeleid uit te stippelen voor de federale overheid, heeft de FOD P&O een pioniersrol. Ze ontwikkelt vaak beleid en gebruikt de eigen organisatie daarbij als piloot. Sommige medewerkers lieten doorschemeren dat dit positieve, progressieve aspect van werken voor deze FOD soms ook negatieve gevolgen heeft. De FOD start veel projecten op maar volgt ze niet altijd op.

Zo zouden sommigen projecten moeten uitvoeren waarin die hiërarchie niet echt geïnteresseerd is. Ze worden smalend “cleenex-projecten” genoemd en beschouwd als een vorm van bezigheidstherapie.

Een ander probleem dat zich soms voordoet is dat een project met de beste bedoelingen opgestart wordt, maar dat er nooit wat mee gedaan wordt. In dat kader werd door bepaalde deelnemers aan de workshops aan de adviesgroep ook gevraagd in welke mate haar project effectief tot concrete resultaten zou leiden die ook gebruikt zouden worden in de toekomst. De medewerkers staan in dit geval achter het initiatief maar vrezen dat er uiteindelijk weinig van in huis zal komen.

➔ Aanbeveling

Hoewel het in de natuur van deze FOD ligt om proefprojecten te houden om het voorgestelde beleid uit te testen, is het raadzaam te bezinnen eer men begint. Het is beter enkele kwalitatief goede projecten tot een goed einde te brengen dan veel te doen zonder concrete resultaten. Dat laatste tast de geloofwaardigheid van de initiatieven aan, creëert wantrouwen op termijn en is bijgevolg een belangrijke factor van demotivatie.

6.1.3.3. Welzijn

Op de vraag “Wat zou de FOD P&O kunnen doen om je met plezier, graag en goed te laten werken tot op hoge leeftijd?” kwamen ook veel antwoorden die verband houden met het algemene welzijn van de individuele medewerker. De belangrijkste waren:

- de verbetering van de cafetaria: een uitgebreider en gezonder aanbod;
- een crèche: opvang voor kinderen van medewerkers die ouder of grootouder zijn;
- een oplossing voor het woon-werkverkeer.

De eerste twee zijn vragen waar een FOD vrij gemakkelijk rekening kan houden. Een goed voorbeeld is de opvang waarin voorzien wordt door de FOD Binnenlandse Zaken waar een crèche met een capaciteit van 40 kinderen opgehouden wordt tijdens de belangrijkste schoolvakanties. De begeleiding gebeurt door jobstudenten.

Het probleem van het woon-werkverkeer is een andere zaak. Men kan natuurlijk niet buiten het feit dat de administratie in Brussel actief is, maar toch zijn er gedeeltelijke oplossingen, zoals telewerk. In dat verband is de FOD al op de goede weg met een telewerktestcase die toch positieve resultaten boekt. Het is aanbevelenswaardig om zoveel mogelijk werknemers hiervan gebruik te laten maken op langere termijn, maar wel op bepaalde voorwaarden. Zo moet resultaatsbeoordeling mogelijk zijn en de persoonlijke werkattitude van de individuele werknemer zich hiertoe ook lenen. Ook moeten de specifieke taken van de werknemer zich lenen tot telewerk.

6.1.4. Conclusie

Uit de doorlichting die hierboven gemaakt is van de FOD P&O komen heel wat wensen en verzuchtingen van de medewerkers naar boven. Ideaal zou zijn als de FOD aan al deze vragen tegemoet zou kunnen komen, maar dat is helaas onmogelijk. Daarom maakte de adviesgroep een selectie van die items die het meest aan bod kwamen en tegelijk ook haalbaar zijn voor de FOD in haar verticale rol.

Actie	Mogelijke voorstellen
Doorstroom	
Transpanter communiceren over interne markt en vooral promotiemogelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> • Communicatiekanalen analyseren en verbeteren; evt. nieuwe media
Mutatie en jobrotatie promoten	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliseringsactie opzetten om eigen medewerkers voor interne vacatures en jobrotatie warm te maken • Meer transparantie over intern aanbod
Alternatieve - evt. tijdelijke - loopbaanpaden uitstippelen	<ul style="list-style-type: none"> • Expert- of mentorrol voor oudere werknemers • Tijdelijke periodes van “kalmer aan werken” (inhoudelijk, tijd, ...) i.f.v. levensfasen
Opleiding meer aanmoedigen voor bepaalde groepen werknemers en aanpassen aan doelgroepen	<ul style="list-style-type: none"> • Via Ontwikkelcirkels ontwikkeling meer promoten • Alternatieve vormen van ontwikkeling aanbieden die beter afgestemd is op verwachtingen van bepaalde doelgroepen (oudere werknemers, niveaus D, ...)
Loopbaanverwachtingen bespreekbaar maken	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelcirkels beter laten werken op de vloer (van theorie naar échte praktijk gaan) door o.a. <ul style="list-style-type: none"> > lijnmanagement beter vormen > nut verduidelijken aan personeel > gebruik maken van het instrument om ambities te detecteren en potentieel gericht te ontwikkelen • Loopbaanbegeleidingscel uitbouwen (stafdienst P&O)
Uitstroom	
Exitgesprekken veralgemenen, dus ook bij pensionering	<ul style="list-style-type: none"> • Leren over beleving van de organisatie en voortdurend bijsturen om personeel gemotiveerd en inzetbaar te houden
Omkadering	
Communicatie en verstandhouding (= ook respect) verbeteren <ul style="list-style-type: none"> - tussen diensten - tussen generaties - tussen niveaus 	<ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers beter informeren over loopbaan-, verlof-, arbeidsduurverminderingmogelijkheden, ... • Projecten opzetten die ontmoetingsmogelijkheden bieden aan deze groepen (bv. werkwisselweek)
Kennismanagement uitbouwen	<ul style="list-style-type: none"> • Expliciteren en uniformeren van werkinformatie • Kennisdeling bevorderen
Een organisatiecultuur bevorderen waarin alle leidinggevenden modernisering steunen (zonder de kennis van vroeger (overboord) te gooien en waar medewerkers vertrouwen hebben in de capaciteiten van de organisatie en haar personeel	<ul style="list-style-type: none"> • Zowel leidinggevenden als werknemers responsabiliseren voor eigen ontwikkeling • Werken aan waardering van alle medewerkers van alle niveaus, statuten, leeftijden, ...
Verder uitbouwen van het telewerkproject.	

In de voorbije maanden werkte de FOD P&O aan een actieplan naar aanleiding van de tevredenheidsenquête die in deze studie gebruikt werd. Dit actieplan werd naar alle medewerkers van de FOD gestuurd. In dat actieplan komen al verschillende verbeteringen aan bod die hierboven worden vermeld. De FOD houdt dus zeker rekening met wat er leeft.

Bij de presentatie van de conclusies aan de directie werd dan ook vooropgesteld om te onderzoeken welke van de aanbevelingen konden worden geïntegreerd in dit actieplan.

6.2. De FOD P&O in haar horizontale rol

6.2.1. Draaiboeken voor het gebruik van de geteste instrumenten buiten de FOD P&O

Hierboven kwamen verschillende instrumenten aan bod waarmee de adviesgroep gepoogd heeft een accuraat beeld te geven van hoe de FOD P&O samengesteld is, wat er leeft en welke acties er moeten worden ondernomen om het personeelsbeleid beter af te stemmen op de verschillende levensfasen van haar personeel.

Op basis van de bevindingen rond het gebruik van deze instrumenten, stelde de adviesgroep per instrument een draaiboek op dat kan gebruikt worden om in andere FOD's / POD's een levensfasenbewust personeelsbeleid aan te moedigen.

6.2.1.1. Draaiboek HR-instrumenten

Een inventaris en een analyse maken van het HR-instrumentarium van een organisatie is geen eenvoudige zaak. Het voordeel voor een doorlichting in een andere FOD/POD is dat er een vrij uniform beleid op grote schaal bestaat: de federale overheid beschikt in de grote lijnen in al haar departementen over dezelfde instrumenten, dus de analyse die voor de FOD P&O gemaakt werd, kan grotendeels overgenomen worden, mits rekening te houden met de recente aanpassingen aan dat algemene beleid.

Het moeilijkste is te weten te komen hoe de beschikbare instrumenten door de organisatie toegepast worden. De FOD's/POD's staan in verschillende fasen van invoering of toepassing van de instrumenten. Het is daarom belangrijk om in de door te lichten organisatie een centraal aanspreekpunt te zoeken voor alle feedback hieromtrent, bij voorkeur iemand uit de stafdienst P&O, zoals in deze case. Deze informatie is eenzijdig vanuit de stafdienst, maar de objectieve gegevens uit de meting (cf. 6.2.1.2.) en subjectieve ervaringen die naar boven komen dankzij de andere instrumenten vervolledigen of nuanceren dat beeld.

6.2.1.2. Draaiboek "Meten is weten"

Om een objectieve foto te maken van de leeftijdsituatie binnen de organisatie, wordt gewerkt met het instrument "meten is weten", ontwikkeld door Servicepunt Arbeidsmarkt mkb. Dit instrument werd aangepast aan de context van de federale overheid.

De toepassing van het instrument houdt in dat men de volgende vijf stappen doorloopt:

1. Analyse van het personeelsbestand
2. Benoemen van trends en achtergronden
3. Inschatten hoe het personeelsbestand er over 3 of 5 jaar uitziet
4. Benoemen van het benodigde aantal werknemers en kwaliteiten
5. Bepalen of actie nodig is.

Stap 1: Personeelsbestand analyseren

Voor deze analyse wordt er eerst een overzicht van de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand gemaakt (a). Daarna wordt de instroom, doorstroom, uitstroom (b), het ziekteverzuim (c) en de deelname aan scholing naar leeftijd (d) in kaart gebracht.²⁴

a) Leeftijdsopbouw van het personeelsbestand

Tabel 1: Medewerkers in vaste dienst naar leeftijd op ...

Leeftijd	FOD/POD		Ambtenarij	Werkzame beroepsbevolking
	Aantal personen	%	%	%
15-24 jaar			1,60%	9,59%
25-34 jaar			15,58%	26,51%
35-44 jaar			26,01%	30,14%
45-54 jaar			36,52%	25,27%
55-59 jaar			14,71%	6,66%
60-64 jaar			5,57%	1,82%
Totaal personen		100,00%	100%	100%

Om de leeftijdsopbouw van de te analyseren organisatie te kennen is een goede personeelsdatabank nodig.

De cijfers over de leeftijdsopbouw van de federale ambtenarij staan op www.pdata.be. De cijfers over de leeftijdsopbouw bij de actieve werkzame beroepsbevolking zijn verkrijgbaar bij Peter.Boonants@statbel.fgov.be²⁵.

b) Instroom, doorstroom en uitstroom naar leeftijd

Tabel 2: Instroom: medewerkers in dienst getreden in het afgelopen jaar/de afgelopen jaren

Leeftijd	Minder dan 1 jaar in dienst	Zittend personeel (cf. tabel 1)
15-24 jaar		
25-34 jaar		
35-44 jaar		
45-54 jaar		
55-59 jaar		
60-64 jaar		
Totaal personen		100%

Tabel 3: Doorstroom: medewerkers met een nieuwe functie in het afgelopen jaar/ de afgelopen jaren

Leeftijd	Hoger niveau	Hetzelfde niveau	Lager niveau	Totaal WN FOD/POD	% doorstroom / leeftijdscaat.
15-24 jaar					
25-34 jaar					
35-44 jaar					
45-54 jaar					
55-59 jaar					
60-64 jaar					
Totaal					

²⁴ Voor de tabellen b, c en d geldt dat de cijfers over het afgelopen jaar volstaan, maar hoe meer jaren men kan terugkijken, hoe betrouwbaarder het beeld

²⁵ Deze persoon is werkzaam bij de Eenheid Arbeidskrachten, Afdeling Sociale Statistiek - Particulieren, Afdeling Statistiek, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie, Federale Overheidsdienst Economie, KMO, Middenstand en Energie.

Het aandachtspunt is hier de verandering van functie. Opgepast: verhoging in weddenschaal betekent niet op zich dat men verandert van functie.

Tabel 4: Uitstroom: medewerkers uit dienst in het afgelopen jaar/ de afgelopen jaren

Leeftijd	Definitief pensioen	Einde contract	Mobiliteit naar andere dienst	Ontslag op aanvraag	Ontslag van ambtswege	Overleden	Totaal	Totaal WN P&O	% uitstroom/leeftijdscat.
15-24 j									
25-34 j									
35-44 j									
45-54 j									
55-59 j									
60-64 j									
Totaal									

c) Verzuim naar leeftijd

Tabel 5: Verzuim excl. Zwangerschap in het afgelopen jaar/ de afgelopen jaren

Leeftijd	Aantal meldingen per medewerker	Gem. aantal dagen ziek	Verzuimpercentage *	Aantal dagen ziekte per melding
15-24 jaar				
25-34 jaar				
35-44 jaar				
45-54 jaar				
55-59 jaar				
60-64 jaar				
Totaal				

Het verzuimpercentage = aantal verzuimdagen / aantal beschikbare werkdagen x 100%.

Met deze gegevens kan men een zicht krijgen op mogelijke verschillen tussen oudere en jongere medewerkers in verzuimgedrag. Optioneel kan men de details opsplitsen naar contractuelen en vastbenoemden.

d) Deelname aan scholing naar leeftijd

Tabel 6: Scholingsdeelname in het afgelopen jaar/ de afgelopen jaren

Leeftijd	Aantal deelnemend aan opleiding	Aantal in deze leeftijdscategorie	% geschoold per leeftijdscategorie
15-24 jaar			
25-34 jaar			
35-44 jaar			
45-54 jaar			
55-59 jaar			
60-64 jaar			
Totaal			

Stap 2: Trends en achtergronden benoemen

Bekijk elke tabel en benoem of u een trend ziet: veranderen de cijfers bij het stijgen van de leeftijd? Zo ja, welke oorzaak kunnen die verschillen hebben? Als het mogelijk is, kan het ook waardevol zijn de cijfers te splitsen naar functie of naar afdeling. Het is overigens niet nodig het antwoord op elke vraag op papier uit te werken.

Leeftijdsopbouw van uw personeelsbestand

Tabel 1: als de opbouw van uw personeelsbestand (erg) afwijkt van het gemiddelde van de ambtenarij, probeer dan te achterhalen hoe deze situatie ontstaan is: bijv.: neemt de FOD/POD vaak onbewust mensen van dezelfde leeftijd aan, gaan mensen na een bepaalde leeftijd niet meer weg?

