

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling met

Titel: Mogelijkheden en bekommernissen van Vlaamse ambtenaren binnen een duurzaam personeelsbeleid van de Vlaamse overheid. Gevalstudie binnen het Agentschap Wegen en Verkeer en het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen

Richting: master in de toegepaste economische wetenschappen - innovatie en ondernemerschap
2009

Jaar:

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Ik ga akkoord,

BEERTEN, Nele
Datum: 14.12.2009

EYCKMANS, Pam

Mogelijkheden en bekommernissen van Vlaamse ambtenaren binnen een duurzaam personeelsbeleid van de Vlaamse overheid

Gevalstudie binnen het Agentschap Wegen en Verkeer en het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen

Nele Beerten, Pam Eyckmans

promotor :
Prof. dr. Hilda MARTENS

Woord vooraf

Deze masterproef kadert in het behalen van het diploma Master in de Toegepaste Economische Wetenschappen, optie Innovatie en Ondernemerschap aan de Universiteit Hasselt. Wij hebben de volledige masterproef samen uitgewerkt. We zijn dus beiden verantwoordelijk voor alle aspecten van het gemeenschappelijk geheel.

Hoewel deze masterproef het resultaat is van vele uren zelfstandig werk, zouden we nooit hetzelfde resultaat kunnen bekomen zonder de hulp van anderen. Langs deze weg willen we deze personen dan ook bedanken. Allereerst willen we onze promotor Prof. dr. Hilda Martens bedanken voor haar begeleiding, inspirerende ideeën en adviezen om deze masterproef tot een goed einde te brengen. Verder willen we Gerda Serbruyns en Marcel Van Lerberge van de Vlaamse overheid bedanken voor de tijd die ze voor ons hebben vrijgemaakt en de informatie die ze ons hebben verstrekt. Onze dank gaat ook uit naar de medewerkers van het Agentschap Wegen en Verkeer en het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen die hebben geholpen bij de organisatie van het praktijkonderzoek. Daarnaast willen we de deelnemers van de focusgroepen en de geïnterviewden van deze beide agentschappen bedanken. We willen ook een dankwoord richten aan onze ouders voor hun onvoorwaardelijke steun tijdens onze studies. Tot slot willen we elkaar bedanken voor de aangename samenwerking.

Nele Beerten en Pam Eyckmans

Diepenbeek, mei 2009

Samenvatting

België en andere Europese landen worden de komende jaren geconfronteerd met een toenemende vergrijzing en ontgroening (Ekamper, 2006). De gevolgen hiervan zijn een lager arbeidsaanbod en een tragere groei van de economische activiteit. De vergrijzing en de ontgroening hebben bovendien een weerslag op de sociale zekerheid.

We kiezen ervoor om ons voor de uitwerking van deze masterproef te richten op de Vlaamse overheid als probleemeigenaar. We beogen bekommernissen, wensen, verwachtingen en suggesties van Vlaamse ambtenaren te achterhalen. De centrale onderzoeksvraag luidt dan ook:

"Wat zijn mogelijkheden en bekommernissen van Vlaamse ambtenaren binnen een duurzaam personeelsbeleid van de Vlaamse overheid?"

We voeren in deze masterproef zowel een literatuurstudie als een praktijkstudie uit. Eerst gaan we in de literatuurstudie na hoe acuut het probleem betreffende de vergrijzing en de ontgroening is bij de Vlaamse overheid. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat de problemen van de vergrijzing en de ontgroening duidelijk zichtbaar zijn in het personeelsbestand van de Vlaamse overheid.

Om het hoofd te kunnen bieden aan de gevolgen van de vergrijzing en de ontgroening, kunnen organisaties volgens ons een personeelsbeleid voeren dat bevorderlijk is voor de verlenging van de activiteit van de bevolking op arbeidsleeftijd. In de literatuurstudie gaan we dan ook na op welke manier een personeelsbeleid rekening kan houden met werknemers van alle leeftijdscategorieën. Een duurzaam personeelsbeleid is er volgens ons op gericht om werknemers van alle leeftijden met plezier, effectief en efficiënt te laten werken.

Vervolgens gaan we in de literatuur na welke factoren vervroegde uittreding in de hand werken en welke factoren stimuleren om langer te werken. We vinden het immers belangrijk dat werkgevers, indien mogelijk, met deze factoren rekening houden als ze een duurzaam personeelsbeleid willen voeren.

We gaan aan de hand van een literatuurstudie ook na welke overheidsmaatregelen er reeds getroffen zijn in het kader van een duurzaam personeelsbeleid. We bespreken de maatregelen van de Vlaamse overheid met betrekking tot het sectoraal akkoord 2005-2007, outplacement en jobrotatie. Daarna beschrijven we enkele leerrijke praktijken om werkZIN te stimuleren uit de privé-sector en de publieke sector. Vervolgens gaan we na of de Vlaamse overheid deze praktijken ook kan toepassen.

Naast de literatuurstudie voeren we een gevalstudie uit bij het Agentschap Wegen en Verkeer en het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen van de Vlaamse overheid. Om de gegevens voor de uitwerking van het praktijkonderzoek te bekomen, organiseren we focusgroepen en interviews.

Eerst gaan we in beide agentschappen na welke factoren vervroegde uittreding in de hand werken bij Vlaamse ambtenaren. De factoren die de deelnemers van de focusgroepen het meest aanhaalden, zijn de financiële haalbaarheid van het pensioen, de aanwezigheid van een partner en de eigen gezondheid.

In het praktijkonderzoek gaan we ook na welke factoren stimuleren om langer te werken bij de Vlaamse overheid. Een goede gezondheid, een ongunstige financiële situatie en de invloed van de omgeving zijn de factoren die tijdens ons praktijkonderzoek het meest naar voor komen.

We toetsen in de praktijkstudie ook welke maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 met betrekking tot een duurzaam personeelsbeleid reeds zichtbaar zijn in de betrokken entiteiten van de Vlaamse overheid. We gaan ook na welke effecten deze maatregelen hebben of kunnen hebben. Bij de uitwerking van deze deelvraag maken we gebruik van het ontwerpschema uit het sectoraal akkoord 2005-2007. Uit de praktijkstudie komt naar voor dat het merendeel van de maatregelen nog niet zichtbaar is in de betrokken entiteiten. Doorgaans vinden de geïnterviewde leidinggevenden de maatregelen theoretisch goed uitgewerkt, maar soms stellen ze zich vragen bij de praktische haalbaarheid. De geïnterviewden hebben meestal dezelfde percepties over het effect van de maatregelen. Afhankelijk van de maatregel is deze perceptie al dan niet positief.

We zijn in de betrokken entiteiten ook nagegaan wat bekommernissen, wensen, verwachtingen en suggesties van Vlaamse ambtenaren zijn in het kader van een duurzaam personeelsbeleid. We werken deze deelvraag uit aan de hand van het model van de "vier A's". We bespreken bekommernissen, wensen, verwachtingen en suggesties van Vlaamse ambtenaren volgens de deelnemers van de focusgroepen, volgens P&O-verantwoordelijken en volgens leidinggevenden van de Vlaamse overheid.

Op basis van onze onderzoeksresultaten formuleren we beleidsaanbevelingen voor de Vlaamse overheid, de leidinggevenden, de P&O-verantwoordelijken, de individuele ambtenaren en de Federale overheid. We formuleren adviezen voor de Vlaamse overheid omtrent het project Anders Werken, het zorgen voor een tijdige vervanging, het op gang brengen van een bewustwordingsproces, professionele communicatie, kinderopvang, een ergonomische werkomgeving, opleidingen, functioneringstoelagen, een eerlijke verloning, skill pooling en de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007. We kaderen deze adviezen in het model van Ulrich.

Voor de leidinggevenden van de Vlaamse overheid formuleren we adviezen met betrekking tot een duidelijke communicatie van taakverwachtingen, het geven van autonomie, het tonen van waardering en het voeren van loopbaangesprekken. We plaatsen deze adviezen in het concurrerende-waardenkader van Quinn.

We hebben ook enkele adviezen voor de P&O-verantwoordelijken van de Vlaamse overheid. We bespreken achtereenvolgens het voeren van tweerichtingscommunicatie en het bijstaan van medewerkers.

Wat de individuele ambtenaren betreft, formuleren we adviezen over zelf initiatief nemen, relativeren, zorgen voor een aangename werksfeer, het waarderen van collega's en het opnemen van andere rollen.