Instream, doorstroom en uitstroom naar leeftijd

Tabel 2: nieuwe instroom kan de gemiddelde leeftijd beïnvloeden. Vergelijk daarom de leeftijd van nieuw ingestroomde medewerkers met die van het zittend personeel.

Tabel 3: vaak daalt bij oudere werknemers de doorstroom naar hogere functies. Bedenk, als dat ook in uw FOD/POD zo is, of u dit met rationele argumenten kunt verklaren. Ook horizontale doorstroom biedt overigens perspectief om mensen gemotiveerd en productief te houden.

Tabel 4: is er een bepaalde leeftijd waarop relatief veel mensen ontslag op eigen aanvraag indienen?

Verzuim naar leeftijd

Tabel 5: meestal is het zo dat ouderen wat langer ziek zijn, maar wel minder vaak.

Deelname aan scholing naar leeftijd

Tabel 6: boven de 45 jaar is opleiden niet altijd gebruikelijk. Op 45-jarige leeftijd hebben werknemers nog zo'n 20 jaar van hun loopbaan in het verschiet. In het algemeen vergroot scholing de vakkennis, motivatie en productiviteit.

Stap 3: Inschatten hoe het personeelsbestand er over 3, 5 of 10 jaar uitziet

Tabel 7: simulatie personeelsbestand over 3, 5, 10 jaar

Leeftijd	Situatie nu	Situatie over 3, 5, 10j	Saldo in-/uitstroom	Totalen over 10j	Verschil	% groep in totaal nu	% groep in totaal over 3, 5, 10j	Verschil
15-24 jaar								
25-34 jaar								
35-44 jaar								
45-54 jaar								
55-59 jaar								
60-64 jaar								
Totaal						100,00%	100,00%	

Men kan tot op zekere hoogte in kaart brengen hoe het personeelsbestand van de FOD/POD er over enkele jaren uit kan zien. Men beschikt immers over het huidige bestand en men weet hoeveel mensen er in welke leeftijdscategorie gemiddeld in dienst komen en vertrekken (zie tabel 2 en 4).

In de mate van het mogelijke moet er naast de interne factoren die de omvang van het personeelsbestand bepalen, ook rekening gehouden worden met externe ontwikkelingen die een invloed uitoefenen, zoals de schaarste op de arbeidsmarkt door de vergrijzing.

Stap 4: Benodigd aantal werknemers en kwaliteiten benoemen

Dit vormt dé uitdaging bij uitstek voor de FOD/POD in kwestie. Hier dient men de link te maken met hetgeen men wil realiseren de komende jaren en het personeelsbestand dat men hierbij nodig heeft.

Stap 5: Bepalen of actie nodig is

Actie is nodig indien er een verschil is tussen de uitkomst van stap 3 (verwacht personeelsbestand) en stap 4 (benodigd personeelsbestand).

Prangende vragen die hierbij kunnen worden gesteld, zijn de volgende:

- Is het nodig om een specifieke groep van medewerkers te behouden voor de organisatie?
- Moet men mensen met bepaalde kwaliteiten aanwerven?
- Hoe ziet de diversiteit in leeftijd er de komende jaren uit?
- Zijn er voor een evenwichtige afspiegeling van de maatschappij vooral jongere of oudere mensen nodig?

Tot slot

De bovenstaande stappen laten de FOD/POD inventariseren hoe het personeelsbestand er de komende jaren uitziet en analyseren of dit past bij het personeelsbestand dat de FOD/POD nodig denkt te hebben om de doelstellingen te realiseren. De kans dat de FOD/POD daarbij de kwaliteiten van zowel jongere als oudere medewerkers nodig hebt, is groot. Dat besef en het bedenken van activiteiten om dat evenwicht te realiseren, kan een goed begin zijn van een levensfasenbewust personeelsbeleid.

6.2.1.3. Draaiboek tevredenheidsenquête

1. Methodologie

De drager van het project is de stafdienst P&O van de FOD/POD in kwestie.

Om een draagvlak te creëren is het aangewezen om een werkgroep op te richten met personeelsleden uit verschillende diensten, die het project zal begeleiden.

De personeelsleden nemen vrijwillig deel aan de enquête. De verspreiding van de enquête gebeurt elektronisch per mail. Men geeft het personeel ook de optie om de vragenlijst schriftelijk in te vullen op papier.

Voor de verspreiding van de elektronische vragenlijst en de verzameling van gegevens kan eventueel een beroep gedaan worden op software van een externe consultant, indien de knowhow niet in huis is.

2. Het profiel bepalen

Om de nodige conclusies te kunnen treffen op het vlak van levensfasenbewust personeelsbeleid is het onontbeerlijk dat het profiel kan bepaald worden van diegene die de enquête invult.

Dit kan aan de hand van de volgende vragen:

<p>1. Bent u</p> <ul style="list-style-type: none"> • een man • een vrouw 	<p>2. Tot welk niveau behoort u</p> <ul style="list-style-type: none"> * A * B * C * D
<p>3. Welke anciënniteit heeft u binnen uw functie</p> <ul style="list-style-type: none"> * - dan 5 jaar * tussen 5 en tien jaar * + dan 10 jaar 	<p>4. In welke leeftijdscategorie situeert u zich</p> <ul style="list-style-type: none"> * jonger dan 25 jaar * van 25 t.e.m. 34 jaar * van 35 t.e.m. 44 jaar * van 45 t.e.m. 54 jaar * 55 jaar en ouder
<p>5. In welk statuut werkt u</p> <ul style="list-style-type: none"> * statutair * contractueel * mandaathouder 	<p>6. Tot welke dienst behoort u?</p>

3. Pertinente vragen stellen

Hieronder bevinden zich 53 vragen die de volgende thema's behelzen:

- jobinhoud
- arbeidsomstandigheden
- doorgroeimogelijkheden
- organisatiecultuur
- relatie met de directe leidinggevende
- communicatie

Naast deze specifieke thema's wordt er ook gepeild naar:

- het algemeen tevredenheidsgevoel
- de motivatoren bij de medewerkers

Naar gelang de noden van de FOD/POD kunnen eventueel bijkomende vragen en zelfs open vragen gesteld worden:

A. In hoeverre bent akkoord met de volgende beweringen

Jobinhoud

- (Q1) Je trouve que le travail que j'exécute a du sens pour moi-même
- (Q2) Je suis prêt à investir beaucoup d'énergie pour mieux faire progresser mon SPF
- (Q3) Je peux gérer le niveau de complexité du contenu de mon travail
- (Q4) Ma fonction me permet d'apprendre en permanence
- (Q5) J'ai suffisamment de variété dans mon travail
- (Q6) Je peux organiser mon travail de manière autonome
- (Q7) Les objectifs que je dois atteindre sont clairs

Arbeitsomstandigheden

- (Q8) Je peux organiser mon travail à mon propre rythme
- (Q9) La charge de travail est répartie au sein de mon service d'une manière adaptée
- (Q10) Il y a une concordance entre mes compétences et le contenu de ma tâche
- (Q11) J'ai l'opportunité d'utiliser mes compétences
- (Q12) Dans mon SPF, les tâches comparables sont rétribuées d'une manière égale
- (Q13) Mon salaire correspond à mes responsabilités
- (Q14) Je trouve que je suis payé convenablement
- (Q15) Je peux organiser mon temps de travail d'une manière souple
- (Q16) Mon SPF organise suffisamment des activités sociales
- (Q17) Le service social offre des interventions sociales suffisantes
- (Q18) Mon bureau est un lieu de travail bien aménagé

Doorgroeimogelijkheden

- (Q19) J'ai suffisamment d'opportunité de suivre des formations pouvant m'aider à bien exécuter mes tâches
- (Q20) Les formations que j'ai suivies sont applicables dans le cadre de mes tâches quotidiennes
- (Q21) Si je le souhaite, j'ai assez d'opportunités pour changer de fonction dans mon SPF
- (Q22) Mon SPF me soutient suffisamment pour me préparer à une fonction future
- (Q23) Je parviens   développer ma future carrière
- (Q24) La promotion se déroule au sein du SPF d'une façon transparente
- (Q25) Mon dirigeant direct m'a proposé des objectifs stimulants
- (Q26) Mes entretiens dans le cycle d'évaluation (cercle de développement) se sont correctement déroulés
- (Q27) Mon cercle de développement permet d'améliorer mon fonctionnement dans le service
- (Q28) Je suis suffisamment coaché par mes collègues plus expérimentés

Organisatiecultuur

- (Q29) Les objectifs stratégiques de mon SPF sont clairs
- (Q30) Au sein du SPF, les divers services collaborent bien
- (Q31) Les collègues de mon service collaborent d'une manière constructive
- (Q32) Je peux m'identifier aux valeurs de mon SPF
- (Q33) Dans mon SPF, on porte beaucoup d'attention à la valeur « intégrité » (déontologie)
- (Q34) Je m'adresse au fonctionnaire de confiance pour évoquer les questions pour lesquelles il est désigné
- (Q35) J'envisage de poursuivre ma carrière dans mon SPF durant les trois prochaines années
- (Q36) Je trouve que je suis suffisamment informé sur les changements planifiés au sein du SPF
- (Q37) Je suis reconnu dans mon SPF pour la qualité de mon travail

Relatie met direct leidinggevende

- (Q38) Mon dirigeant direct est loyal envers ses collaborateurs
- (Q39) Mon dirigeant direct défend les intérêts de ses collaborateurs auprès de ses supérieurs
- (Q40) Je me sens suffisamment impliqué dans les décisions de mon dirigeant direct
- (Q41) Mon dirigeant direct délibère régulièrement avec son service
- (Q42) Mon dirigeant direct veille à ce que ses collaborateurs coopèrent comme une véritable équipe
- (Q43) Mon dirigeant intervient quand les collaborateurs ne font pas leur travail
- (Q44) J'obtiens suffisamment de soutien de mon dirigeant direct
- (Q45) Mon travail est suffisamment reconnu par mon dirigeant direct
- (Q46) Je reçois un feedback de mon dirigeant direct

Communicatie

- (Q47) J'obtiens une information régulière de mes collègues sur leurs activités/projets
- (Q48) Il y a une bonne communication entre mon service et les autres services de mon SPF
- (Q49) La collaboration avec le « service communication » de mon SPF se déroule aisément
- (Q50) Lorsque j'ai des questions précises au sein de mon SPF, je sais à qui je peux m'adresser
- (Q51) Je reçois suffisamment d'informations sur les décisions prises dans mon SPF dans son ensemble

Algemene Tevredenheid

- (Q52) Je travaille volontiers dans mon SPF
- (Q53) Je travaille volontiers dans le secteur fédéral

B. Motivatoren

Mijn motivatoren zijn datgene wat ik het meest belangrijk vind in mijn functie en waarom ik graag werk in mijn FOD (3 mogelijkheden aanduiden en rangschikken van 1 tot 3, waarbij 1 de belangrijkste motivator is voor u, 2 de middelmatige motivator en 3 minst belangrijke motivator)

- de behaalde resultaten
- erkenning
- het werk op zich
- de verantwoordelijkheid
- de carrièremogelijkheden
- de persoonlijke ontwikkeling
- andere...

4. Evaluatie van de enquête

Een evaluatie van de enquête kan geschieden aan de hand van de volgende vragen:

Ik vind deze vragenlijst gemakkelijk in te vullen
Ik vind de vragen goed gekozen
Ik vind de vragen voldoende duidelijk
Ik vertrouw erop dat de resultaten zullen vertaald worden in een actieplan
Ik wens een jaarlijkse herhaling van deze bevraging

5. De tevredenheidsgraad en de belangrijkheidsgraad bepalen

De personeelsleden moeten tweemaal antwoorden: eerst in welke mate zij tevreden zijn over iets en vervolgens in welke mate zij dit belangrijk vinden. Zo kan men niet alleen te weten komen welke punten verbeterd moeten worden, maar ook welke punten eerst moeten worden aangepakt.

In dit verband hebben de personeelsleden de mogelijkheid tussen de volgende antwoorden:

- Helemaal niet akkoord
- Eerder niet akkoord
- Eerder akkoord
- Helemaal akkoord

De antwoorden worden omgezet naar een tien-puntenschaal:

- Helemaal niet akkoord= score 0
- Eerder niet akkoord= score 3,3
- Eerder akkoord= 6,6
- Helemaal akkoord= 10

Vanaf 6,6 kan men spreken van een bevredigend resultaat.

6. Conclusies trekken

De vakliteratuur geeft aan dat er een respons moet zijn van minstens 30% om geldige conclusies te kunnen treffen.

7. Resultaten van de enquête presenteren

Zodra de resultaten bekend zijn van de enquête, moeten deze meegedeeld worden aan de personeelsleden. Ze kunnen verspreid worden via intranet en via brochures. Extra mondelinge uiteenzettingen door de top van de FOD/POD in een roadshow is aangewezen.

8. Resultaten opvolgen

De resultaten moeten zo snel mogelijk uitmonden in actieplannen. In dit verband kunnen werkgroepen opgericht worden om de personeelsleden er zoveel mogelijk zelf bij te betrekken.

6.2.1.4. Draaiboek diepte-interviews

1. Context

In deze opdracht werden 13 diepte-interviews gehouden, waarvan 6 in het Frans en 7 in het Nederlands. Interviews werden gehouden door 2 leden van de adviesgroep (Fr en NL).

Deelnemers waren allen personeelsleden van de FOD P&O (inclusief OFO en Selor). De deelnemers aan de diepte-interviews werden geselecteerd door de opdrachtgevers. Ze hielden bij de selectie rekening met het verzoek van de adviesgroep om te komen tot een representatieve groep, met evenredige verdeling naar taalrol, geslacht, niveau, leeftijd, enthousiasme (of een gebrek daaraan), positieve/negatieve ingesteldheid.

De adviesgroep verloor uit het oog dat het onderscheid 'vastbenoemd/tijdelijk benoemd' ook een belangrijk selectie criterium had kunnen zijn. De geselecteerden waren allen vastbenoemde personeelsleden.

De uitnodiging voor het interview werd opgesteld door de adviesgroep, maar werd verstuurd door de opdrachtgevers.

Het interview werd gehouden aan de hand van een interviewschema dat op voorhand vastlag. De inspiratie voor de inhoud van dit interviewschema kwam van de projecten, uitgevoerd door de Universiteit Hasselt o.l.v. Professor Martens.

Het aantal interviews wordt bepaald door de volgende wetmatigheid: "Zolang er nieuwe elementen naar boven komen, blijft men verder interviewen".

Eén interview duurde gemiddeld 1u15 à 1u30.

Alle geïnterviewden stemden in met de bandopname van hun interview.

2. Praktische voorbereiding van de diepte-interviews

2.1. Voorafgaande afspraken

Maak vooraf goede afspraken met opdrachtgevers: Hoeveel interviews? Wie regelt de praktische zaken (lokalen, uitnodigingen versturen, ...)? Tips voor de inhoud van het interviewschema?

2.2. Interviewschema

Interviewschema opstellen, aangepast aan de doelgroep. Adviesgroep dient tot een consensus te komen over de inhoud ervan. Interviewschema dient ook besproken te worden met de opdrachtgevers. Consensus met de opdrachtgevers over de inhoud van het interview is noodzakelijk.

2.3. Uitnodiging

Stel een uitnodiging op ... (duidelijk, met context, uitnodigend, geruïststellend, met informatie over de voorbereiding, hoe lang het zal duren, tijdstip, locatie).

* Model uitnodiging

Beste mevrouw.../mijnheer...,

Ik vernam via [...] (=opdrachtgever) dat u bereid bent om deel te nemen aan de gesprekken, die zullen plaats vinden in het kader van de PUMP-adviesopdracht "Levensfasenbeleid".

Daarom wil ik u graag via deze weg uitnodigen voor een gesprek rond "werkgoesting", aanstaande [...] datum] om [...] tijdstip] in [...] lokaal].

Laat ik mezelf eerst even aan u voorstellen. Mijn naam is [...]. Ik werk binnen de Federale Overheid en [...]neem dit jaar deel aan het Public Management Program 2006 (beter gekend onder de benaming PUMP).]

[Context] [In het kader van dit programma, kreeg ik (samen met 3 andere collega's-PUMP'ers) van de FOD P&O de opdracht om te werken rond het lanceren van een levensfasenbeleid. Met levensfasenbeleid beoogt men een personeelsbeleid dat beter is afgestemd op de behoeften van iedere werknemer in elke fase van zijn of haar leven.]

Het is onze bedoeling om de medewerkers zelf te betrekken in het hele proces. Daarom peilen we graag via interviews naar individuele belevingen en ervaringen rond “werkgoesting”.

Tijdens het gesprek zal ik u een aantal vragen stellen. U hoeft zich hier echter niet op voor te bereiden. De vragen zijn eenvoudig te beantwoorden.

Ik benadruk graag dat wij de informatie uit de gesprekken anoniem zullen behandelen. De naam van de geïnterviewden zullen niet herkend worden bij de verwerking van de interviews.

Indien u toestemt in het gesprek, gelieve me een bevestigingsmailtje te sturen naar [... e-mailadres]. Geef gerust een seintje indien de voorgestelde timing niet past.

Ik ben uiteraard ook ter beschikking om al uw voorafgaande vragen te beantwoorden. U kan me bereiken op mijn e-mail adres of op het volgende telefoonnummer: [...].

Alvast hartelijk bedankt voor uw reactie en medewerking!

Vriendelijke groeten,
[...naam]

2.4. Praktisch

Reserveer lokalen. Zorg voor een goede ontvangst met koffie,...

3. Draaiboek interviews

Interviewschema “Diepte-interviews” i.k.v. adviesopdracht PUMP “Een aanzet tot levensfasenbeleid binnen FOD P&O”

Voorafgaande research

Zoek voorafgaandelijk informatie rond de geïnterviewde:

- leeftijd
- statuut
- niveau
- voltijds/deeltijds
- man/vrouw
- Fr/NL
- functie

Voorafgaande opmerkingen

- Geef de geïnterviewde genoeg ruimte om te antwoorden.
- Creëer een klimaat van rust en vertrouwen. Glimlach. Bevestig de geïnterviewde in zijn/haar antwoorden.
- Wees voorzichtig in je aanpak. Het onderwerp gaat soms gepaard met onderhuidse emoties.
- De bedoeling is dat er zoveel mogelijk informatie van de geïnterviewde zelf komt. Behoed je voor suggestieve vraagstellingen. Behoed je ervoor ‘de geïnterviewde te willen helpen’ wat kan leiden tot het “in de mond leggen van antwoorden”.

1. Kennismaking en voorstelling project

- Voorstelling van onszelf
- Voorstelling van adviesopdracht
- Geef uitleg over de betekenis van een Levensfasenbeleid

(Voorbeeld van een definitie: “Levensfasenbewust personeelsbeleid is een personeelsbeleid dat erop gericht is de personeelsinstrumenten zodanig in te zetten, dat gedurende de leeftijdsfasen van de personeelsleden optimaal gebruik kan gemaakt worden van de mogelijkheden van het personeelslid met als doel om deze langer inzetbaar en gemotiveerd te houden”)

- Voorstelling van het project:

Maak duidelijk wie je opdrachtgevers zijn (“=samenwerking tussen de directie Personeelsontwikkeling en de stafdienst P&O”), met wie je samenwerkt, wat de context is van het project (vb. pilootproject), wat de bedoeling is (geïnteresseerd in hoe de organisatie omgaat met thematiek “Levensfasenbeleid”; peilen naar persoonlijke belevingen en ervaringen rond “werkgoesting”; verzamelen van informatie om op basis van deze informatie een aanzet te geven voor een beleid rond levensfasenbeleid; het thema ter sprake brengen om zo een draagvlak te creëren voor een levensfasenbeleid binnen de organisatie; ...).

- Leg uit hoe dit interview kadert binnen het project. Geef uitleg over de methodiek van diepte-interviews (“We willen in de diepte een gesprek voeren met u”; “We hebben bewust ervoor gekozen om niet via vragenlijsten te werken”, ...)
- “Wij zijn vooral geïnteresseerd in de manier waarop u en de organisatie met de thematiek “werkgoesting”/“leeftijdsvfasenbeleid” bezig zijn. Hiervoor willen wij peilen naar individuele belevingen en ervaringen.”
- Uitleg rond selectie (“Waarom werd u gevraagd om deel te nemen?”)
- We willen benadrukken dat de informatie uit dit gesprek anoniem zal behandeld worden. Uw naam zal niet vermeld worden en bij de verwerking zal ervoor gezorgd worden dat u niet herkend wordt.
- Vraag eventueel de toestemming voor een bandopname van het gesprek. Benadruk dat de opname enkel dient voor de verwerking van het interview, dat er op discrete wijze wordt omgegaan met de opname. Opname = vertrouwelijk en wordt na de verwerking van het interview vernietigd.
- Leg uit wat er met het resultaat van het interview zal gebeuren.
- Bedank de geïnterviewde alvast voor zijn/haar medewerking
- Geef je contactgegevens (naam, functie, telefoonnummer, e-mailadres) en benadruk dat je open staat voor verder contact, verdere vragen,

2. Bespreking van de *condities* van het gesprek

“Voor ons zou het een zinvol gesprek zijn als u open spreekt, geen blad voor de mond neemt en dingen concreet maakt en illustreert. Kunt u zich hier in vinden?”

3. Voorstelling van de geïnterviewde

- Kan u zichzelf even voorstellen?
- Hoe lang werkt u al in de organisatie?
- Waar werkt u binnen de organisatie? (Locatie, departement)
- Wat houdt het werk in dat u nu doet?
- Heeft u hier altijd gewerkt? Waar werkte u vroeger?
- Wat hield het werk in dat u (eventueel) vroeger deed?

4. Vraagstelling over “einde carrière”

Tracht op subtiele wijze af te toetsen of de geïnterviewde al bezig is met het einde van zijn/haar carrière, of hij/zij van plan is vroegtijdig uit te stappen, of hij/zij van plan is om lang te werken, of hij/zij van plan is om “minder” te werken, ...

“Bent u al bezig met het einde van uw carrière?”, ...

5. Enkele “eens-oneens”-stellingen

Om het gesprek goed op gang te brengen, leg je enkele “eens en oneens stellingen” voor. Geef voldoende ruimte aan geïnterviewde om te reageren. Stimuleer de geïnterviewde om verder te gaan dan “eens-oneens”.

- “Ik heb het gevoel dat ik benadeeld wordt op mijn werk omwille van mijn leeftijd. (vb. Minder aandacht van mijn leidinggevende, minder opleidingsmogelijkheden)”
- “Ik heb de indruk dat men verwacht dat ik plaats maak voor jongere collega’s.”
- “Mijn collega’s en/of baas geven me het gevoel dat ik voor de leeftijd van 62 jaar op pensioen moet.”
- “Functies met veel verantwoordelijkheid worden best ingevuld door jonge medewerkers.”
- “Oudere werknemers worden minder gevraagd voor werkgroepen en projectgroepen dan jongere werknemers.”
- “Oudere werknemers staan net als jongere werknemers open voor uitdagende, veeleisende opdrachten.”
- “Oudere werknemers leren anders en ook trager dan jongere werknemers.”

6. Vragen omtrent *belevingen en ervaringen*

-> Tracht het interviewschema zoveel mogelijk te respecteren.

-> Let erop de formulering van je vraagstelling aan te passen aan het niveau van de geïnterviewde.

-> Indien de geïnterviewde het moeilijk vindt een vraag te beantwoorden, herformuleer een aantal keren de vraag en/of geef een aantal voorbeelden.

-> Formuleer je vragen direct. Richt de vragen rechtstreeks naar de persoon die voor je zit.

-> Leid in met: “Ik zou nu graag willen peilen naar de motivatoren en demotivatoren in uw werk en werkomgeving. Ik ga dit doen via 5 hoofdvragen. Af en toe zal ik ook een zijvraag stellen.”

Als je kijkt naar de dingen die binnen de FOD P&O gebeuren - naar het beleid en vooral het personeelsbeleid van P&O - ...

-> **Hoofdvraag 1: ... Wat maakt dat u hier met plezier, graag en goed blijft werken (welke dingen, activiteiten, aspecten, processen)?**

Eventuele subvragen:

- Wat gaat u missen van het werk eens u op pensioen bent?
 - Noem eens enige momenten, activiteiten waarin u erg tevreden was in uw werk (= een piekervaring). Zijn die gebonden aan leeftijd?
- Zijn die ook mogelijk voor een werknemer tussen 62 en 65 jaar?

-> **Hoofdvraag 2: ... Wat maakt dat u hier (soms) tegen uw zin werkt en zo snel mogelijk wilt stoppen (welke dingen, activiteiten, aspecten, processen)?**

-> **Hoofdvraag 3: ... Wat zou FOD P&O kunnen doen om u hier met plezier, graag en goed te laten werken tot op de pensioensgerechtigde leeftijd (65-jaar)?**

-> **Hoofdvraag 4: ... Hoe zou een loopbaan binnen de FOD P&O er moeten uitzien om dat te bewerkstelligen?**

-> **Hoofdvraag 5: ... Wat vindt u dat de FOD P&O nu reeds doet (grote of kleine zaken) die maken dat u effectief, efficiënt, lang en met plezier aan het werk blijft?**

Subvragen:

- ° Denkt u dat er bij selecties rekening wordt gehouden met de leeftijd van de kandidaat? Indien ja, op welke manier?
- ° Op welke manier dient u uw kwalificaties op punt te houden? Heeft u een POP? Wat voor type opleidingen volgt u? In welke mate zijn oudere werknemers bereid om deel te nemen aan opleidingen? Anders dan jongeren?
- ° Wordt u voldoende betrokken bij vernieuwingen op het werk? Meer, minder dan jongeren?
- ° Werkt u in teamverband? Zo ja, is het team naar leeftijd gemengd samengesteld? Werkt u samen met mensen van verschillende leeftijden? Wat vindt u hiervan?
- ° Kent u initiatieven om behoud van kennis en vaardigheden van de oudste generatie in de organisatie te waarborgen en eventueel door te geven?
- ° Krijgt u meer/evenveel/minder erkenning en waardering in uw werk dan uw jongere collega's?
- ° Hoe verloopt de communicatie tussen u en uw leidinggevende? Is deze jonger/ouder dan u? Is er een effect van het leeftijdsverschil op de relatie tussen u beiden?
- ° In welke mate krijgt u voldoende en juiste feed-back bij het uitvoeren van uw taken?
- ° Vindt u dat de organisatie de gezondheid van oudere personeelsleden ondersteunt? Zijn er mogelijkheden tot verandering/verlichting van het werk? Heeft u hier ervaring mee? Doet u aan telewerk? Doet u verminderde arbeidsprestaties? Is dit voor u een hulp?
- ° Vindt u de ontwikkeling van levensfasenbeleid belangrijk binnen de FOD P&O? Op welke wijze wel of niet?

7. Evaluatie gesprek

- Wat vond u van het gesprek?
- Heeft u het gevoel dat u heeft kunnen zeggen wat u wou zeggen?
- Zijn er dingen die nog niet aan bod kwamen en die u nog graag kwijt zou willen?
- Heeft u misschien nog vragen?

8. Bedanking en beschrijving verder verloop

- U bent hartelijk bedankt voor dit gesprek/ uw tijd/ uw openheid,...
- Leg uit wat we met de ervaringen en belevingen gaan doen.

4. Opvolging en verwerking van de diepte-interviews

- Geïnterviewden zijn geïnteresseerd in de verwerking van de resultaten. Zorg voor een specifieke opvolging naar de geïnterviewde personen toe.
- Geef onmiddellijk na de interviews een eerste feedback aan de adviesgroep en aan de opdrachtgevers (algemene impressies, frappante vaststellingen, ...)
- Schrijf de interviews uit. In geval van een bandopname kunnen de interviews best letterlijk uitgeschreven worden, alvorens ze verder te verwerken.
- Respecteer bij de verwerking de belofte van anonimiteit.

- Maak een synthese van de verschillende interviews. Volg de opbouw van het interviewschema.
- Formuleer conclusies? Acties verbinden aan conclusies?

6.2.1.5. Draaiboek workshops

In deze opdracht zijn er twee workshops gehouden, een korte voor kaderleden en een voor personeelsleden van alle niveaus. De korte was gespreid over een halve dag, de gewone over een hele. De keuze voor een verkorte eerste workshop was louter praktisch omwille van de beperkte beschikbaarheid van de deelnemers. Ook in andere organisaties kan dat worden overwogen, maar dan is het aan te raden mensen te laten deelnemen die voldoende vertrouwd zijn met de HR-problematiek en -instrumenten.

Hieronder staat de versie voor een volledige dag (3u am - (max.) 3u pm) uitgeschreven.

Welkom met koffie (20')

1. Inleiding (30')

Toelichting: wat is leeftijdsbewust personeelsbeleid?, waarom is het nodig? en de manier waarop [organisatie] er mee bezig is en wil zijn (als dat reeds het geval is).

Doel: Het werkkader toelichten waarmee aan de slag gaan wordt. Dit werkkader laat toe om ordening en structuur te brengen, en vooral gericht te werken aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Vorm: toelichting aan de groep door [interne / externe] begeleider.