De Federale overheid raden we aan om een geleidelijke overgang naar het pensioen mogelijk te maken en de mogelijkheid te voorzien om langer te werken dan tot 65 jaar.

Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

Lijst van figuren en tabellen

Deel 1: Inleiding en probleemstelling - 1 -

Hoofdstuk 1: Omschrijving en situering van het praktijkprobleem - 1 -

1.1 Algemene omschrijving en situering van het praktijkprobleem..... - 1 -

1.2 Probleemeigenaar en andere betrokkenen..... - 4 -

**Hoofdstuk 2: Formulering van het onderzoeksdoel, de onderzoeksvragen en de
onderzoeksopzet - 7 -**

2.1 Onderzoeksdoel..... - 7 -

2.2 Centrale onderzoeksvraag..... - 7 -

2.3 Afleiding van de deelvragen..... - 7 -

2.4 Onderzoeksopzet..... - 9 -

Deel 2: Literatuurstudie..... - 11 -

Hoofdstuk 1: Methodologie..... - 11 -

1.1 Soorten literatuur - 11 -

1.2 Bronnen voor de literatuurstudie - 11 -

1.3 Taal van de literatuur - 11 -

1.4 Periode - 12 -

1.5 Geografisch gebied - 12 -

| | | |
|-------|--|--------|
| 1.6 | Gebruikte theorieën | - 12 - |
| 1.6.1 | De kwaliteit van arbeid volgens het model van de "vier A's" | - 12 - |
| 1.6.2 | Managementrollen voor het Human Resource Management volgens Ulrich | - 17 - |
| 1.6.3 | Het concurrerende-waardenkader van Quinn | - 19 - |
| 1.6.4 | Ontwerpschema van de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 | - 21 - |

Hoofdstuk 2: Bespreking van de literatuur - 25 -

| | | |
|-------|---|--------|
| 2.1 | Het probleem betreffende de vergrijzing en de ontgroening binnen de Vlaamse overheid . | - 25 - |
| 2.1.1 | Voorstelling van de Vlaamse overheid..... | - 25 - |
| 2.1.2 | Het personeel van de Vlaamse overheid..... | - 26 - |
| 2.1.3 | De vergrijzing en de ontgroening binnen de Vlaamse overheid | - 28 - |
| 2.1.4 | Het ziekteverzuim bij de Vlaamse overheid..... | - 29 - |
| 2.1.5 | Vorming binnen de Vlaamse overheid | - 30 - |
| 2.1.6 | Resultaten van de Personeelspeiling 2008 | - 31 - |
| 2.1.7 | Conclusie | - 32 - |
| 2.2 | Een personeelsbeleid dat rekening houdt met werknemers van alle leeftijdscategorieën... | - 32 - |
| 2.2.1 | Omschrijving van een leeftijdsbewust personeelsbeleid..... | - 33 - |
| 2.2.2 | Mogelijke kenmerken van een duurzaam personeelsbeleid | - 34 - |
| 2.2.3 | Voordelen van een duurzaam personeelsbeleid | - 36 - |
| 2.2.4 | Duurzaam personeelsbeleid volgens de Vlaamse overheid | - 37 - |
| 2.2.5 | Conclusie | - 38 - |
| 2.3 | Factoren die vervroegde uittreding in de hand werken | - 39 - |
| 2.3.1 | Kenmerken van oudere werknemers | - 39 - |
| 2.3.2 | Vooroordelen ten aanzien van ouderen | - 40 - |
| 2.3.3 | Motieven voor vervroegde uittreding | - 41 - |
| 2.3.4 | Conclusie | - 43 - |
| 2.4 | Factoren die stimuleren om langer te werken | - 43 - |
| 2.4.1 | Stimulerende factoren vanuit het standpunt van werknemers | - 43 - |

| | | |
|---------|---|--------|
| 2.4.2 | Stimulerende factoren vanuit het standpunt van werkgevers | - 46 - |
| 2.4.3 | Motiverende factoren vanuit het standpunt van Vlaams overheidspersoneel | - 47 - |
| 2.4.3.1 | Motiverende factoren vanuit het standpunt van leidinggevend en niet-leidinggevend van de Vlaamse overheid | - 47 - |
| 2.4.3.2 | Motiverende jobfactoren vanuit het standpunt van jongere en oudere medewerkers van de Vlaamse overheid | - 48 - |
| 2.4.4 | Conclusie | - 48 - |
| 2.5 | Overheidsmaatregelen in het kader van een duurzaam personeelsbeleid | - 49 - |
| 2.5.1 | Het Generatiepact 2005 van de Federale overheid | - 49 - |
| 2.5.2 | Reeds gerealiseerde maatregelen door de Vlaamse overheid in het kader van een duurzaam personeelsbeleid | - 49 - |
| 2.5.2.1 | Maatregelen uit het sectoraal akkoord 2003-2004 van de Vlaamse Gemeenschap..... | - 49 - |
| 2.5.2.2 | Beleidsnota 2004-2009 van de Vlaamse minister van Bestuurszaken..... | - 50 - |
| 2.5.2.3 | Beleidsbrief 2007 van de Vlaamse minister van Bestuurszaken..... | - 51 - |
| 2.5.2.4 | Maatregelen uit het sectoraal akkoord 2005-2007 van de Vlaamse Gemeenschap..... | - 51 - |
| 2.5.2.5 | Beleidsbrief 2008 van de Vlaamse minister van Bestuurszaken..... | - 55 - |
| 2.5.2.6 | Projectgroep duurzaam personeelsbeleid | - 56 - |
| 2.5.2.7 | Outplacement..... | - 57 - |
| 2.5.2.8 | Jobrotatie of functieroulatie..... | - 59 - |
| 2.5.3 | Conclusie | - 61 - |
| 2.6 | Leerrijke praktijken van de privé-sector en de publieke sector om werkZIN te stimuleren - | 61 - |
| 2.6.1 | Groep Aveve | - 62 - |
| 2.6.2 | Vernibouw-Campens N.V..... | - 64 - |
| 2.6.3 | Algemeen Psychiatrisch Ziekenhuis (APZ) Drenthe..... | - 64 - |
| 2.6.4 | Het Virga-Jesseziekenhuis | - 66 - |
| 2.6.5 | Gemeente Groningen..... | - 67 - |
| 2.6.6 | CTG Belgium | - 69 - |
| 2.6.7 | DSM Limburg | - 70 - |
| 2.6.8 | Volvo Cars Gent..... | - 71 - |
| 2.6.9 | Conclusie | - 73 - |

Deel 3: Praktijkstudie - 75 -

Hoofdstuk 1: Betrokken agentschappen van de Vlaamse overheid - 75 -

| | | |
|---------|---|--------|
| 1.1 | Selectie van de agentschappen | - 75 - |
| 1.2 | Beschrijving van de betrokken agentschappen | - 76 - |
| 1.2.1 | Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen van de Vlaamse overheid . | - 76 - |
| 1.2.1.1 | Missie | - 76 - |
| 1.2.1.2 | Kernopdrachten | - 76 - |
| 1.2.1.3 | Organogram..... | - 77 - |
| 1.2.1.4 | Leeftijdsstructuur | - 77 - |
| 1.2.1.5 | Visie op een duurzaam personeelsbeleid..... | - 81 - |
| 1.2.2 | Agentschap Wegen en Verkeer van de Vlaamse overheid | - 82 - |
| 1.2.2.1 | Missie | - 82 - |
| 1.2.2.2 | Kernopdrachten | - 82 - |
| 1.2.2.3 | Organogram..... | - 82 - |
| 1.2.2.4 | Leeftijdsstructuur | - 83 - |
| 1.2.2.5 | Visie op een duurzaam personeelsbeleid..... | - 85 - |

Hoofdstuk 2: Werkwijze praktijkgedeelte..... - 87 -

| | | |
|-----|---|--------|
| 2.1 | Werkwijze focusgroepen | - 87 - |
| 2.2 | Werkwijze interviews..... | - 92 - |
| 2.3 | Het eindloopbaanevent van de Vlaamse overheid | - 97 - |