DEEL 1: WAT LEEFT ER ?

2. Verkenningfase in duo's / kleine groepjes (40')

Doel: het samen verkennen van wat er leeft over met plezier, anders en langer aan de slag te zijn in [organisatie].

Vorm: duo's of kleine groepjes (afhankelijk van de grootte van de totale groep) overleggen samen rond een aantal kernvragen.

De bedoeling is dat iedereen zijn ervaringen, gevoelens en gedachten uit en dat de anderen actief luisteren, zonder in discussie te gaan. De externe begeleider bewaakt het proces: goed bevragen en actief luisteren is de opdracht, niet in discussie gaan!

De vragen waarrond gepraat wordt, zijn de volgende:

5. Wat maakt dat je met plezier, graag en goed blijft werken in [organisatie]? (denk o.a. aan bepaalde concrete momenten en beschrijf wat maakte dat dit zo was?)
6. Wat maakt dat je hier tegen je zin werkt en zo snel mogelijk wilt stoppen? (denk o.a. aan bepaalde concrete momenten en beschrijf wat maakte dat dit zo was?)
7. Wat zou [organisatie] kunnen doen om je met plezier, graag en goed te laten werken tot op hoge leeftijd?
8. Hoe zou een loopbaan in [organisatie] er moeten uitzien om dat te bewerkstelligen?
9. Wat doet [organisatie] nu al om te maken dat jij en anderen effectief, efficiënt, lang en met plezier aan het werk blijven?

(afhankelijk van de beschikbare tijd kunnen vraag 4 en 5 optioneel)

De belangrijkste punten worden beknopt op flaps genoteerd om in de volgende fase mee verder te werken.

pauze (10')

3. Plenum: samenvatten en prioriteiten stellen (60')

Aan de hand van de flappen uit de groepen vat een vertegenwoordiger van elke groep de conclusies plenair samen. Samen wordt gekeken naar wat het voornaamste is: "gegeven dat we niet aan alles tegelijk kunnen werken, wat zijn dan onze prioriteiten?"

Vorm: in de volledige groep. Na de voorstelling van de conclusies kan iedereen met bv. post-its (twee kleuren) de voor hem belangrijkste conclusies aanduiden. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen acties voor de korte termijn (quick wins) en deze voor de lange termijn. Wanneer iedereen die oefening gemaakt heeft, worden de voorkeuren geteld en vat de begeleider samen wat uit de keuzes blijkt en controleert of iedereen zich in die conclusie herkent.

4. Aftoetsing aan andere bevindingen in de organisatie(20')

Na deze samenvatting worden de resultaten vergeleken met de resultaten van de andere onderzoeken: diepte-interviews waar met dezelfde vragen gewerkt werd, eventuele resultaten van tevredenheidsenquêtes.

*** Middagpauze*** (60')

DEEL 2: WAT DOEN WE ?

5. Brainstorming over mogelijke acties in duo's/ kleine groepjes (40')

Doel: Samen bedenken van acties om de in de voormiddag besproken moeilijke punten te verbeteren o.b.v. de volgende opdracht "Bedenk nu wat op korte en op lange termijn moet worden ondernomen in uw [organisatie] om met u met plezier, graag en goed te doen werken (tot op hoge leeftijd)"

Vorm: in de duo's / kleine groepen (zie stap 2) worden de concrete actievoorstellen genoteerd op flap, en geordend naar belangrijkheid. De externe begeleider bewaakt dat ieders stem aan bod komt.

6. Plenum: samenvatten en prioriteiten stellen (60')

Vorm: Een vertegenwoordiger uit elke groep licht plenair de rangordening toe. De begeleider distilleert de belangrijkste opties en bespreekt met de groep achter welke actievoorstellen ze kan staan.

7. Afsluiting van de workshop (20')

De begeleider vat nog eens de hoofdpunten van de dag samen en peilt bij de deelnemers of ze nog steeds achter de resultaten staan. Verder wordt ook gevraagd naar het ervaren van de deelnemers, zowel mondeling, door de begeleider, als schriftelijk via een evaluatieformulier.

Zorg er ook voor dat de kandidaten ook ergens duidelijk terecht kunnen na de workshop als ze nog met vragen of reacties blijven zitten.

8. Valorisatie van de resultaten

Het is erg belangrijk om na de workshop de resultaten te bespreken met de sponsor / het management om zich ervan te vergewissen dat de acties ook haalbaar zijn en door hen zullen worden gedragen. Zonder steun van de sponsor / het management bloeden zulke initiatieven dood en dat ondermijnt het vertrouwen van de werknemers in het project.

Enkel de acties die gevaloriseerd worden door de sponsor / het management kunnen verder uitgediept worden.

Het is aanbevelingswaardig de resultaten van de bespreking met het management terug te koppelen naar de deelnemers zodat er geen valse hoop ontstaat naar aanleiding van de workshop.

9. Verankering in de organisatie

Wanneer de concrete acties vastgesteld en gevaloriseerd zijn door het personeel en de top, moet er gekeken worden of er een mogelijke overlegstructuur bestaat of kan worden opgericht die de functie van stuurgroep kan opnemen en het project verder gestalte kan geven (met eventueel medewerking van externe begeleiding). Indien een stuurgroep wordt opgericht moet men erop toezien dat deze divers is samengesteld zodat ze de samenstelling van de organisatie voldoende weerspiegelt (d.w.z. verschillende niveaus en verschillende diensten of afdelingen).

* Model van evaluatieformulier

Evaluatieformulier Workshop "wat leeft er en wat doen we?"

1. Mijn verwachting voor vandaag was

2. Deze verwachting is positief overtroffen volledig ingelost min of meer ingelost weinig ingelost niet ingelost omdat

3. Mijn tips of adviezen ter verbetering van deze workshop zijn

a. met betrekking tot de inhoud

b. met betrekking tot de communicatie

- vooraf

- tijdens de workshop

- erna

Hartelijk bedankt voor de tijd die u genomen hebt om deze feedback te schrijven. Het zal ons helpen om, indien nodig, dit instrument bij te schaven. We hopen dat dit een even boeiende ervaring was voor u als voor ons en bedanken u voor uw deelname.

6.2.2. Aandachtspunten voor de federale overheid

De draaiboeken die door de adviesgroep voorgesteld worden zijn werkinstrumenten die door de individuele FOD's / POD's kunnen gebruikt en aangepast worden om een zicht te krijgen op de objectieve gegevens en subjectieve belevingen in hun eigen organisatie. Maar als de federale overheid in haar geheel klaar wilt zijn voor de uitdagingen die zich tengevolge van de vergrijzing en ontgroening van de bevolking stellen, moet ze ook over de individuele departementen heen kijken en de nodige bijsturingen maken om stand te houden op een arbeidsmarkt die steeds moeilijker wordt.

Hier moet een onderscheid gemaakt worden tussen het interne en het externe perspectief. Het interne perspectief is grotendeels in deze studie aan bod gekomen, het externe slechts zijdelings, nl. in de analyse van de instroom van personeel.

Laten we eerst het **interne perspectief** naderbij bekijken. Met een vergrijzing van het personeelsbestand en een daaropvolgende massale uitstroom in het achterhoofd is het uiterst belangrijk om het eigen personeel gemotiveerd en inzetbaar te houden en al doende een degelijk retentiebeleid te voeren.

Wil de overheid haar personeel behouden, zal zij zonder twijfel moeten investeren in haar beleid, en dit bijna op alle vlakken die haar personeel aangaan. In deze studie werden de volgende elementen van verbetering naar voren geschoven:

- een verbeterde mobiliteit
- een verdere evolutie naar meer competentie management eventueel gekoppeld aan een logisch en aanvaardbaar prestatie management
- het aanmoedigen van ontwikkeling en het belonen ervan, niet zozeer na de opleiding zoals nu, maar bij de toepassing van het geleerde op de werkvloer
- flexibilisering en variatie van ontwikkelingsmogelijkheden, zowel inhoudelijk als qua vorm / methode
- een betere toepassing van de evaluatiecyclus (Ontwikkelcirkels) zodat de resultaten voelbaar worden voor de organisatie in haar geheel, de individuen, de teams én de leidinggevenden
- een betere loopbaanbegeleiding (zowel bij doorstroom als uitstroom)
- het uitwerken van alternatieve loopbaanmogelijkheden i.f.v. de noden eigen aan de levensfase waarin de medewerker zich bevindt
- het nemen van maatregelen om mensen in staat te stellen tijdelijk een stapje terug te zetten zonder daarvoor afgestraft te worden (bv. niet hypothekeren van promotiemogelijkheden door een tijdje voor het gezin te kiezen)
- meer flexibele arbeidsmogelijkheden, zoals telewerk
- algemeen verspreide opvangmogelijkheden voor kinderen, zeker tijdens vakanties (crèches, niet alleen voor ouders, maar ook voor grootouders)
- een beter kennismanagement, vooral om impliciete kennis in de organisatie te houden
- een aangepaste organisatiecultuur
- degelijke communicatie en informatie over alle geboden mogelijkheden
- een management dat de kennis, de vaardigheden én de wil heeft om te werken aan verbetering en verandering.

Het spreekt voor zich dat deze verbeteringen ook effectief voelbaar en verstaanbaar moeten zijn op de werkvloer. Er is immers vaak nog een discrepantie tussen het beleid zoals het op papier staat en zijn concrete uitvoering op de werkvloer. Het is bv. niet omdat de overheid "aan telewerk doet" dat in realiteit ook alle doelgroepen de kans krijgen om dit te doen. Zo kan men zich in de huidige context probleemloos voorstellen dat een directeur-generaal die geen groot voorstander is van telewerk dat in zijn eigen

directie volledig tegenwerkt. Het is immers zo dat met de hervorming de FOD's/POD's geresponsabiliseerd werden voor hun P&O-beleid en dit een zeker onevenwicht in de uitvoering van het beleid mogelijk maakt. Als men beleid niet verplichtend kan maken, is de enige mogelijkheid om toch te zorgen dat iedereen op federaal niveau gelijke kansen krijgt, dat men de juiste m/v op de juiste plaats heeft. En die "juistheid" kan alleen via een goede selectie en/of een goede opleiding. De rol van de leidinggevenden en hun managementvorming is dus cruciaal in heel dit proces.

Als we het **externe perspectief** onder de loep nemen, wacht er de overheid minstens een even grote uitdaging: het aantrekken van geschikte krachten uit een steeds krapper arbeidsmarkt.

Zoals gezegd in de inleiding vist de overheid in dezelfde vijver als de privé-sector en hoewel ze in vergelijking daarmee bepaalde voordelen biedt als werkgever, zal ze in de toekomst toch meer moeten werken aan haar aantrekkingskracht. De bedrijven met wie ze zal concurreren zullen op z'n minst al een kleine voorsprong hebben opgebouwd inzake beleid t.o.v. bepaalde doelgroepen als ouderen en allochtonen, onder meer door of dankzij het Generatiepact en diversiteitsbevorderende projecten die nu al volop gepromoot worden.

Het is ook zo dat bepaalde bedrijven, zeker de grotere, meer en meer investeren in sociale voordelen voor hun werknemers: extra dagen verlof, een bedrijfsfitness, een bedrijfswasserette, een bedrijfsrestaurant, ...

Desalniettemin heeft de overheid duidelijke troeven die ze kan uitspelen: mobiliteit, opleidingsverlof, uitstapregelingen, werkzekerheid (voor vastbenoemden), pensioenen, jaarlijkse vakantie, sociale rol van de ambtenaar, maatschappelijke relevantie van zijn job, uitdagende en gevarieerde taken (Parijs en Hondeghem, 2002, p. 120).

Wel moeten die troeven voldoende bekend zijn bij het publiek. In die zin is er al veel vooruitgang geboekt: de wervingscommunicatie is veel sexier dan vroeger en meer alom tegenwoordig. Verschillende middelen worden benut, ook de meer moderne als internet en campus recruitment.

Toch zijn er nog hindernissen te nemen wil men echt werken aan een evenwichtige leeftijdspiramide en een voldoende kwalitatieve invulling van de vacatures voor het aandeel via externe werving.

Als men denkt aan het werven van jonge krachten, moet men ook een beleid hebben om allochtone jongeren aan te trekken die momenteel sterk ondervertegenwoordigd zijn.

Wil men daarentegen ervaren medewerkers aantrekken die hun kwaliteiten al bewezen hebben in de privé-sector, dan zal er moeten worden nagedacht over het opnemen van privé-ervaring voor de geldelijke anciënniteit, iets wat nu nog maar zeer beperkt gebeurt.

Ook de algemene wervingsexamens kunnen beter. Sommige zijn helemaal niet van deze tijd en de vraag is in welke mate ze een garantie bieden voor het in huis halen van kwaliteit. Bovendien zou men in dat perspectief ook een andere manier kunnen uitdenken om de contractuele medewerkers die al jaren bij de overheid werken een betere kans op benoeming te bieden.

Kort **samengevat**, wil de federale overheid klaar zijn voor de toekomst, dan moet ze niet alleen rekenen op de realisaties van haar individuele departementen, maar ook zorgen voor een globaal beleid voor materies die de departementoverschrijdend zijn (loon, statuut, ...) dat enerzijds de nodige aanvulling biedt op de individuele initiatieven van de FOD's/POD's en anderzijds haar aantrekkingskracht voor jongeren én ouderen van buitenaf garandeert.

7. Conclusie

De generatie die geboren is na de Tweede Wereldoorlog, de zogenaamde babyboomgeneratie, bereikt in België, net zoals elders in Europa, stilaan de pensioengerechtigde leeftijd. De leeftijdssamenstelling van de bevolking zal hierdoor sterk worden beïnvloed. Het aandeel van de + 60-jarigen zal tussen nu en 2010 toenemen van ruim 20 naar ruim 30%. In de periode 2010-2030 zouden er ongeveer achthonderdduizend werkenden op pensioen gaan ²⁶.

Ook de federale ambtenaren ontsnappen niet aan de babyboomuittocht. Ruim 50% van de federale ambtenaren is ouder dan 45 jaar. ²⁷

De cijfers zijn ronduit alarmerend: in 2006 bedraagt het aantal ambtenaren tussen 60-65 jaar 5,75%; in 2010 bedraagt dit 14% en in 2020 bedraagt dit 21% !²⁸

Aan dit alarmerend gegeven dienen de volgende vaststelling toegevoegd te worden ²⁹:

- naast vergrijzing is er ook sprake van ontgroening bij de federale overheid: jongeren zijn ondervertegenwoordigd³⁰;
- de federale overheid is een grote afnemer van hooggekwalificeerden: van 4% aanstellingen van ambtenaren van niveau 1 in 1971 is men geëvolueerd naar 35% in 1997;
- de hooggekwalificeerden komen voornamelijk uit de richtingen rechten, economie en ingenieursstudies, die nu reeds schaars worden;
- een globale wervingsstrategie ontbreekt.