Hoofdstuk 4: Uitwerking van de praktijkstudie..... - 99 -

| | | |
|-------|---|---------|
| 4.1 | Algemene resultaten van de focusgroepen | - 99 - |
| 4.1.1 | Opleiding is vooral voor jongeren..... | - 99 - |
| 4.1.2 | Oudere medewerkers zijn minder veranderingsbereid..... | - 100 - |
| 4.1.3 | Oudere medewerkers moeten plaats ruimen voor jongeren | - 101 - |
| 4.1.4 | Wat maakt dat je nu met plezier werkt?..... | - 101 - |

| | | |
|--------|---|---------|
| 4.1.5 | Wat maakt dat je niet met plezier werkt? | - 102 - |
| 4.1.6 | Wat maakt dat je met plezier, effectief en efficiënt blijft werken tot het einde van je loopbaan? - 103 - | |
| 4.1.7 | Wat zou nodig zijn opdat je jouw pensioen met twee jaar uitstelt?..... | - 105 - |
| 4.1.8 | Wat kan de organisatie doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken tot het einde van je loopbaan? | - 106 - |
| 4.1.9 | Wat kan je zelf doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken tot het einde van je loopbaan? | - 106 - |
| 4.1.10 | Als je het voor het zeggen had, welke drie dingen zouden er volgens jou moeten gebeuren opdat alle medewerkers met plezier, effectief en efficiënt tot op het einde van hun loopbaan zouden blijven werken bij de Vlaamse overheid? | - 107 - |
| 4.1.11 | Conclusie | - 107 - |
| 4.2 | Factoren die vervroegde uittreding in de hand werken bij Vlaamse ambtenaren..... | - 108 - |
| 4.2.1 | Kenmerken (vooroordelen) van Vlaamse ambtenaren..... | - 108 - |
| 4.2.2 | Factoren die de vervroegde uittreding in de hand werken..... | - 110 - |
| 4.2.3 | Conclusie | - 112 - |
| 4.3 | Factoren die stimuleren om langer te werken bij de Vlaamse overheid | - 113 - |
| 4.3.1 | Factoren die volgens deelnemers van de focusgroepen stimuleren om langer te werken bij de Vlaamse overheid | - 113 - |
| 4.3.2 | Conclusie | - 118 - |
| 4.4 | Maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 met betrekking tot een duurzaam personeelsbeleid die al dan niet reeds zichtbaar zijn in de betrokken entiteiten en het effect van deze maatregelen | - 118 - |
| 4.4.1 | Het appreciatierecht | - 121 - |
| 4.4.2 | Het voorrangrecht voor belastende beroepen | - 123 - |
| 4.4.3 | Het eindloopbaanverlof..... | - 125 - |
| 4.4.4 | De gefractioneerde loopbaan | - 126 - |
| 4.4.5 | De stimulatie van de interne mobiliteit..... | - 126 - |
| 4.4.6 | De vervangingspool..... | - 128 - |
| 4.4.7 | De perspectiefgesprekken | - 131 - |
| 4.4.8 | De opname van andere rollen | - 132 - |
| 4.4.9 | Het recht op ontwikkeling..... | - 134 - |

| | | |
|---------|--|---------|
| 4.4.10 | Telewerken | - 135 - |
| 4.4.11 | De maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 in het model van Ulrich | - 138 - |
| 4.4.12 | Conclusie | - 139 - |
| 4.5 | Bekommernissen, wensen, verwachtingen en suggesties van ambtenaren van de Vlaamse overheid in het kader van een duurzaam personeelsbeleid..... | - 140 - |
| 4.5.1 | Bekommernissen, wensen, verwachtingen en suggesties van de deelnemers van de focusgroepen | - 141 - |
| 4.5.1.1 | De arbeidsinhoud | - 141 - |
| 4.5.1.2 | De arbeidsomstandigheden | - 143 - |
| 4.5.1.3 | De arbeidsvoorwaarden | - 145 - |
| 4.5.1.4 | De arbeidsverhoudingen | - 149 - |
| 4.5.2 | Bekommernissen, wensen, verwachtingen en suggesties van ambtenaren van de Vlaamse overheid volgens P&O-verantwoordelijken..... | - 150 - |
| 4.5.2.1 | De arbeidsinhoud | - 151 - |
| 4.5.2.2 | De arbeidsomstandigheden | - 151 - |
| 4.5.2.3 | De arbeidsvoorwaarden | - 151 - |
| 4.5.2.4 | De arbeidsverhoudingen | - 152 - |
| 4.5.3 | Bekommernissen, wensen, verwachtingen en suggesties van ambtenaren van de Vlaamse overheid volgens leidinggevenden | - 153 - |
| 4.5.3.1 | De arbeidsinhoud | - 153 - |
| 4.5.3.2 | De arbeidsomstandigheden | - 153 - |
| 4.5.3.3 | De arbeidsvoorwaarden | - 154 - |
| 4.5.3.4 | De arbeidsverhoudingen | - 155 - |
| 4.5.4 | Conclusie | - 155 - |
| 4.6 | Scenario's om met ZIN te werken volgens Vlaamse ambtenaren in het kader van een duurzaam personeelsbeleid | - 156 - |
| 4.6.1 | Belangrijke factoren om met ZIN te blijven werken bij de Vlaamse overheid..... | - 156 - |
| 4.6.2 | Beleidsaanbevelingen | - 158 - |
| 4.6.2.1 | De Vlaamse overheid | - 159 - |
| 4.6.2.2 | De leidinggevenden | - 173 - |

| | | |
|---------|---------------------------------|---------|
| 4.6.2.3 | De P&O-verantwoordelijken | - 176 - |
| 4.6.2.4 | De individuele ambtenaren | - 177 - |
| 4.6.2.5 | De Federale overheid | - 179 - |
| 4.7 | Eigen reflectie | - 181 - |

Lijst van geraadpleegde werken

Lijst van figuren en tabellen

| | |
|---|--------|
| Figuur 1: Leeftijdspiramide van België op één januari 1980 en op één januari 2006, per leeftijdsgroep van vijf jaar en per 10 000 inwoners (VRIND, 2007)..... | - 2 - |
| Figuur 2: Leeftijdspiramide van de bevolking van het Vlaams Gewest op 31 december 2003, per leeftijdsgroep van vijf jaar en per 10 000 inwoners (Pelfrene, 2005)..... | - 3 - |
| Figuur 3: Leeftijdspiramide van de bevolking van het Vlaams Gewest op 31 december 2020, per leeftijdsgroep van vijf jaar en per 10 000 inwoners (Pelfrene, 2005)..... | - 3 - |
| Figuur 4: Kwaliteit van arbeid volgens de arbeidsprocesbenadering (van Ruysseveldt, de Witte & von Grumbkow, 2004)..... | - 13 - |
| Figuur 5: Het Michigan-model van Tichy (Lievens, 2006)..... | - 15 - |
| Figuur 6: Centrale rollen voor Human Resource Management (Bombaerts & Martens, 2009)... | - 17 - |
| Figuur 7: Het concurrerende-waardenkader van Quinn (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 2005)..... | - 20 - |
| Figuur 8: Ontwerpschema van de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 (Vlaamse overheid, 2008)..... | - 22 - |
| Figuur 9: Gedetailleerd ontwerpschema van de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 (Vlaamse overheid, 2008)..... | - 23 - |
| Figuur 10: De organisatiestructuur van de Vlaamse overheid na de implementatie van Beter Bestuurlijk Beleid (VRIND, 2008)..... | - 26 - |
| Tabel 1: Evolutie van het Vlaams overheids personeel tussen 2004 en 2005 volgens geslacht, niveau, statuut en leeftijd (Vlaamse overheid, 2006)..... | - 27 - |
| Figuur 11: Leeftijdspiramide van het Vlaams overheids personeel op 31 december 2005 (Vlaamse overheid, 2006)..... | - 28 - |
| Figuur 12: Het ziekteverzuim bij de Vlaamse overheid, totaal en volgens leeftijdsgroep, in procent in 2006 (VRIND,2008)..... | - 29 - |

| | |
|--|--------|
| Tabel 2: Gevolgde vormingsuren per werknemer bij het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (Studiedienst van de Vlaamse Regering, 2005) | - 30 - |
| Tabel 3: Het aantal personeelsleden dat in 2007 vorming gevolgd heeft, in %, opgedeeld volgens geslacht, niveau, statuut en leeftijdsgroep (VRIND, 2008) | - 31 - |
| Tabel 4: "Zijn de volgende aanpassingen aan het personeels- en organisatiebeleid volgens u noodzakelijk opdat oudere werknemers langer aan het werk willen en kunnen blijven?" (De Coen, Forrier, Lamberts & Sels, 2007) | - 46 - |
| Tabel 5: Top vijf van de belangrijkste jobfactoren voor jongere en oudere medewerkers (Vanmullem & Hondeghe, 2006) | - 48 - |
| Tabel 6: Status van alle lopende outplacementbegeleidingen bij het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap eind 2005 (Vlaamse overheid, 2006) | - 59 - |
| Figuur 13: Organogram van het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen (Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen, z.d.) | - 77 - |
| Figuur 14: Leeftijdspiramide van het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen (Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen, 2008) | - 78 - |
| Figuur 15: Verdeling naar functie binnen het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen (Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen, 2008) | - 79 - |
| Figuur 16: Verdeling per leeftijd en graad binnen het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen (Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen, 2008) | - 80 - |
| Figuur 17: Relatieve verdeling gerelateerd per graad binnen het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen (Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen, 2008) | - 81 - |
| Figuur 18: Organogram van het Agentschap Wegen en Verkeer (Agentschap Wegen en Verkeer, 2006) | - 83 - |
| Figuur 19: Leeftijdspiramide van het Agentschap Wegen en Verkeer | - 84 - |
| Figuur 20: Verdeling naar functie binnen het Agentschap Wegen en Verkeer | - 84 - |
| Figuur 21: Verdeling per leeftijd en graad binnen het Agentschap Wegen en Verkeer | - 85 - |

| | |
|--|---------|
| Figuur 22: Gedetailleerd ontwerpschema van de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 (Vlaamse overheid, 2008) | - 119 - |
| Tabel 7: Samenvattende tabel met de resultaten uit de interviews omtrent de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 | - 120 - |
| Figuur 23: De maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 in het model van Ulrich (gebaseerd op Bombaerts & Martens, 2009) | - 139 - |
| Figuur 24: Het Michigan-model van Tichy (Lievens, 2006) | - 146 - |
| Figuur 25: Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid geplaatst in het model van Ulrich (gebaseerd op Bombaerts & Martens, 2009) | - 159 - |
| Figuur 26: Aanbevelingen voor leidinggevendenden geplaatst in het concurrerende-waardenkader van Quinn (gebaseerd op Quinn et al., 2005) | - 173 - |

Deel 1: Inleiding en probleemstelling

Hoofdstuk 1: Omschrijving en situering van het praktijkprobleem

In het eerste deel van deze masterproef vermelden we het praktijkprobleem, de probleemeigenaar en de betrokkenen. Vervolgens formuleren we de doelstelling van het onderzoek en lichten we de onderzoeksoepzet toe. Daarna komen de centrale onderzoeksvraag en de daaruit afgeleide deelvragen aan bod.

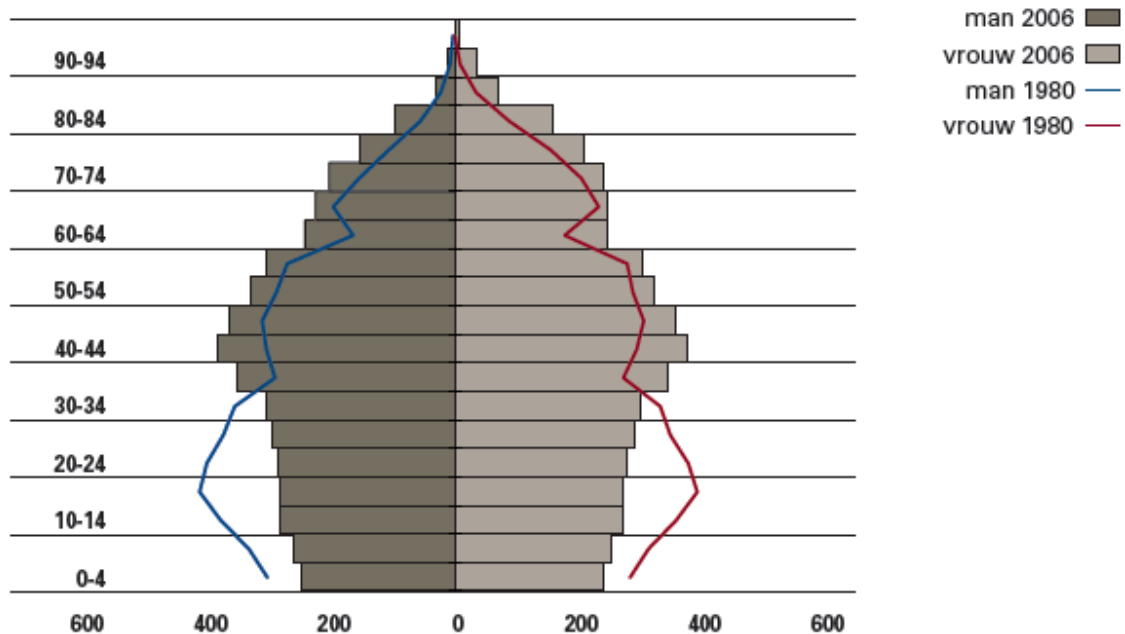
1.1 Algemene omschrijving en situering van het praktijkprobleem

Zowel België als andere Europese landen zullen de komende jaren steeds meer worden geconfronteerd met een vergrijzende bevolking. Eén van de belangrijkste oorzaken van de vergrijzing is de veroudering van de babyboomgeneratie. Deze generatie bereikt stilaan de pensioengerechtigde leeftijd en zal geleidelijk de arbeidsmarkt verlaten (Ekamper, 2006). Tussen 2000 en 2030 zal het aantal gepensioneerden met ongeveer 900 000 toenemen (De Groote & Truwant, 2003). Daarnaast draagt de stijgende levensverwachting bij tot het probleem van de vergrijzing (Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2004). Verder heeft een daling van het geboortecijfer in de periode na 1965 de vergrijzing mee in de hand gewerkt (Ekamper, 2006).

Een tweede probleem waar België en andere Europese landen steeds meer mee zullen worden geconfronteerd, is het probleem van de ontgroening. De ontgroening betekent dat het aantal jongeren afneemt ten opzichte van het aantal ouderen. Door dit fenomeen zal de instroom op de arbeidsmarkt dalen, waardoor de instroom weldra niet langer voldoende zal zijn om de uitstroom van de babyboomers te compenseren (Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2004).

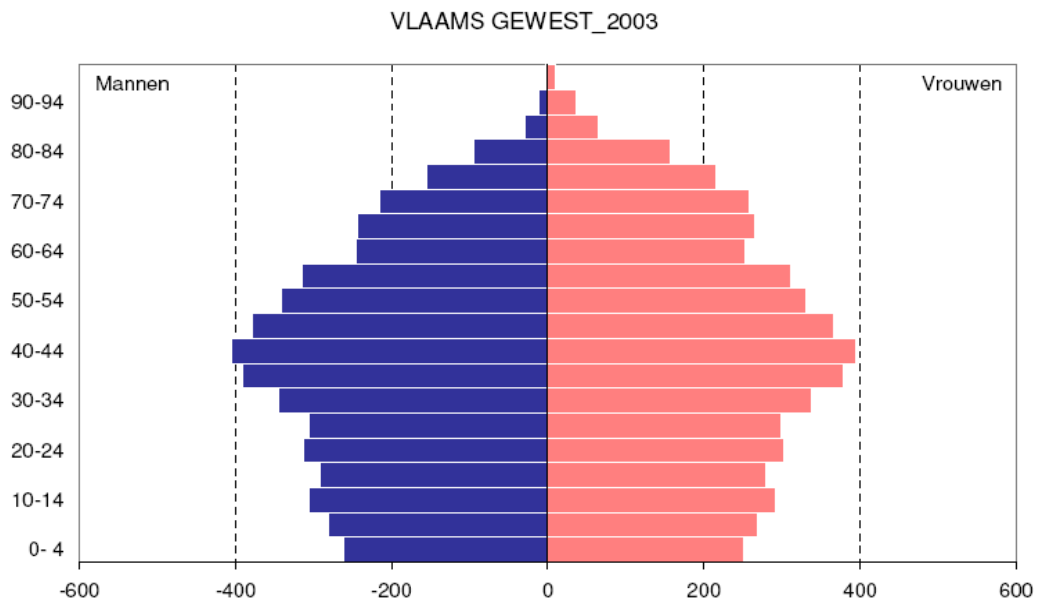
Als we ons wat de ontgroening en de vergrijzing betreft enkel toespitsen op België, zien we dat deze ontwikkelingen duidelijk zichtbaar zijn geworden in de opbouw van de leeftijdspiramide. Uit figuur 1 blijkt duidelijk dat de bevolking aan het verouderen is. Het

is namelijk zo dat in 2006 het aandeel van de jongeren in de bevolking is gekrompen en dat het aandeel van de ouderen is toegenomen in vergelijking met 1980 (VRIND, 2007).