Vraag is of de Belgische overheid klaar is om adequaat om te gaan met toekomstige schaarste op de arbeidsmarkt en of ze voldoende gewapend is om de concurrentie aan te gaan met de privé-sector, die in de dezelfde vijver vist. Inzet hierbij is het verzekeren van de kwaliteit van de openbare dienstverlening.

Vergrijzing betekent alleszins ook dat we met z'n allen langer zullen moeten werken. De discussie over vergrijzing wordt tot nog toe echter vooral in termen van kosten en non-activiteit gedefinieerd. Veel te weinig in termen van met plezier langer blijven werken.

In dit verband speelt levensfasenbewust personeelsbeleid een sleutelrol. Een dergelijk personeelsbeleid gaat verder dan het voeren van ouderenbeleid: het zorgt er vanaf het begin van de loopbaan voor dat de werknemer actief, vitaal en werkend ouder kan worden.

De adviesgroep heeft vastgesteld dat er bij de federale overheid op dit vlak nog veel ruimte is voor verbetering. Het is dan ook haar ambitie om via de FOD P&O instrumenten aan te reiken aan de ganse federale overheid om aan levensfasenbewust personeelsbeleid te doen.

In dit eindrapport wordt beschreven hoe de adviesopdracht werd aangepakt. Er werd veel tijd gestoken in de precieze afbakening en aanpak van het project, maar dit heeft op lange termijn zijn nut bewezen.

²⁶ Bron: zilverfonds.

²⁷ Uit de P-data (www.belgium.be) aangaande de samenstelling van het ambtenarenkorps van de federale overheid in juni 2006, kan men afleiden dat 53, 59% ouder is dan 45.

²⁸ Berekend op basis van cijfermateriaal van juni 2006, geleverd door P-data (www.belgium.be).

²⁹ Bron: A. Hondegehem, M. Parys, m.m.v. T. Steen en W. Vandenaabeele "De wervingskracht van de federale overheid als werkgever t.a.v. hoog gekwalificeerd personeel: de arbeidsmarktpositionering en het imago in kaart gebracht", Academia Press, Gent, 2002, 288p.

³⁰ Uit de P-data (www.belgium.be) van juni 2006 kan afgeleid worden dat de groep van 30-34 jaar, slechts 9% van de ambtenaren uitmaakt.

Er werd eerst een objectieve foto gemaakt van de FOD P&O. Enerzijds werden de H.R.-instrumenten doorgelicht en anderzijds werd de leeftijdssituatie in kaart gebracht, waaruit vervolgens de nodige conclusies getrokken werden.

Daarna werd gepeild naar het subjectief ervaren van de personeelsleden aan de hand van een door P&O in februari 2006 uitgevoerde tevredenheidsenquête en via diepte-interviews en workshops tijdens de opdracht.

De adviesgroep was snel tot de conclusie gekomen dat de echte uitdaging niet zozeer het bedenken van concepten en oplossingen is, maar wel het aanpakken van de vooroordelen (ouderen hebben een lagere productiviteit, zijn niet flexibel, staan niet open voor verandering, zijn vaak ziek, ...) en het teweegbrengen van een sensibiliserings- en attitudeveranderingsproces. Daarom werden de workshops en de diepte-interviews het belangrijkste deel van de opdracht. Dit leverde conclusies en aanbevelingen op korte en lange termijn op.

Levensfasenbewust personeelsbeleid is maatwerk. De door de adviesgroep gevolgde werkwijze bij de FOD P&O kan dan ook niet klakkeloos overgenomen worden. Wel kan ze een belangrijke aanzet geven tot levensfasenbewust personeelsbeleid en de draaiboeken HR-instrumenten, tevredenheidsenquête, meten is weten, diepte-interviews en workshops kunnen de FOD / POD in kwestie op goede weg zetten.

De PuMP'ers vonden deze adviesopdracht een boeiende uitdaging voornamelijk omdat het pionierswerk is. De combinatie met de professionele activiteiten was soms wel moordend. Gelukkig was er een goede begeleiding vanuit de FOD en toonde de top van de organisatie in de persoon van dhr. Monard, voorzitter van het directiecomité, veel interesse voor het project en participeerde hij actief in de adviesopdracht. We kregen ten slotte ook de gelegenheid om de resultaten van de adviesopdracht aan andere leidinggevenden voor te stellen.

We kunnen in alle bescheidenheid stellen dat de adviesopdracht een succes is geworden en dit dankzij:

- de steun van dhr. Monard, voorzitter van het directiecomité
- de goede begeleidingsequipe binnen de FOD P&O
- het goede teamwork
- de externe begeleiding door prof. Martens
- de grote bereidwilligheid van het personeel om mee te werken aan de diepte-interviews en de workshops.

Het grote minpunt - en dus zeker en vast aandachtspunt voor de toekomst - was de communicatie, zowel tussen de PuMP'ers en de begeleidingsequipe als naar het personeel van de FOD P&O.

De adviesgroep maar ook de deelnemende medewerkers van de FOD P&O hechten enorm veel belang aan de opvolging van dit advies. De bovenvermelde voorstelling aan de leidinggevenden, die moet uitmonden in concrete actiepunten, speelt hierbij een cruciale rol. Ook heeft Prof. Martens een thesisstudent vrijgesteld die dit project verder zal opvolgen.

Wat evenmin uit het oog mag worden verloren voor de verdere opvolging van dit project is de algemene wil buiten de FOD P&O om dit project te steunen. Zowel op het politieke als op administratieve niveau moet voldoende belang gehecht worden aan de alarmerende cijfers en moeten er concrete maatregelen genomen worden om op korte én op lange termijn het hoofd te bieden aan een van de meest urgente uitdagingen waar we de komende decennia voor staan.

8. Bijlagen

Bijlage 1: Projectfiche “Leeftijdsbewust personeelsbeleid”

I. Inleiding

Levensfasenbeleid (LFB) is een erg actueel thema. Dit blijkt uit de benchmarking die door de adviesgroep verricht werd.

De adviesgroep is het eens dat er al een degelijk en erg bruikbaar theoretisch kader voor de overheid bestaat, nl. het kader dat in de studie van het Instituut voor de Overheid over het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap werd voorgesteld³¹. Dit kader kan als uitgangspunt voor de activiteiten van de adviesgroep gebruikt worden, waarbij het aangevuld kan worden met nuttige gegevens uit andere studies, zoals bijvoorbeeld deze van de Universiteit Hasselt, buitenlandse en Europese instanties.

Er zijn ook wel wat praktische instrumenten voorhanden, maar deze kunnen niet zomaar overgenomen en toegepast worden in de federale overheid.

Zowel de adviesgroep als de vertegenwoordigers van de FOD P&O vinden het daarom belangrijk dat dit project uitmond in een concreet instrument op maat van P&O met de bedoeling om het later te kunnen implementeren op het niveau van de federale overheid.

De beperkte duur van de opdracht en de bovenvermelde studie van het Instituut voor de Overheid zetten de adviesgroep ertoe aan zich te focussen op de ontwikkeling van een praktisch instrument dat kan helpen om:

1. de organisatie te sensibiliseren
2. een draagvlak binnen de organisatie te creëren
3. te peilen naar wat leeft bij de werknemers m.b.t. LFB en meer specifiek ouderenbeleid
4. actievoorstellen en quick wins te genereren
5. een aanzet te geven tot een LFB.

Concreet zou het project drie onderdelen omvatten:

1. Analyse van de FOD P&O
2. Instrumenten voor een aanzet tot een levensfasenbeleid
3. Omkadering en opvolging van het project

II. De verschillende luiken van het project

1. Analyse van de FOD P&O

Uit alle studies blijkt dat een levensfasenbeleid rekening moet houden met de specificiteit van de organisatie. Daarom zal in dit onderdeel een profiel van de FOD P&O opgesteld worden aan de hand van een

- a) doorlichting op grond van objectieve gegevens
 - Inventarisatie van leeftijdsgerichte personeelscijfers i.s.m. de stafdienst P&O a.d.h.v. een cijfermatig meetinstrument dat uit de studie van Nederlandse bronnen als nuttig naar voren kwam;
 - In kaart brengen P&O-beleid binnen de FOD P&O (inclusief aftoetsing aan HR-instrumenten van de federale overheid).
- b) doorlichting subjectief ervaren van de werknemers
 - resultaten van de tevredenheidsenquête bij P&O;
 - houding werknemers t.a.v. P&O HR-instrumenten.

³¹ VANMULLEM K en HONDEGHEM A, “Een leeftijdsbewust personeelsbeleid: stand van zaken binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.” Steunpunt beleidsrelevant onderzoek - Bestuurlijk organisatie Vlaanderen. 2005. (62p.)

Acties	1. Verzamelen en analyseren van cijfers en feiten 2. Verzamelen en analyseren van subjectief ervaren 3. Analyse P&O binnen P&O 4. Globaal profiel van de FOD P&O (= conclusie)
Verantwoordelijke	Globaal: Manjula Ekka Actie 1: Manjula Ekka Actie 2: Manjula Ekka Actie 3: Nathalie Lowette Actie 4: Manjula Ekka
Timing	Eind september
KSF	- Tijd - Input van de FOD P&O (Eline en projectverantwoordelijken) - Stand van zaken van de verwerking van de Tevredenheids-enquête (is het materiaal gebruiksklaar of niet?)

2. Het ter sprake brengen van levensfasenbeleid

Hoewel men al jaren weet dat leeftijdsbewust personeelsbeleid belangrijk en urgent is, krijgt dit gegeven nog steeds geen prioriteit binnen de federale overheid. Daarbij komt nog dat er onder werknemers zeer veel vooroordelen leven over de oudere werknemer.

Gezien de beperkte tijd van de adviesopdracht willen de PuMP'ers in eerste instantie de problematiek van levensfasenbeleid ter sprake brengen in de organisatie en de vooroordelen t.a.v. oudere werknemers bloot leggen. Het is voornamelijk de bedoeling om samen met het personeel van de FOD P&O een attitudeveranderingsproces door te maken dat daadwerkelijk op termijn ook verandering kan teweeg brengen en dat de aanzet kan geven tot het heroriënteren van een paar personeelsinstrumenten, en tot de lancering van een aantal specifieke projecten zoals bv. een workshop met het oog op ondersteunende bijscholing van alle leidinggevenden waarin ze leren hoe ze in een functioneringsgesprek leeftijdsgericht moeten motiveren, enz.

In deze fase wordt nauw samengewerkt met de universiteit van Hasselt, die op dit vlak al goede resultaten geboekt heeft met de stad Hasselt, Umicore en Borealis.

Concreet zullen voor het sensibiliserings- en attitudeproces de volgende instrumenten aangewend worden:

- workshops met twee klankbordwerkgroepen:
 - een pilootgroep met een zestal personen (sponsors van de adviesopdracht, een directielid, een lijnmanager en een gewone medewerker)
 - een grotere, representatief samengestelde groep van een dertigtal P&O-medewerkers
- diepte-interviews met oudere werknemers (45+).

Een introductiesessie aangaande levensfasenbeleid zal gegeven worden aan zowel de personen die geïnterviewd worden als aan de deelnemers van de workshops.

Aan de basis van zowel de workshops als de diepte-interviews ligt een uitgekende vragenlijst. In eerste instantie zal er gepeild worden naar de belevingskant (sensibiliseringsproces), om vervolgens na te gaan welke acties er nodig zijn binnen de FOD P&O (veranderingsproces). Alles komt dus uit de organisatie zelf.

Van alle actievoorstellen wordt een verslag opgesteld, waarbij de sponsors van de adviesopdracht met de top van de FOD P&O zullen bespreken welke voorstellen weerhouden worden.

De adviesopdracht zal in eerste instantie een meerwaarde betekenen voor de FOD P&O. Het resultaat kan niet zomaar verspreid worden naar andere federale overheidsinstanties, aangezien het nauw verbonden is met de FOD P&O.

Wat wel voor verdere verspreiding vatbaar is, zijn de gehanteerde werkinstrumenten en het verslag over de toepassing ervan.

Acties	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opstellen van de vragenlijst en het interviewschema 2. Opstellen van een document voor de introductiesessie o.b.v. kort uitgeschreven theoretisch kader & aftoetsing P&O-beleid 3. Organiseren en geven van de introductiesessie 4. Organiseren en afnemen van interviews 5. Analyse van de resultaten van de interviews 6. Organiseren en begeleiden van de workshops 7. Synthese van de resultaten (interviews en workshop)
Verantwoordelijke	<p>Globaal: adviesgroep o.l.v. prof. H. Martens, universiteit Hasselt</p> <p>Actie 1: Eva Vissers</p> <p>Actie 2: Nathalie Lowette</p> <p>Actie 3: P&O- Nathalie Lowette- P.E. Debauw</p> <p>Actie 4: P&O- P.-E. Debauw (Fr) - Eva Vissers (NL)</p> <p>Actie 5: P.-E. Debauw (Fr) - Eva Vissers (NL)</p> <p>Actie 6: P&O- prof. H. Martens, universiteit Hasselt</p> <p>Actie 7: Adviesgroep</p>
Timing	<p>September, oktober en begin november</p> <p>Specifieke data:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introductiesessies: inleiding bij interviews en workshops - Interviews: 25/9/2006 - 6/10/2006 - Praktische voorbereiding workshops: in onderling overleg met Prof.Martens - 9/10/06 of 11/10/06 en 18/10/2006: workshops
KSF	<ul style="list-style-type: none"> - Tijd - Klein budget voor omkadering van de workshops - Beschikbare geschikte ruimte voor de workshops - medewerking P&O voor organisatorische aspecten - Informatie en communicatie t.a.v. deelnemers aan het pilootproject - Medewerking van de gekozen werknemers van de FOD P&O

3. Omkadering en opvolging van het project

3.1. Omkadering

De adviesgroep en de begeleiders van de FOD P&O zijn het erover eens dat de communicatie en informatie over het pilootproject fundamenteel zijn voor het welslagen ervan.

Acties	<p>Actie 1. Opstellen van een communicatieplan</p> <p>Actie 2. Uitvoeren van het communicatieplan</p>
Verantwoordelijke	P.-E. Debauw
Timing	<p>Actie 1. Begin september</p> <p>Actie 2. continu</p>
KSF	<ul style="list-style-type: none"> - Tijd - Medewerking P&O

3.2. Opvolging

3.2.1. Opvolging voortgang adviesopdracht

Voor deze opvolging wordt aan de volgende evaluaties gedacht:

- maandelijks voortgangsrapport door adviesgroep aan dhr. Lefevere en mevr. Gheysens, op einde van de maand (eind augustus, sept., okt., nov.)
- maandelijks schriftelijke /mondeline evaluatie door dhr. Lefevere en mevr. Gheysens (uiterlijk 2 weken na ontvangst voortgangsrapport.)

3.2.2. Opvolging van de workshops (instrument)

Na de workshops zal via een evaluatieformulier gepeild worden naar de bevindingen van de deelnemers (Wat vonden ze van de workshop? Wat heeft het bij hen losgemaakt? Welke zaken blijven hangen? ...).

Daarnaast gaat de adviesgroep zelf nagaan in welke mate de resultaten van de workshops beantwoorden aan haar verwachtingen en de verwachtingen van de projectverantwoordelijken van de FOD P&O.

3.2.3. Resultaten

De adviesgroep hecht er belang aan dat er binnen de FOD P&O een structuur opgezet wordt voor de opvolging van de resultaten van de activiteiten van de werkgroep om:

- enerzijds de nodige acties te treffen binnen de FOD P&O
- anderzijds de nodige acties te treffen naar de federale overheid toe

Acties	Actie 1. Voortgangsrapport opstellen Actie 2. Evaluatieformulier voor workshop opstellen Actie 3. Analyse van de bevraging voor bijsturing van de instrumenten Actie 4. Bijsturing Actie 5: Structuur opzetten voor opvolging resultaten
Verantwoordelijke	Globaal: Adviesgroep Actie 1. Nathalie Lowette Actie 2. Nathalie Lowette, Eva Vissers, P.-E. Debauw Actie 3. Adviesgroep Actie 4. Adviesgroep-P&O Actie 5: P&O
Timing	Actie 1: eind augustus Actie 2: eind september Actie 3: midden oktober Actie 4: eind oktober Actie 5: november
KSF	<ul style="list-style-type: none"> - Tijd - Medewerking van de geselecteerde werknemers van de FOD P&O voor invullen evaluatieformulier. - Duidelijke verwachtingen inzake workshop van adviesgroep en P&O-projectverantwoordelijken - Voornemen P&O om resultaten project op te volgen

III. Eindrapport

Het eindrapport wordt een bundeling van de drie onderdelen van het project, voorzien van begeleidend commentaar. Dit alles is gebaseerd op benchmarking, de praktische analyse van de FOD P&O, het uittesten van praktische instrumenten en daaraan verbonden conclusies van het onderzoek. Het rapport zal tevens een inventaris bevatten van geraadpleegde literatuur en websites.

Het rapport zal tijdens het project worden geschreven en uiterlijk op 13/11/2006 worden voorgelegd aan de FOD P&O, waarna het kan gefinaliseerd worden met het oog op presentatie op 21/11 en 22/11.

Bijlage 2: Opvolgingsrapporten

Opvolgingsrapport 1

1. Algemene gegevens

PROJECT : Levensfasenbeleid	
Projectverantwoordelijke	Adviesgroep (Pierre-Emmanuel Debauw, Manjula Ekka, Nathalie Lowette en Eva Vissers)
Sponsor	FOD P&O (Pol Lefevre en Saskia Gheysens)
Etappes	
<i>I. Studie</i>	
1. Analyse van de FOD P&O	a) doorlichting op grond van objectieve gegevens b) doorlichting subjectief ervaren van de werknemers
2. Instrumenten voor een aanzet tot een levensfasenbeleid	a) de ontwikkeling van instrumenten b) het testen van de instrumenten in een pilootproject in de FOD P&O
3. Omkadering en opvolging van het project	a) omkadering: communicatieplan b) opvolging: - voortgang van de adviesopdracht door adviesgroep en de FOD P&O - van de workshop: evaluatie - van de resultaten van de hele opdracht door de FOD P&O
<i>II. Eindrapport</i>	Dit is een bundeling van de drie onderdelen van het project, voorzien van begeleidend commentaar en zal een beleidsadvies, actievoorstellen en een uitgewerkt draaiboek omvatten voor wie aan levensfasebeleid wil doen binnen de federale overheid.
Geplande einddatum	10/11/2006
Werkelijke einddatum	22/11/2006
Stand van zaken planning	Timing wordt gerespecteerd

2. Details van het project :

Status op : <31/08/2006>		
Algemene appreciatie van de stand van zaken van het project	Momenteel loopt het project volgens planning.	
Concrete resultaten sinds laatste projectopvolgingsrapport :	« Deliverables »/Activiteiten/Taken/Belangrijke etappes : <ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking en conclusies • Oriëntatienota adviesopdracht • Vragenlijst “Metten en weten” voorgelegd om in te vullen 	
Geplande resultaten die evenwel niet behaald werden :	Taken die in vertraging zijn voor deze periode + realisatiedatum die voorzien was : <ul style="list-style-type: none"> • Geen 	
Impact op andere projecten : geen		
Verklaring voor de afwijkende timing : <ul style="list-style-type: none"> • Waarom is deze taak in vertraging ? • Impact op de planning en/of kosten van het project? 		
Realisaties voorzien voor de volgende periode		
Taken/activiteiten/ « deliverables » :	Verantwoordelijke:	Datum :
1 ^e Ontmoeting met professor Martens van de universiteit van Limburg	Eva Vissers	1/9/2006
Presentatie aan dhr. Monnard, voorzitter van het Directiecomité van de FOD P&O	Adviesgroep	8/9/2006 (onder voorbehoud)
Evaluatie van de voortgang van de adviesopdracht	Sponsor	15/9/2006
Opstellen van een communicatieplan	Pierre-Emmanuel Debauw	15/9/2006
Verzamelen en analyseren van cijfers en feiten voor de analyse van de FOD P&O	Manjula Ekka	29/9/2006
Verzamelen en analyseren van subjectief ervaren voor de analyse van de FOD P&O	Manjula Ekka	29/9/2006
Analyse P&O binnen P&O	Nathalie Lowette en Eva Vissers	29/9/2006
Globaal profiel van de FOD P&O (= conclusie)	Manjula Ekka	29/9/2006
Opstellen vragenlijsten interview & workshop	Adviesgroep	29/9/2006
Start van de interviews	P.-E. Debauw en Eva Vissers	Laatste week sept.
Voortgangsrapport 2	Nathalie Lowette	29/9/2006

Opmerkingen

Opvolgingsrapport 2

1. Algemene gegevens

PROJECT : Levensfasenbeleid	
Projectverantwoordelijke	Adviesgroep (Pierre-Emmanuel Debauw, Manjula Ekka, Nathalie Lowette en Eva Vissers)
Sponsor	FOD P&O (Pol Lefevre en Saskia Gheysens)
Etappes	
<i>I. Studie</i>	
1. Analyse van de FOD P&O	a) doorlichting op grond van objectieve gegevens b) doorlichting subjectief ervaren van de werknemers
2. Instrumenten voor een aanzet tot een levensfasenbeleid	a) de ontwikkeling van instrumenten b) het testen van de instrumenten in een pilootproject in de FOD P&O
3. Omkadering en opvolging van het project	a) omkadering: communicatieplan b) opvolging: - voortgang van de adviesopdracht door adviesgroep en de FOD P&O - van de workshop: evaluatie - van de resultaten van de hele opdracht door de FOD P&O
<i>II. Eindrapport</i>	Dit is een bundeling van de drie onderdelen van het project, voorzien van begeleidend commentaar en zal een beleidsadvies, actievoorstellen en een uitgewerkt draaiboek omvatten voor wie aan levensfasebeleid wil doen binnen de federale overheid.
Geplande einddatum	10/11/2006
Werkelijke einddatum	22/11/2006
Stand van zaken planning	Timing wordt gerespecteerd

2. Details van het project :

Status op : <30/09/2006>		
Algemene appreciatie van de stand van zaken van het project	Momenteel loopt het project volgens planning.	
<u>Concrete resultaten sinds laatste projectopvolgingsrapport :</u>	« Deliverables »/Activiteiten/Taken/Belangrijke etappes : <ul style="list-style-type: none"> • Herwerkte oriëntatienota adviesopdracht • Presentatie aan de voorzitter van het Directiecomité, dhr. Monard en akkoord • Vragenlijst “Metten en weten” en objectieve gegevens geanalyseerd • Samenwerking met professor Martens van de universiteit Limburg geformaliseerd • Communicatieplan opgesteld • Artikel P&O nieuwsbrief geschreven en afgeleverd • Voorstel tot teasers afgeleverd maar niet aanvaard • Opstellen vragenlijsten interview & workshop • Start van de interviews: NL afgerond - FR gaande 	
<u>Geplande resultaten die evenwel niet behaald werden :</u>	<p>Taken die in vertraging zijn voor deze periode + realisatiedatum die voorzien was :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verzamelen en analyseren van subjectief ervaren voor de analyse van de FOD P&O: nog gaande • Analyse P&O binnen P&O : nog gaande • Globaal profiel van de FOD P&O (= conclusie) <p>Impact op andere projecten : minimaal: de gegevens zijn al beschikbaar maar het globaal profiel kan niet worden opgesteld</p>	
<u>Verklaring voor de afwijkende timing :</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • Waarom is deze taak in vertraging ? Gegevens zijn talrijker dan verwacht. • Impact op de planning en/of kosten van het project? Geen 		
Realisaties voorzien voor de volgende periode		
Taken/activiteiten/ « deliverables » :	Verantwoordelijke:	Datum :
Achterstand in de analyse wegwerken	Manjula Ekka en Nathalie Lowette	15/10/2006
Sessie groepsdynamica met professor Martens	Adviesgroep en P&O-begeleiders	9/10/2006
Vorbereiding workshops	Adviesgroep i.s.m. prof. Martens	9/10/2006
Workshop “kleine groep”	Adviesgroep i.s.m. prof. Martens	11/10/2006
Workshop “grote groep”	Adviesgroep i.s.m. prof. Martens	18/10/2006
Analyse en verwerking van de resultaten van beide workshops	Adviesgroep	31/10/2006
Voortgangsrapport 3	Nathalie Lowette	31/10/2006
Opmerkingen		

Opvolgingsrapport 3: mondeling na de 2^e workshop

Annexe 3: Plan de communication

La mission de consultation PUMP auprès du SPF P&O comprendra un volet « communication » dans ses diverses phases. Ce souci de communication est inhérent à la problématique de la gestion des ressources humaines en général.

Le plan de communication identifie les groupes-cibles, destinataires de la communication tout au long du projet, et les différents types de communication qui seront menées par l'équipe de consultation. Pour chaque type de communication envisagée, l'équipe de consultation propose un timing, des outils et identifie le(s) responsable(s).

La communication poursuit plusieurs objectifs, complémentaires aux objectifs fixés pour la mission de consultation : informer, sensibiliser, impliquer, responsabiliser.

1. Groupes-cibles :

L'équipe de consultation a identifié 5 groupes-cibles :

1.1. Le personnel du SPF P&O :

= l'ensemble du personnel, sans distinction.

Ratio : l'ensemble du personnel doit recevoir une information générale sur le projet et ses objectifs, être informé des grandes lignes de son déroulement, et de ses résultats.

1.2. Le groupe de travail :

= les membres du groupe de travail représentatif du SPF P&O, qui participeront à l'instrument d'analyse de la situation du SPF

Ratio : les participants au groupe de travail doivent être impliqués dans le processus, informés de la méthode de travail et du planning, du déroulement des travaux et recevoir toute la documentation nécessaire.

1.3. Le groupe des travailleurs âgés :

= les membres du personnel âgés qui seront interrogés dans le cadre de l'instrument d'analyse de la situation des travailleurs âgés au sein du SPF.

Ratio : ces travailleurs âgés doivent être impliqués dans le processus et informés de la méthode de travail, du planning et du déroulement des travaux.

1.4. Le management du SPF P&O :

= les membres du Comité de Direction et l'équipe d'encadrement de la mission de consultation au sein du SPF.

Ratio : une communication réciproque entre l'équipe de consultation et le management du SPF est nécessaire tout au long du processus pour en garantir l'adéquation et le bon déroulement.

1.5. Les responsables du programme PUMP :

= les responsables académiques de l'Institut voor de Overheid (KUL) et de l'Ecole de Commerce Solvay (ULB).

Ratio : l'équipe de consultation devra fournir aux responsables du PUMP un rapport détaillé de la mission.

2. Types de communication à fournir :

[NB : avant la mise en œuvre de la mission, une communication régulière (réunions de travail, e-mail, téléphone,...) a été établie entre l'équipe de consultation et l'équipe d'encadrement de la mission de consultation du SPF P&O ; elle se poursuivra tout au long de l'exercice.]

2.1. Information générale préalable sur le projet et ses objectifs :

- - Destinataires : personnel du SPF P&O
- - Timing : début septembre
- - Outils : structures de communication internes du SPF P&O
- - Responsables : P.E. De Bauw + personne(s) à identifier au sein du SPF P&O

2.2. Updates réguliers sur l'état d'avancement du projet :

- - Destinataires : personnel du SPF P&O
- - Timing : début septembre, début octobre, début novembre, fin novembre
- - Outils : structures de communication internes du SPF P&O
- - Responsables : P.E. De Bauw + personne(s) à identifier au sein du SPF P&O

2.3. Communication détaillée sur le développement et la mise en œuvre des instruments d'analyse du SPF :

- Destinataires : - membres du groupe de travail
- travailleurs âgés participants
- management P&O
- Timing : - début septembre : info générale, calendrier, appel aux candidats
- mi-septembre : invitation à la session d'introduction
- fin septembre : préparation de la session d'introduction (documentation) + invitation au workshop
- début octobre : préparation au workshop (session intro 06/10)
- workshop (13/10)
- fin octobre : résultats du workshop
- Outils :
- Responsables : P.E. De Bauw + personne(s) à identifier au sein du SPF P&O

2.4. Bilan de la mission de consultation :

- Destinataires : - management du SPF P&O
- responsables PUMP
- personnel du SPF P&O
- Timing : mi-novembre
- Outils : rapport de fin de mission + entretien avec le management de P&O
- Responsables : équipe de consultation

* Concrete communicatievoorstellen voor de lanceringscommunicatie

1. Affiches

Concept: Beeld zou zijn: 50+ in het groot met daarnaast / -onder een vraag die kan gesteld zijn vanuit het perspectief van de leidinggevende, de jongere, de oude met goesting, de oudere zonder goesting.