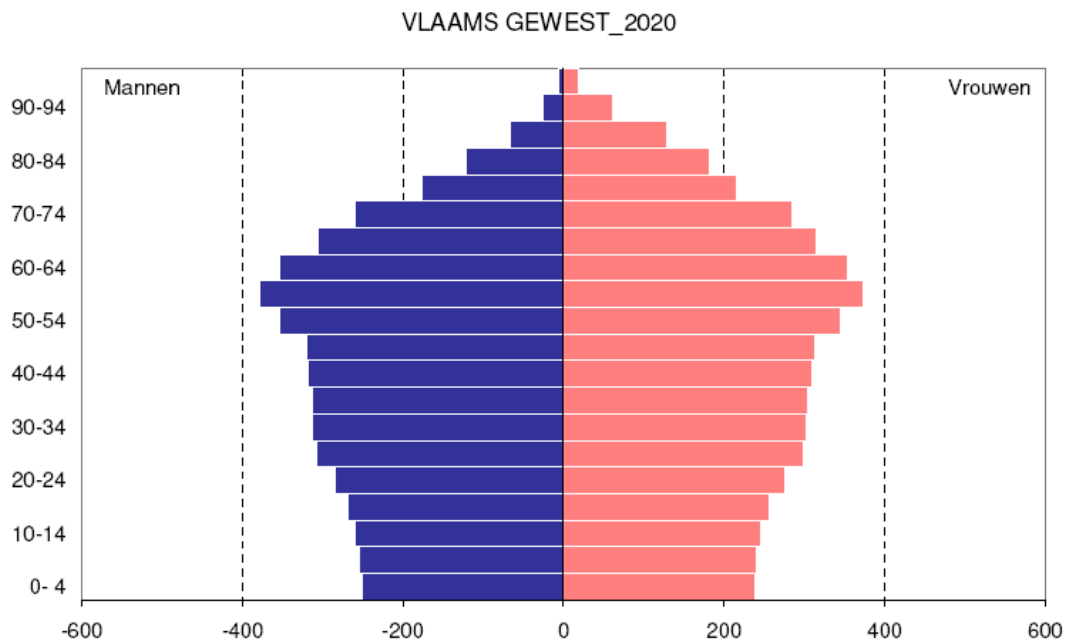


Figuur 1: Leeftijdspiramide van België op één januari 1980 en op één januari 2006, per leeftijdsgroep van vijf jaar en per 10 000 inwoners (VRIND, 2007)

Uit een studie van Pelfrene (2005) blijkt dat binnen België de vergrijzing en de ontgroening het meest opmerkelijk zijn in Vlaanderen. Sterker nog dan in andere regio's van België transformeert de leeftijdspiramide van het Vlaamse Gewest zich tot een zogenaamde "beanpole", een bonenstructuur met smalle basis en brede top. Deze transformatie is zichtbaar bij vergelijking van de leeftijdspiramides van het Vlaamse Gewest van 2003 en 2020 (figuren 2 en 3). Zoals in figuur 3 zichtbaar is, zullen jongeren onder de 20 jaar vanaf 2020 geen 20% van de Vlaamse bevolking meer uitmaken. Ook zal nog voor 2030 het aandeel van de 65-plussers in de Vlaamse bevolking de kaap van 25% bereiken.



Figuur 2: Leeftijdspiramide van de bevolking van het Vlaams Gewest op 31 december 2003, per leeftijdsgroep van vijf jaar en per 10 000 inwoners (Pelfrene, 2005)



Figuur 3: Leeftijdspiramide van de bevolking van het Vlaams Gewest op 31 december 2020, per leeftijdsgroep van vijf jaar en per 10 000 inwoners (Pelfrene, 2005)

De vergrijzing en de ontgroening leiden tot een afname van de bevolking op arbeidsleeftijd. Door deze afname ontstaan een lager arbeidsaanbod en een tragere groei van de economische activiteit. Daarnaast blijft de totale bevolking echter toenemen, waardoor een nog sterkere vertraging van de groei van het inkomen per hoofd van de bevolking ontstaat (Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2004). Bovendien heeft België een lage werkzaamheidsgraad, namelijk 61,1%, in vergelijking met het Europese gemiddelde van 63,8%. Deze lage werkzaamheidsgraad kan een bedreiging vormen voor de toekomstige Belgische welvaarts­groei, die afhankelijk is van de productiviteit en van het aantal mensen dat kan worden tewerkgesteld (Martens, Manshoven, Lambrechts & Vandenberk, z.d.).

De vergrijzing en de ontgroening hebben ook een weerslag op de sociale zekerheid. De pensioen­kosten en de kosten van de gezondheids­zorg zullen stijgen en het aantal nieuwe actieve jongeren op de arbeids­markt zal dalen. Zij zullen niet in staat zijn om de inactieve ouderen te bekostigen en moeten bijgevolg worden gestimuleerd om actief te blijven tot aan de pensioen­leeftijd (De Bauw, Ekka, Lowette & Vissers, 2006).

Om het hoofd te kunnen bieden aan de gevolgen van de vergrijzing en de ontgroening, is het noodzakelijk dat organisaties een beleid invoeren dat bevorderlijk is voor de verlenging van de activiteit van de bevolking op arbeids­leeftijd. Een beleid dat rekening houdt met de kenmerken en verwachtingen van deze bevolkings­groep kan worden gerealiseerd met behulp van een duurzaam personeels­beleid (Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2004). Hoewel de arbeidsparticipatie van ouderen moet stijgen, worden ouderen op hetzelfde moment echter aangemoedigd om te vertrekken. Deze contradictie wordt de ouderen­beleidsparadox genoemd. Toch is er een toenemend bewustzijn dat oudere werknemers langer actief moeten blijven op de arbeids­markt (Pots, 2005).

1.2 Probleemeigenaar en andere betrokkenen

Een probleemeigenaar is een persoon, een groep personen, een organisatie of een instelling die met een bepaald probleem wordt geconfronteerd. De probleemeigenaar wil het probleem aanpakken en oplossen. Bij het probleem van de vergrijzing en de

ontgroening kunnen we verschillende probleemeigenaars aanduiden. Een eerste probleemeigenaar is de gehele maatschappij die wordt vertegenwoordigd door de Federale overheid, de Vlaamse overheid, gewesten, provincies, gemeenten, sectoren, werkgevers, werknemers en vakbonden. De privé- en publieke organisaties zijn een tweede probleemeigenaar, omdat de vergrijzing en de ontgroening een weerslag kunnen hebben op hun personeelsbestand. Als derde probleemeigenaar kunnen we individuen van verschillende leeftijden aanduiden. Zo kunnen jongere werknemers vrezen dat ze langer dan de huidige pensioengerechtigde leeftijd zullen moeten werken en kunnen oudere werknemers vrezen dat ze niet meer op brugpensioen kunnen gaan.

Uit al deze probleemeigenaars kiezen wij de Vlaamse overheid, omdat we willen nagaan in welke mate deze organisatie het hoofd kan bieden aan de gevolgen van de vergrijzing en de ontgroening. Daarnaast willen we nagaan op welke manier de Vlaamse overheid haar middelen kan inzetten om een duurzaam personeelsbeleid te voeren, waardoor ambtenaren gemotiveerd, effectief en efficiënt kunnen blijven werken tot het einde van hun loopbaan.

Binnen de Vlaamse overheid kunnen we verschillende betrokkenen aanduiden. De ambtenaren zijn de eerste betrokkenen bij dit probleem, aangezien de maatregelen die de Vlaamse overheid neemt een weerslag hebben op hun loopbaan. De leidinggevenden van de Vlaamse overheid, namelijk teamverantwoordelijken of afdelingshoofden, zijn een andere betrokken partij. De leidinggevenden voeren mee het beleid uit dat door hoger hand wordt bepaald. Daarnaast kunnen zij de ambtenaren gedurende hun volledige loopbaan ondersteunen en begeleiden. Ook de Human Resources afdeling is een betrokken partij. Hiermee bedoelen we het Departement Bestuurszaken en het Agentschap voor Overheidspersoneel (AgO) op centraal niveau en op lokaal niveau bedoelen we de HR-verantwoordelijken van de entiteiten. Zij staan namelijk zowel in voor de beleidsvoorbereiding als voor de beleidsuitvoering. De vierde betrokken partij is het kabinet van de minister bevoegd voor Bestuurszaken. In dit kabinet worden immers de beleidsnota en de beleidsbrieven opgesteld die het beleid bepalen dat de minister van Bestuurszaken in zijn ambtstermijn zal voeren. Vervolgens spelen de vakbonden een rol, omdat zij een gesprekspartner zijn bij het bepalen van collectieve

arbeidsovereenkomsten (CAO's). De Sociale Dienst van de Vlaamse overheid is de laatste betrokken partij. De Sociale Dienst biedt zowel materiële als niet-materiële individuele hulpverlening aan. Voorbeelden hiervan zijn pensioenvoorschotten, morele bijstand en de opleiding "voorbereiding op pensioen".

Hoofdstuk 2: Formulering van het onderzoeksdoel, de onderzoeksvragen en de onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk bespreken we achtereenvolgens het onderzoeksdoel, de centrale onderzoeksvraag, de deelvragen en de onderzoeksopzet.

2.1 Onderzoeksdoel

We willen met deze masterproef nagaan wat de bekommernissen, wensen, verwachtingen en suggesties van Vlaamse ambtenaren zijn binnen een duurzaam personeelsbeleid van de Vlaamse overheid. We streven ernaar om op basis van onze onderzoeksresultaten beleidsaanbevelingen te doen naar verschillende hiërarchische niveaus toe. Ook willen we een overdraagbare methodiek ontwikkelen die de Vlaamse overheid in de toekomst zelf kan toepassen.

2.2 Centrale onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag die centraal staat in deze masterproef luidt als volgt:

"Wat zijn mogelijkheden en bekommernissen van Vlaamse ambtenaren binnen een duurzaam personeelsbeleid van de Vlaamse overheid?"

We gaan deze vraag zowel theoretisch als praktisch bekijken.

2.3 Afleiding van de deelvragen

De onderstaande deelvragen zullen helpen om een antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag. We zullen enkele deelvragen beantwoorden met behulp van een literatuurstudie en enkele met behulp van een praktijkonderzoek.

Deelvragen voor de literatuurstudie:

- Hoe omvangrijk en acuut is het probleem betreffende de vergrijzing en de ontgroening binnen de Vlaamse overheid?
- Op welke manier kan een personeelsbeleid rekening houden met werknemers van alle leeftijdscategorieën?
- Welke factoren werken vervroegde uittreding in de hand?
- Welke factoren stimuleren om langer te werken?
- Welke overheidsmaatregelen zijn er al getroffen in het kader van een duurzaam personeelsbeleid?
- Welke leerrijke praktijken om werkZIN te stimuleren, vinden we terug in de privé-sector en de publieke sector? Kan de Vlaamse overheid deze leerrijke praktijken ook toepassen?

Deelvragen voor het praktijkonderzoek:

- Welke factoren werken vervroegde uittreding in de hand bij Vlaamse ambtenaren?
- Welke factoren stimuleren om langer te werken bij de Vlaamse overheid?
- Welke maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 met betrekking tot een duurzaam personeelsbeleid zijn reeds in de betrokken entiteiten van de Vlaamse overheid zichtbaar en welk effect hebben deze maatregelen?

- Wat zijn bekommernissen, wensen, verwachtingen en suggesties van ambtenaren van de Vlaamse overheid in het kader van een duurzaam personeelsbeleid?
- Wat zijn volgens Vlaamse ambtenaren scenario's om met ZIN te werken in het kader van een duurzaam personeelsbeleid?

2.4 Onderzoeksopzet

Deze masterproef bestaat uit een literatuurstudie en een praktijkonderzoek. Het eerste deel bestaat uit het bestuderen van relevante wetenschappelijke literatuur. Aan de hand van deze literatuurstudie willen we het begrip duurzaam personeelsbeleid omschrijven en de huidige situatie bij de Vlaamse overheid verder uitdiepen. We willen nagaan wat haar visie is inzake duurzaam personeelsbeleid. Verder willen we van zoveel mogelijk concrete cijfers vertrekken, bijvoorbeeld over het ziekteverzuim.

Daarnaast willen we benchmarken om, zowel in de privé-sector als in de publieke sector, leerrijke praktijken omtrent een duurzaam personeelsbeleid te vinden. Vervolgens willen we nagaan welke van deze leerrijke praktijken ook binnen de Vlaamse overheid kunnen worden toegepast.

Het tweede deel van deze masterproef bestaat uit een praktijkonderzoek. Ten eerste willen we een aantal focusgroepen organiseren. We willen een beeld krijgen van de bekommernissen, wensen, verwachtingen en suggesties van Vlaamse ambtenaren in het kader van een duurzaam personeelsbeleid.

We willen in twee entiteiten van de Vlaamse overheid focusgroepen organiseren. We vragen hiervoor toestemming bij de lokale personeel & organisatie-verantwoordelijken (P&O-verantwoordelijken) van de betrokken entiteiten. Elke focusgroep bestaat uit ongeveer tien personen, waarvan ongeveer een derde bestaat uit 55-plussers, een derde uit de leeftijdscategorie 45 tot 55 jaar en een derde jonger dan 45 jaar. Iedere focusgroep duurt ongeveer twee uur. Verder organiseren we twee focusgroepen tijdens de infodag voor de 57-plussers die wordt georganiseerd door de Sociale Dienst van de

Vlaamse overheid. Deze focusgroepen leveren volgens ons nuttige informatie op, omdat op deze infodag ambtenaren van alle niveaus en van verschillende entiteiten aanwezig zijn. Er worden bijgevolg ideeën vanuit verschillende invalshoeken aangebracht.

Ten tweede willen we interviews afnemen met directe leidinggevenden van de entiteiten waar we de focusgroepen organiseren. Met directe leidinggevenden bedoelen we de teamverantwoordelijke of het afdelingshoofd.

Ten derde willen we interviews afnemen met de P&O-verantwoordelijken van deze entiteiten.

Deel 2: Literatuurstudie

Hoofdstuk 1: Methodologie

We behandelen in dit hoofdstuk achtereenvolgens de soorten literatuur die we gebruiken, de bronnen voor de literatuurstudie, de taal van de literatuur, de periode, het geografisch gebied en de gebruikte theorieën.

1.1 Soorten literatuur

Voor de literatuurstudie zullen we zowel gebruik maken van primaire als van secundaire bronnen. De primaire bronnen omvatten onder andere wetenschappelijke papers, onderzoeksrapporten en eindverhandelingen. Onder secundaire bronnen verstaan we onder andere boeken, wetenschappelijke tijdschriften en vaktijdschriften.

1.2 Bronnen voor de literatuurstudie

Bij het opzoeken van de relevante literatuur voor onze masterproef zullen we gebruik maken van verschillende bronnen. Ten eerste zullen we wetenschappelijke boeken raadplegen. Vervolgens zullen we wetenschappelijke lectuur opzoeken op het internet met behulp van zoekmachines zoals Google Scholar. Daarnaast zullen we gebruik maken van de catalogi van de Universiteit Hasselt, zoals BRONCO, EBSCOHOST en AtoZ. We zullen ook websites bekijken die volgens ons interessant zijn voor onze masterproef. Voorbeelden hiervan zijn www.vlaanderen.be en www.ouderenenarbeid.uhasselt.be.

1.3 Taal van de literatuur

We beperken ons tot Nederlandstalige en Engelstalige literatuur. We zullen Nederlandstalige literatuur bestuderen, omdat er in het Nederlands veel nuttige publicaties zijn verschenen. Bovendien hebben we veel informatie nodig die specifiek is voor België en Vlaanderen. Daarnaast maken we gebruik van Engelstalige literatuur, omdat er ook in deze taal interessante literatuur wordt aangeboden.

1.4 Periode

Voor de literatuurstudie zullen we gebruik maken van boeken vanaf het jaar 1994. Voor de andere gebruikte bronnen hanteren we het jaar 1999 als criterium om zo recent mogelijke gegevens te bekomen.

1.5 Geografisch gebied

Wat het geografisch gebied betreft, zullen we ons focussen op Vlaanderen, omdat we de kans krijgen om onze masterproef te maken bij de Vlaamse overheid.

1.6 Gebruikte theorieën

We zullen de resultaten van het praktijkgedeelte uitwerken aan de hand van vier modellen. We zullen enkele resultaten verwerken volgens het model van de "vier A's". Verder maken we gebruik van het model van de vier managementrollen voor het Human Resource Management volgens Ulrich en het concurrerende-waardenkader van Quinn. We zullen ook gebruik maken van het ontwerpschema van de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007.