- | | |
|--|---------------------------------------|
| 1. 50 + Werkervaring om te koesteren? | 6. 50 + Werken mét goesting? |
| 2. 50 + Dromen van vervroegd pensioen? | 7. 50 + Op een zijspoor? |
| 3. 50 + Nog flexibel? | 8. 50 + Kennis delen? |
| 4. 50 + Vastgeroest? | 9. 50 + Gerust laten? |
| 5. 50 + Te oud om te leren? | 10. 50 + Plaats ruimen voor de jeugd? |

Enkele in het Frans:

- | | |
|---|--|
| 1. 50 + De nouveaux défis ? | 5. 50 + Une fin de carrière tranquille ? |
| 2. 50 + Encore créatif ? | 6. 50 + Travailler mieux ? |
| 3. 50 + Du plaisir à travailler ? | 7. 50 + Partager son expérience ? |
| 4. 50 + Une fin de carrière dynamique ? | |

→ *Opgelet: de Franse zijn niet de vertalingen van de Nederlandse. Er kan dus gekozen worden.*

Voorbeeld (eenvoudig maar misschien kan de communicatiedienst er wat meer mee doen):



* Plusje wel in superscript (kan hier niet in Wordart)

Timing:

Week van 11/9/2006: Affiches te verspreiden in de gebouwen liefst in series van 3 met gevarieerde boodschap (dus bv. geen 3 negatieve over oudere werknemers tezamen, maar wel een combinatie van vraag 1, 4 en 6). De timing zal krap zijn, maar idealiter zouden de affiches voor de publicatie van het artikel moeten worden uitgehangen.

Week van 18/11/2006: Publicatie van het artikel in e-nieuwsbrief van stafdienst P&O.

2. Artikel voor de e-nieuwsbrief

De voorbije week verschenen er affiches in de gangen die stof tot nadenken geven. Die kwamen er natuurlijk niet zomaar. Sinds augustus 2006 is er in onze FOD een adviesgroep te gast. Het gaat om vier deelnemers aan het Public Management Program 2006. Een van de fasen in deze opleiding is dat de deelnemers een aantal maanden een FOD gaan helpen met een specifiek probleem of een prangende vraag.

Pol Lefevere en Saskia Gheysens van de dienst personeelsontwikkeling dienden zo een vraag in en Eva Vissers, Manjula Ekka, Pierre-Emmanuel De Bauw en Nathalie Lowette kozen ervoor onze FOD te helpen een start te nemen met een levensfasenbeleid, een HR-beleid dat beter aangepast is aan de behoeften van iedere werknemer in elke fase van zijn leven.

De duur van de opdracht is echter vrij beperkt -slechts tot november - wat ons als stafdienst P&O samen met de dienst personeelsontwikkeling en de adviesgroep ertoe heeft gebracht het advies toe te spitsen op hoe oudere werknemers werken ervaren, maar tegelijk te kijken hoe het met de werkgoesting van iedereen zit, jong en oud, leidinggevende of niet, man of vrouw.

In de komende weken zullen een aantal medewerkers van de FOD de kans krijgen om deel te nemen aan een diepte-interview of een workshop in samenwerking met de Universiteit Limburg. Wie echt zin heeft om zijn mening te geven, kan zijn naam doorgeven aan Eline De Witte. De adviesgroep zal zelf ook het initiatief nemen om mensen uit te nodigen.

Wie niet meedoet maar toch graag op de hoogte blijft van wat beweegt, zal binnen enkele weken nog een artikel vinden in deze nieuwsbrief. Wordt vervolgd dus...

Bijlage 4: Enkele algemene conclusies van de tevredenheidsenquête

De personeelsleden moesten tweemaal antwoorden: eerst in welke mate zij tevreden waren over iets en vervolgens in welke mate zij dit belangrijk vonden. Zo kon men niet alleen te weten komen welke punten verbeterd moeten worden, maar ook welke punten eerst moeten worden aangepakt.

In dit verband hadden de personeelsleden de mogelijkheid tussen de volgende antwoorden:

- Helemaal niet akkoord
- Eerder niet akkoord
- Eerder akkoord
- Helemaal akkoord

De antwoorden werden omgezet naar een tien-puntenschaal

- Helemaal niet akkoord= score 0
- Eerder niet akkoord= score 3,3
- Eerder akkoord= 6,6
- Helemaal akkoord= 10

Vanaf 6,6 kan men spreken van een bevredigend resultaat.

Thema 1: Organisatiecultuur

- ➔ algemene conclusies TE: gemiddeld niet zo denderende score van 5,57
- ➔ er is algemene ontevredenheid over doorstroming van beleidsinfo (strategische doelstellingen-geplande hervormingen)
- ➔ er is over het algemeen tevredenheid over samenwerking binnen de dienst (matige tevredenheid echter op dit vlak voor personeelsleden met anciënniteit tussen 5-10j), maar er is grote ontevredenheid over samenwerking tussen verschillende diensten
- ➔ op vlak van loyaliteit (vraag 50: ik ben van plan om de volgende drie jaar bij mijn FOD te blijven) zijn er de volgende scores: <25: score = 8; 25-34: score = 6,48; 35-54: score= 7,66; 55+: score =6,52

Thema 2: Arbeidsomstandigheden

- ➔ algemene conclusie: personeel is globaal genomen minder tevreden op vak van arbeidsomstandigheden (globaal gemiddelde score van 5,91)
- ➔ opvallend zwakke scores voor aspect verloning:
 - vraag 13 (binnen mijn FOD wordt vergelijkbaar werk op een gelijke manier beloond): <25: score= 5; 25-34: score=3, 92; 35-54: score = 3, 46; 55+: score = 3, 33
 - vraag 14 (mijn loon stemt overeen met mijn verantwoordelijkheden): <25: score = 6, 11; 25-34: score =4,84; 35-54: score= 4,81; 55+: score =4,07
 - Vraag 15 (ik vind dat ik behoorlijk betaald word): <25: score = 6; 25-34: score =4,79; 35-54: score= 4,84; 55+: score =4,87
- ➔ andere opvallende zwakke scores:
 - 25-34, voor vraag 9 (ik kan mijn werk doen vlgls mijn eigen ritme): score= 5,92
 - 35-34, voor vraag 10 (werklast in dienst wordt op een gepaste manier verdeeld): score = 4,52; 35-54 en 55+: ook geen denderende score op dit vlak (5, 07 en 5,6)
 - 55+: minder goede score dan de rest van 6,28 voor vraag 16 (soepele werktijd)
 - bij niveau D: zwakkere score

Thema 3: Doorgroeimogelijkheden

- ➔ algemene conclusies TE: personeel is minder tevreden over doorgroeimogelijkheden (algemeen gemiddelde score: 5)
- ➔ opvallend zwakke scores voor loopbaanontwikkeling en promotie:
 - vraag 32 (indien ik dat wens heb ik voldoende kansen om binnen mijn FOD van functie te veranderen): <25: score = 4; 25-34: score =3,78; 35-54: score= 3,36; 55+: score =3,75
 - vraag 33 (mijn FOD ondersteunt mij voldoende om mij voor te bereiden op een toekomstige functie): <25: score = 3,33; 25-34: score =3,86; 35-54: score= 3,21; 55+: score =3,33; niveau D: 1, 77
 - vraag 34 (ik slaag erin mijn loopbaan verder te ontwikkelen): <25: score = 5; 55; 25-34: score =4,25; 35-54: score= 3,79; 55+: score =4,76

- vraag 35 (promotie gebeurt binnen de FOD op een transparante manier): <25: score = 3,33; 25-34: score = 2,83; 35-54: score = 3; 55+: score = 4,24;
- Personeelsleden met een anciënniteit tussen 5-10 jaar halen globaal voor de vragen 32-35, zwakke scores van 2,2 tot 2,9
- ➔ opvallende scores ook over de Ontwikkelcirkels: globaal blijkt dat de gesprekken formeel correct zijn verlopen, maar dat ze onvoldoende geleid hebben tot het beter functioneren van de medewerkers of het formuleren van stimulerende doelstellingen
- ➔ andere opvallende scores voor vraag 39 (training on the job door ervaren collega's): <25: score = 9,16; 25-34: score = 5,95; 35-54: score = 4,88; 55+: score = 5,08
- ➔ goede scores voor levenslang leren, behalve voor niveau D (vraag 30: ik krijg voldoende kansen om opleidingen te volgen die mij kunnen helpen om mijn taken goed uit te voeren): <25: score = 6,66; 25-34: score = 6,24; 35-54: score = 6,21; 55+: score = 7,08;

Thema 4: Jobinhoud

- ➔ vooral 55+ vinden hun werk zinvol
- ➔ <25 j: laagste gemiddelde score van 7, 33
- ➔ Enkele details:
 - Opvallend lage scores voor <25 jaar voor vraag 4 (ik kan voortdurend leren): score van 6,66
 - Niveau D scoort voor dezelfde vraag nog lager: 4, 81; zij scoren ook opvallende lager dan het gemiddelde voor vraag 5 (afwisseling) en vraag 6 (autonoom organiseren): voor beide vragen een score van 6,66
 - Bij personeelsleden met anciënniteit tussen 5-10 jaar: zwakke score (5,4) voor vraag 7 (duidelijke doelstellingen)

dan de rest van 5,6 voor vraag 12 (kans om competenties te gebruiken)

Thema 5: Algemeen tevredenheidsgevoel

- ➔ algemene conclusie : globaal zit het goed met het algemeen tevredenheidsgevoel (algemeen gemiddelde score van 7,93)
- ➔ hoge scores < 25j (score = gem. 8,33)
- ➔ lager tevredenheidsgevoel bij 25-34 (score = 7,62)
- ➔ opvallend lager tevredenheidsgevoel voor wie anciënniteit heeft tussen 5-10j (score = 6,57)

Thema 6: Relatie met direct leidinggevende

- ➔ algemene conclusies TE: gemiddelde goede score van 6,5;
- ➔ er is grote tevredenheid over ondersteuning en erkenning van leidinggevend en over de loyaliteit t.a.v. de medewerker
- ➔ er is ook tevredenheid over de regelmaat van het werkoverleg
- ➔ aandachtspunten voor leidinggevende zijn: teamdoelstellingen, betrekken van medewerkers bij beslissingen en optreden indien medewerkers hun werk niet doen
- ➔ anc. tussen 5-10j en niveau D.: minder tevreden over samenwerking met leidinggevend; 55+ is het meest positief
- ➔ enkele details:
 - voor vraag 64 (mijn werk wordt voldoende erkend door mijn direct leidinggevende) scoren de <25 het minst en de 55+ het best : <25: score = 5,55; 25-34: score = 6,95; 35-54: score = 7,35; 55+: score = 7,30
 - voor vraag 65 (ik krijg feedback van mijn direct leidinggevende) scoren 35-54 het minst goed; 25-34 scoort hier het best: <25: score = 6; 25-34: score = 6,37; 35-54: score = 5,96; 55+: score = 6
 - voor vraag 62 (mijn leidinggevende treedt op als medewerkers hun werk niet doen), zijn de scores de volgende: <25: score = 5,33; 25-34: score = 5,36; 35-54: score = 5,92; 55+: score = 6

Thema 7: Communicatie

- ➔ algemene conclusies TE: een niet zo denderende gemiddelde score: 5,55
- ➔ de informatie-uitwisseling tussen collega's over projecten is onvoldoende en er is een slechte communicatie tussen de diensten (algemeen gemiddelde scores respectievelijk van 5,74 en 5,27)

Bijlage 5: Evaluatieformulieren deelnemers workshops

1. Overzicht van de reacties op testworkshop van 11/10/2006

1. Mijn verwachting voor vandaag was

(p1) connaître le projet, découvrir comment il est abordé, donner un input pour les résultats à attendre

(p2) Je n'avais aucune attente. J'étais prête à participer à un workshop test.

(p3) Il se fait que je suis "parachuté" dans cet atelier. Je dois donc passer de l'imparfait au présent. La question est, de par ma position un peu "chaotique", tout à fait pertinente.

Voir plus clair dans ma fin de carrière = comment puis-je fonctionner le plus utilement et de manière épanouie pour que mon impression actuelle soit moins perplexe, voir négative.

(p4) Ik had geen verwachting (zie ook 3b).

(p5) Ben pas in de voormiddag op de hoogte gebracht van de workshop.

2. Deze verwachting is

0 positief overtroffen

(p4) positief overtroffen: omdat het een interessante denkoefening was en omdat er aandacht gegeven wordt aan dit thema.

0 volledig ingelost

(p1) quelques informations, bonne interaction, résultat intéressant

(p5) spijts het korte tijdsbestek zijn toch verschillende aspecten aan bod gekomen.

0 min of meer ingelost

(p3) De vraies questions ont été posées. Mes préoccupations personnelles, j'ai pu les émettre. +/- = crainte que ceci ne relève que de l'exercice théorique.

0 weinig ingelost

0 niet ingelost

→ geen antwoord: (p2)

3. Mijn tips of adviezen ter verbetering van deze workshop zijn

a. met betrekking tot de inhoud

(p1) quid benchmarking? , plus d'information sur le projet et l'objectif, informer sur ce que c'est et vers où cette politique va ailleurs

(p2) Très bon !!! Beau sujet ! Bon feedback des informations déjà disponibles. Questions intéressantes.

(p3) Bien structurer le résultat. Bien le communiquer. Discuter avec la hiérarchie (même la haute. Elargir le groupe mais PAS TROP hiérarchie.)

(p4) /

(p5) Vooraf de tijd laten om te freewheelen en te filosoferen over leeftijdsbewust personeelsbeleid.

b. met betrekking tot de communicatie

- vooraf

(p1) cf. 3.a.

(p2) minuscule

(p3) (onleesbaar)

(p4) te weinig meegedeeld wat de bedoeling van deze workshop was.

(p5) Betere communicatie over inhoud en doel.

- tijdens de workshop

(p1) un peu plus en français aussi

(p2) Très bonne. Input intéressant. Questions ciblées. Animation agréable et très structurée.

(p3) Très bon (onleesbaar) constant. Avec un plus grand groupe, ce sera plus difficile.

(p4) Zeer goede uitleg.

(p5) /

- erna

(p1) tenir au courant du résultat et de l'output

(p2) /

(p3) provoquer une prise de conscience → le plus de gens possibles + le management

(p4) resultaat is zeer bevredigend = eind workshop.

(p5) Graag op de hoogte worden gehouden van de uiteindelijke resultaten.

Andere opmerkingen:

- Je me demande si c'est faisable avec 30 personnes! Grand merci.

2. Overzicht van de reacties op de grote workshop van 18/10/2006

1. Mijn verwachting voor vandaag was

(p1) hoog en zeer interessant inzake invalshoek

(p2) geen idee

(p3) kijken wat er leeft

(p4) niet echt duidelijk. De info omtrent de workshop was niet in die mate dat ik mij een concreet idee kon vormen van hoe het er aan toe ging gaan

(p5) geen idee

(p6) meer transparantie bij de hele FOD

(p7) Wat denken de anderen over "het aangenaam werken tot 65 jaar"? Welke reacties zullen er naar boven komen?