1.6.1 De kwaliteit van arbeid volgens het model van de "vier A's"

Bij een deelvraag van de praktijkstudie gaan we na wat de bekommernissen, wensen, verwachtingen en suggesties van ambtenaren van de Vlaamse overheid zijn in het kader van een duurzaam personeelsbeleid. We denken dat de resultaten van dit onderzoek betrekking hebben op de kwaliteit van arbeid. Kwaliteit van de arbeid betekent dat arbeid moet voldoen aan een aantal condities, opdat werknemers zich goed voelen bij hun werk. Deze condities hebben volgens Van Hootegem, van Amelsvoort, Van Beek en Huys (2008) betrekking op de "vier A's", namelijk de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen. We zullen voor de uitwerking van deze deelvraag dan ook gebruik maken van het model van de "vier A's".

Figuur 4 geeft de kwaliteit van arbeid volgens de arbeidsprocesbenadering weer. Deze figuur toont duidelijk hoe de kwaliteit van arbeid wordt beïnvloed door de "vier A's". Als een duurzaam personeelsbeleid het gewenste resultaat wil hebben, moeten de "vier A's" met elkaar in evenwicht zijn (Peters, 1995).



Figuur 4: Kwaliteit van arbeid volgens de arbeidsprocesbenadering (van Ruysseveldt, de Witte & von Grumbkow, 2004)

De arbeidsinhoud heeft betrekking op de taken die de werknemer moet uitvoeren, de mogelijkheden die hij krijgt om iets bij te leren, de ruimte die hij krijgt om zelf zijn werkwijze te bepalen of mee essentiële beslissingen te nemen over het werk, enzovoort (Van Hootegem et al., 2008).

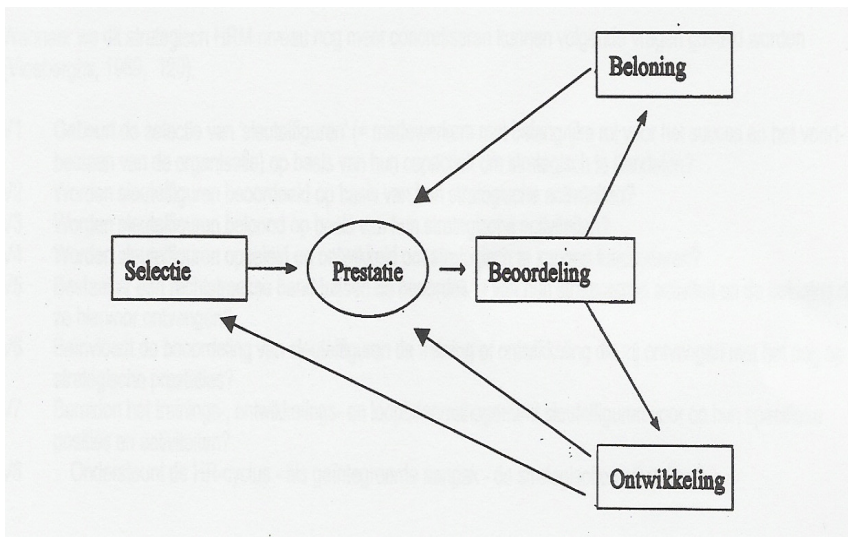
Aan hand van de richtlijnen "stressrisico's minimaliseren" en "leermogelijkheden maximaliseren" kan de kwaliteit van arbeid met betrekking tot de arbeidsinhoud worden gemeten. De eerste richtlijn houdt in dat een functie geen risico's op stress mag inhouden. Hoewel stress ook oorzaken heeft buiten de werksfeer, zijn er toch objectieve kenmerken van de arbeidsinhoud die het risico op stress verhogen. Volgens de tweede richtlijn moet een functie leer- en ontplooiingsmogelijkheden bieden. Deze mogelijkheden verhogen de werkzekerheid van de werknemer, zoals ook in figuur 4 zichtbaar is (Van Hootegem et al., 2008).

De stressrisico's en de leermogelijkheden moeten worden vertaald naar een hanteerbare norm. Hierbij zijn zeven functiekenmerken belangrijk die de kans op stress verkleinen en de leermogelijkheden bevorderen. Een eerste functiekenmerk is dat een goede functie bestaat uit een logisch samenhangend geheel van voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken. Een tweede kenmerk houdt in dat een werknemer autonoom mag werken en de methode, de volgorde en het tempo van het werk zelf mag bepalen. Ten derde moet een goede functie voldoende mogelijkheden tot contact en samenwerking bevatten. Een functie moet niet enkel mogelijkheden tot contact en samenwerking bevatten, maar ook afwisseling. De werknemer heeft het meeste baat bij een functie die eenvoudige en complexe taken afwisselt. Ook is het belangrijk dat de werkgever voldoende informatie verstrekt aan de werknemer. Zo kan de werkgever feedback geven over de geleverde prestaties van de werknemer. Een laatste kenmerk is dat een goede functie voldoende niet-kortcyclische taken moet bevatten. Kortcyclische taken zijn korte en zich snel herhalende taken (Van Hootegem et al., 2008).

Een tweede element uit het model van de "vier A's" zijn de arbeidsomstandigheden. Bij de arbeidsomstandigheden zijn veiligheid en gezondheid centrale begrippen. Het gaat hier immers om de omgevingsfactoren tijdens het werk, de lichamelijke belasting van het werk, de bescherming tegen ongevallen, enzovoort (Van Hootegem et al., 2008).

Er zijn enkele arbeidsomstandigheden die een veiligheids- en gezondheidsrisico inhouden. Van Hootegem et al. (2008) denken hierbij onder andere aan lawaai, een teveel of een gebrek aan licht, gevaarlijke stoffen en lichamelijke belasting. Het is dus aan te raden dat de werkgever aandacht schenkt aan een verbetering van deze arbeidsomstandigheden. Vaak voorkomende klachten van oudere werknemers zijn een te hoge werkdruk, een gebrek aan veiligheid en een ondermaatse hygiëne. Een tekort aan herstelmomenten na een zware inspanning en het gebrek aan het bepalen van het eigen werktempo brengen klachten met zich mee. Oudere werknemers hebben doorgaans meer moeite met overmatige hitte en vochtigheid, slechte verlichting, lawaai en verontreinigde lucht (Simoens, Denys, Pichault & Agro, 1995).

Een derde element uit het model van de "vier A's" zijn de arbeidsvoorwaarden. Dit zijn de voorwaarden waaronder werknemers bereid zijn de gevraagde arbeidsprestatie te leveren (Van Hootegem et al., 2008). Bij de bespreking van de arbeidsvoorwaarden in de literatuur komen de elementen selectie, beoordeling, ontwikkeling en beloning naar voor. Deze elementen maken deel uit van het human resources proces volgens het Michigan-model van Tichy. We zullen ons bij de uitwerking van de arbeidsvoorwaarden dan ook baseren op dit model.



Figuur 5: Het Michigan-model van Tichy (Lievens, 2006)

Zoals in figuur 5 te zien is, begint het human resources proces met de selectie van de werknemers. Bij de selectie is het belangrijk dat de juiste persoon op de juiste plaats terechtkomt. Evenzeer is het belangrijk dat de juiste plaats aan de juiste persoon wordt toegewezen. Zo kan het bedrijf immers de aanwezige kwalificaties van het personeel maximaal benutten (Van Hootegem et al., 2008).

Nadat een werknemer zijn prestatie heeft geleverd, zal hij door zijn werkgever worden beoordeeld. Deze beoordeling kan bijvoorbeeld gebeuren door middel van beoordelings- en functioneringsgesprekken. Bij een beoordelingsgesprek wordt het resultaat van een voorgaande periode geëvalueerd. De werkgever gaat ook na of de werknemer in

aanmerking komt voor promotie, overplaatsing, vaste aanstelling of ontslag. Bij een functioneringsgesprek wordt er gezamenlijk overlegd op welke manier de toekomstige samenwerking kan worden verbeterd (Van Hootegem et al., 2008).

De beoordeling kan zich vervolgens vertalen in ontwikkeling. Ontwikkeling houdt in dat een werknemer systematisch kennis, vaardigheden en attitudes verwerft om zo te komen tot betere prestaties (Lievens, 2006). Volgens Van Hootegem et al. (2008) is het voor werknemers belangrijk dat ze hun kennis continu kunnen ontwikkelen, zodat deze ontwikkeling kan leiden tot persoonlijke groei en carrière. Het is de bedoeling dat deze scholing uiteindelijk zorgt voor een betere positie binnen het bedrijf.