(p8) geen idee

(p9) een eerder lauwe bedoening met veel te veel informatie die reeds iedereen kent of kennis van heeft gekregen via de normale kanalen

2. Deze verwachting is

0 positief overtroffen

(p2) omdat /

(p4) omdat ik de werkwijze oké vind. Iedereen heeft ook goed meegewerkt en heeft vrijuit zijn gedacht gezegd. Er is ook naar boven gekomen wat ik zelf reeds dacht.

(p6) met de hoop om meer communicatie in alle diensten van P&O (wie doet wat)

(p9) omdat

- de dialoog prachtig werd gevoerd door professor Martens en haar team (PuMP)

- de aandacht werd behouden en enige verveling niét mogelijk was

- er vrijuit werd gesproken in een besloten sfeer

- professor Martens en haar medewerkers zéér gemotiveerd optraden

0 volledig ingelost

(p3) omdat /

0 min of meer ingelost

(p1) omdat de problematiek goed beschreven geweest is (meer) en de actiepunten bij de problematiek minder ontwikkeld geweest zijn

(p5) omdat /

(p8) omdat /

0 weinig ingelost

(p7) omdat dit nog in zijn "beginstadium" zit

0 niet ingelost

→ geen antwoord: /

3. Mijn tips of adviezen ter verbetering van deze workshop zijn

a. met betrekking tot de inhoud

(p1) mensen zich laten voorbereiden bestaande middelen die er zijn

(p2) /

(p3) ok

(p4) geen: het was interessant genoeg

(p5) /

(p6) graag de resultaten te laten weten wanneer die afgewerkt zullen zijn

(p7) /

(p8) beter geïnformeerd worden vooraf

(p9) - geen tips of adviezen: de inhoud overtrof mijn verwachtingen

- extra workshop voor (en enkel voor) de 55-plussers zou aangewezen zijn

b. met betrekking tot de communicatie

- vooraf

(p1) zie 3.a. + iets eerder uitnodigen

(p2) geen communicatie omdat we niet op voorhand konden weten wat dit was

(p3) jammer dat niet iedereen een uitnodiging heeft gehad

(p4) had misschien iets duidelijker moeten zijn en concreter ingevuld

(p5) was geen communicatie

(p6) zie punt 3.a.

(p7) het doel van de vergadering meer preciseren. Niet makkelijk vermits het project nog in beginfase staat.

(p8) er was geen communicatie vooraf

(p9) aparte workshop voor Frans- en Nederlandstaligen (betere coherentie en attentie gewaarborgd)

- tijdens de workshop

(p1) het kader waaraan kan gewerkt worden explicieter maken zoals bv. omgaan met collega's, infrastructuur, verloning, etc.

(p2) deze workshop was zeer bondig en aangenaam

(p3) ok

(p4) een goed verloop. Geen verbeteringen noodzakelijk.

(p5) waren goed. De workshop was zeer interessant.

(p6) heel positief

(p7) /

(p8) goeie uitleg gekregen

(p9) /

- erna

(p1) de communicatie met de resultaten doorgeven

(p2) /

(p3) /

(p4) Hopelijk wordt er iets gedaan met de bevindingen en is het geen project dat weer doodbloedt.

(p5) /

(p6) heel tevreden

(p7) feedback krijgen => wat zal gebeuren

(p8) graag kennen van de resultaten of acties die ondernomen zullen worden binnen FOD P&O

(p9) /

Andere opmerkingen:

(p9) VRUCHTBARE EN LEERRIJKE DAG !

Literatuurlijst

Aarendonk, S., *“Oudere werknemers. Een overzicht van maatregelen om oudere werknemers langer voor het arbeidsproces te behouden. Literatuuronderzoek”*, doctoraalscriptie Universiteit van Amsterdam, augustus 2003, 135 p. Dit document is consulteerbaar op: <http://www.aeno.nl/index.php?id=163>

Aarendonk, S. i.s.m. Universiteit van Amsterdam, A+O fonds Gemeenten en Taskforce Ouderen en Arbeid, *“Wat beweegt gemeenteambtenaren langer door te werken? Verslag van een onderzoek”*, november 2003, 121p. Dit document is consulteerbaar op: <http://www.aeno.nl/index.php?id=163>

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, *« Vieillessement de l'effectif de la fonction publique : répercussions pour l'avenir »*, 15 juin 2000. Disponible sur <http://www.hрма-agrh.gc.ca>

Ageproof, *“Leeftijdsbestendig beleid”*. Dit document is consulteerbaar op: <http://www.ageproof.nl>

ABVAKABO, *“OR en Leeftijdsbewust personeelsbeleid”*. Dit document is consulteerbaar op http://www.abvakabofnv.nl/meedoen/bericht/or_en_leeftijdsbewust_personeelsbeleid

A+O fonds Gemeenten, *“Levenslang inzetbaar- Leeftijdsbewust personeelsbeleid voor gemeenten”*, november 2005, 64 p. Dit document is consulteerbaar op: <http://www.aeno.nl>.

Bakker, M., *“Notitie leeftijdsbewust personeelsbeleid- plannen in vervolg op de studie ‘Oud maar niet out’”*, 9 p. Dit document is consulteerbaar op: http://www.utwente.nl/pao/info_voor/medewerkers/aanst/leeftijdsbewust_personeelsbeleid.pdf

Bletz, J. en Groeneveld, W., *“Ouderenbeleid begint bij jongeren”*. Dit document is consulteerbaar op: <http://www.xs4all.nl/~jan/Publicaties/Ouderenbeleid.htm>.

Bracke, P., *“Demotie-instrument voor leeftijdsbewust personeelsbeleid”*. Dit document is consulteerbaar op: <http://www.khbo.be/lodew/Demotie.htm>.

Commission européenne, *« Communication de la Commission : Livre Vert ‘Face aux changements démographiques, une nouvelle solidarité entre générations’ »*, COM(2005)94 final, 16 mars 2005. Disponible sur <http://europa.eu>

Commission européenne, *« Communication de la Commission au Conseil et au Parlement européen, La réponse de l'Europe au vieillissement de la population mondiale - Promouvoir le progrès économique et social dans un monde vieillissant - Contribution de la Commission européenne à la Deuxième Assemblée mondiale sur le vieillissement »*, COM(2002)143 final, 18 mars 2002. Disponible sur <http://europa.eu>

Commission européenne, *« Rapport de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social et au Comité des Régions, demandé par le Conseil européen de Stockholm : ‘Vers l'accroissement de la participation au marché du travail et la promotion du vieillissement actif’ »*, COM(2002)9 final, 24 janvier 2002. Disponible sur <http://europa.eu>

Drijkoningen, C. et al (red.), *Slapende vermogens werken niet, HRM ook voor uitvoerenden*, Leuven, Acco, 2000

Expertisecentrum Leeftijd, “Meer keuzemogelijkheden in een leeftijdloze levensloop”. Dit document is consulteerbaar op: <http://www.leeftijd.nl/quickscans.html>

Fontijne Grotnes, B.V., “Samen op weg naar een mentaliteitsverandering”. Dit powerpointdocument is consulteerbaar op: <http://www.leeftijdophetwerk.nl/public/fck/presentatie%20LBPB%20Fontijne%20Grotnes.ppt>

Franse overheid, « *La gestion des âges* ». Documenten terug te vinden op <http://www.travail.gouv.fr/>

Gijssens, V., “Leeftijdsbewust personeelsbeleid bij de FOD Financiën”, eindverhandeling LUC, faculteit toegepaste economische wetenschappen (promotor prof. H. Martens), 2003-2004, 111p.

Gemeente Best, “Leeftijdsbewust personeelsbeleid gemeente Best”, 's-Hertogenbosch, maart 2005, 24 p. Dit document is consulteerbaar op: <http://212.153.37.110/olibbestanden/Gemeentelijke%20stukken/2005/177608.pdf>

Hoge Raad van Werkgelegenheid, *Verslag 2004, Deel twee eindloopbaanproblematiek*. Dit document is consulteerbaar op: <http://meta.fgov.be/pdf/pd/nldf34d.pdf>

Hondeghem, A. en Depré, R. (Red.) “De Copernicushervorming in perspectief. Veranderingsmanagement in de federale overheid”, Vanden Broele, Brugge

Instrumenten voor leeftijdsbewust personeelsbeleid (Nederland), consulteerbaar op: <http://www.leeftijdophetwerk.nl/aandeslag?>

Kenniscentrum GOC, “Employability leeftijdsbewust”. Dit document is consulteerbaar op: <http://www.goc.nl/Employability-leeftijdsbewust.aspx>.

Langendoen, M.W. “Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Instrumenten en maatregelen voor individuele loopbaanregelingen”, Lelystad, Stichting IVIO, 1998

Leeftijd en Arbeid, “Leeftijdsbewust personeelsbeleid: voor oud en jong”; “Maak gebruik van leeftijd: leeftijdsbewust personeelsbeleid!”; en “Wat is leeftijdsbewust personeelsbeleid - feiten of fictie?” Deze documenten zijn consulteerbaar op: <http://www.leeftijd.nl>

Martens, H., *Kwaliteitsvol omgaan met oudere werknemers*, Newsletter Quality, Kluwer Uitgevers, 2003

Martens, H. et al, “Werken en 50-plussers: belevingen en inzetbaarheid” in Heeren, J. en Milis, K. (red.), *Staten-Generaal van de Limburgse Werkgelegenheid*, Tielt, Lannoo-Campus, 2004, p. 211-232

Nederlandse Regering, “Tweede Voortgangsrapportage kabinetsstandpunt ‘stimuleren langer werken van ouderen’, stand van zaken juni 2006”. Document consulteerbaar op: <http://www.leeftijdophetwerk.nl/public/fck/Tweede%20voortgangsrapportage%20kabinetsstandpunt.pdf>

OECD, « *Des réformes pour une société vieillissante* », éditions OCDE, 9 novembre 2000. Disponible sur <http://www.oecd.org>

OECD, Direction de la Gouvernance Publique et du Développement Territorial, Etude en cours sur « *les défis de la gestion de la fonction publique dans les pays à population vieillissante* ». Documents préparatoires disponibles sur <http://www.oecd.org> ; rapport prévu pour début 2007.

OECD, “*Policies for an ageing society: recent measures and areas for further reform*”, document de travail de l’OCDE, 20 novembre 2003. Disponible sur <http://www.oecd.org>

OECD, « *Vieillissement et politiques de l’emploi - Belgique* », éditions OCDE, 13 mai 2003. Disponible sur <http://www.oecd.org>

OECD, « *Vieillissement et politiques de l’emploi - Canada* », éditions OCDE, 21 septembre 2005. Disponible sur <http://www.oecd.org>

OECD, « *Vieillissement et politiques de l’emploi - France* », éditions OCDE, 4 octobre 2005. Disponible sur <http://www.oecd.org>

OECD, “*Vieillissement et politiques de l’emploi - Pays-Bas*”, 5 septembre 2005. Disponible sur <http://www.oecd.org>

OECD, « *Vivre et travailler plus longtemps* », éditions OCDE, 23 février 2006. Disponible sur <http://www.oecd.org>

OECD, “*The labour market impact of rapid ageing government employees: some illustrative scenarios*”, document de travail de l’OCDE, 12 septembre 2005. Disponible sur <http://www.oecd.org>

Parijs, M. en Hondelghem, A., “*De wervingskracht van de federale overheid als werkgever ten aanzien van hoog gekwalificeerd personeel: de arbeidsmarktpositionering en het image in kaart gebracht*”, Gent, Academia Press, 2002

Raad voor het Overheidspersoneelsbeleid “*Vluchten kan niet meer. Leeftijdsbewust personeelsbeleid bij overheid en onderwijs een noodzaak*”, advies nr.26, 's-Gravenhage, 15 september 2005, 15p. Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres: http://rop.caop.nl/shared/downloads/ROP_adviezen/ROP026_2005.pdf

Regiegroep Grijs werkt, “*Gelukkig is het wiel al uitgevonden*”. Dit document is consulteerbaar op : <http://www.senior-power.nl>

Servicepunt mkb, “*Leeftijdsbewust personeelsbeleid: gebruik maken van leeftijd*”. Dit document is consulteerbaar op: <http://www.servicepuntmkb.nl>.

Servicepunt mkb, “*Routeplanner naar een kroonplan- versie werknemer*”, 2006, 36 p. Dit document is consulteerbaar op: <http://www.servicepuntmkb.nl/themasites/thema94/>

Stichting Arduin, “*Leeftijdsbewust personeelsbeleid*”. Dit document is consulteerbaar op: <http://www.arduin.nl/PO&O/leeftijdsbewust%20personeelsbeleid.htm>

Universiteit van Twente, “*Leeftijdsbewust personeelsbeleid voor het eigen personeel*”. Dit document is consulteerbaar op: www.uvt.nl/personeel/atotz/ouderenbeleid.html

Vanmullem, K. en Hondelghem, A., “*Een leeftijdsbewust personeelsbeleid : stand van zaken binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap*”, Steunpunt beleidsrelevant onderzoek - Bestuurlijk organisatie Vlaanderen, 2005, 62p.

Vuurtoren 45+: Alle informatie over dit project is op <http://www.vuurtoren45plus.be/> terug te vinden.

Ter aanvulling: geraadpleegde websites:

<http://www.abvakabofnv.nl>
<http://www.aeno.nl>
<http://www.agepositive.gov.uk>
<http://www.ageproof.nl>
<http://www.arduino.nl>
<http://www.belgium.be>
<http://www.civilservice.gov.uk/management/statistics>
<http://www.dti.gov.uk/employment/discrimination/age-discrimination/index.html>
<http://www.efa.org.uk>
<http://europa.eu>
<http://www.goc.nl>
<http://www.ippr.org/publicationsandreports/publication.asp?id=205>
<http://www.leeftijdophetwerk.nl>
<http://meta.fgov.be>
<http://www.leeftijdophetwerk.nl>
<http://www.oecd.org>
http://www.opsi.gov.uk/si/si2006/draft/ukdsi_0110742664_en.pdf
<http://www.ouderenarbeid.be>
<http://www.pdata.be>
<http://www.selor.be>
<http://www.senior-power.nl>
<http://www.servicepuntmkb.nl>
http://www.strategy.gov.uk/work_areas/active_ageing/index.asp
<http://www.travail.gouv.fr>
<http://www.uvt.nl>
<http://www.vuurtoren45plus.be>