De beoordeling kan zich ook vertalen in een financiële of een niet-financiële beloning. De financiële beloning is de tegenprestatie voor de arbeidsprestatie van de werknemer. Loonverschillen tussen werknemers moeten gerechtvaardigd zijn door hun beroepsbekwaamheid en hun anciënniteit. Voorbeelden van niet-financiële beloning zijn werkzekerheid en flexibele arbeidstijden (Van Hootegem et al., 2008).

Een laatste element uit het model van de "vier A's" zijn de arbeidsverhoudingen. De arbeidsverhoudingen verwijzen naar het sociale klimaat dat heerst in een bedrijf en de mogelijkheden tot medezeggenschap. Het medezeggenschap kan betrekking hebben op de andere drie A's. De arbeidsverhoudingen gaan dus vooral na op welke manier de werknemers invloed uitoefenen op de andere drie elementen uit het model van de "vier A's" (Van Hootegem et al., 2008).

Inspraak van werknemers is een belangrijk aspect van de kwaliteit van arbeid. Doordat werknemers inspraak hebben, kan de kwaliteit van arbeid namelijk verbeteren. Het is echter niet zo dat beslissingen over het werk door elke werknemer afzonderlijk worden onderhandeld met de werkgever. Er is namelijk sprake van collectivisering. Een voorbeeld hiervan is een CAO. Omdat de regels van een CAO voor alle bedrijven gelden, kunnen deze bedrijven geen concurrentievoordeel behalen op het gebied van arbeidsvoorwaarden of -omstandigheden (Van Hootegem et al., 2008).

1.6.2 Managementrollen voor het Human Resource Management volgens Ulrich

Bij een duurzaam personeelsbeleid is het de opdracht van het management en Human Resources (HR) om te werken aan condities die de werkZIN en het leren van alle werknemers in elke loopbaanfase stimuleren. Om te kunnen werken aan deze condities, dienen HR en het management een ontwikkelingsgerichte HR-infrastructuur, een competentiebeleid met actieplannen en een strategische visie te ontwikkelen. De HR-managers dienen hiervoor de vier rollen die zijn weergegeven in figuur 6 te vervullen. Deze rollen zijn de strategische rol, de administratieve expert, de motivatie expert en de change agent (Bombaerts & Martens, 2009). Deze vier rollen zijn evenwaardig en verdienen bijgevolg evenveel aandacht (Lievens, 2006).

Ulrich plaatst de vier rollen voor de HR-managers in een twee-assenstelsel. De horizontale as stelt een continuüm voor met aan de ene kant een procesgerichte aanpak en aan de andere kant een mensgerichte aanpak. De verticale as geeft het tijdsaspect weer. Deze as zet een lange termijn strategische focus tegenover een dagelijkse operationele focus (Lievens, 2006).



Figuur 6: Centrale rollen voor Human Resource Management (Bombaerts & Martens, 2009)

Een eerste rol van de HR-managers is de rol van "strategische partner". Het doel van deze rol is om de HR-strategieën en de HR-activiteiten af te stemmen op de organisatiestrategie. De HR-managers dienen de organisatiestrategie dus te vertalen in concrete en ondersteunende HR-activiteiten (Lievens, 2006). Indien een organisatie wil dat de leidinggevenden op alle niveaus leeftijdsgericht of ontwikkelingsgericht met de medewerkers omgaan, dient hierover binnen de organisatie een gemeenschappelijk beeld te ontstaan. De voordelen van een duurzaam personeelsbeleid moeten duidelijk zijn. Verder is het belangrijk dat de manier waarop een dergelijk personeelsbeleid moet worden gevoerd, duidelijk is. Een duurzaam personeelsbeleid moet dus een onderdeel zijn van de organisatiestrategie en dient te worden vertaald in concrete actieplannen (Bombaerts & Martens, 2009).

Een tweede rol uit het model van Ulrich is de "change agent". De change agent voegt waarde toe aan de organisatie door het begeleiden en het stimuleren van transformatie en verandering. Dit houdt bijvoorbeeld een cultuurverschuiving binnen de organisatie in (Lievens, 2006). Een duurzaam personeelsbeleid vereist een draagvlak bij het topmanagement, het HRM, het middenmanagement, de leidinggevenden en de medewerkers. Om dit draagvlak te ontwikkelen, kan verandering binnen de organisatie nodig zijn. Het draagvlak wordt ontwikkeld door over de concrete situatie, de waarden, de concrete mogelijkheden en de actieplannen in gesprek te gaan (Bombaerts & Martens, 2009).

De "motivatie expert" is een derde rol uit het model van Ulrich. Deze rol houdt de betrokkenheid van de HR-managers bij de dagelijkse problemen en de behoeften van medewerkers in. De belangrijkste activiteiten binnen deze rol zijn het luisteren naar en het antwoorden op de vragen en de noden van medewerkers. Een andere belangrijke activiteit is het zoeken naar middelen die het meest aan de behoeften van medewerkers tegemoetkomen (Lievens, 2006). Om zorg te kunnen dragen voor de inzetbaarheid van de medewerkers, moeten de nodige HR-systemen aanwezig zijn. Het management kan de bijdrage van alle medewerkers optimaliseren door aandacht te besteden aan hun behoeften, hun verwachtingen en hun klachten. Het management dient hierop gepast in

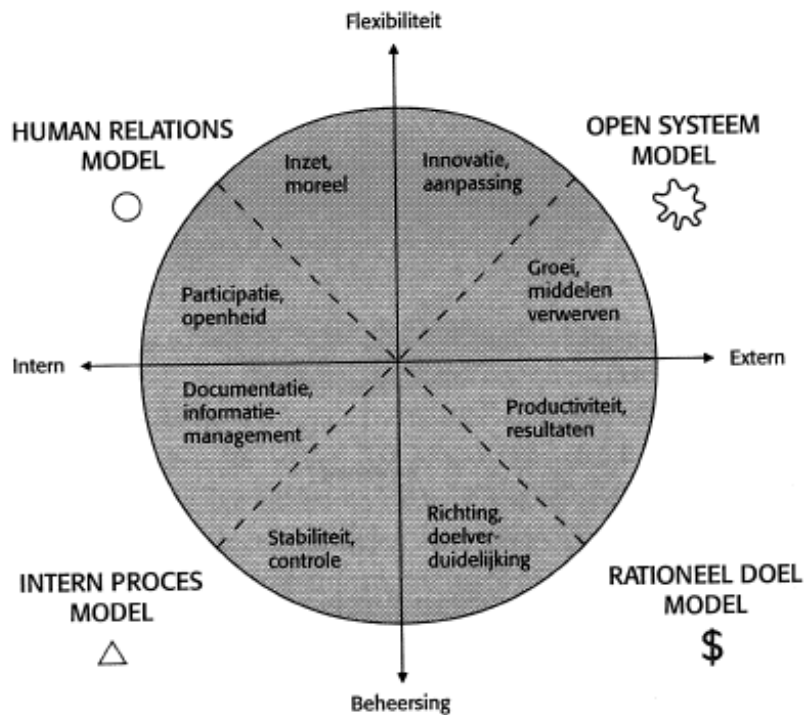
te gaan. Het management kan hiervoor bijvoorbeeld functioneringsgesprekken voeren (Bombaerts & Martens, 2009).

Een vierde rol uit het model van Ulrich is de "administratieve expert". Volgens deze rol moeten de HR-managers een efficiënte administratie en infrastructuur uitbouwen. De administratieve expert dient efficiënte HR-processen te ontwerpen en te implementeren voor rekrutering, selectie, training, beoordeling, beloning en begeleiding van de medewerkers in de organisatie (Lievens, 2006). Ook voor een duurzaam personeelsbeleid dienen de nodige context en HR-systemen aanwezig te zijn, zodat medewerkers zich bijvoorbeeld blijvend kunnen ontwikkelen (Bombaerts & Martens, 2009).

1.6.3 Het concurrerende-waardenkader van Quinn

Het concurrerende-waardenkader van Quinn brengt vier managementmodellen samen, namelijk het rationeel doel model, het intern proces model, het human relations model en het open systeem model (figuur 7). Deze vier managementmodellen zijn nauw met elkaar verbonden en verweven. Het zijn vier belangrijke deelgebieden van de organisatie-effectiviteit. Aangezien de criteria van de vier modellen elkaar in eerste instantie lijken tegen te spreken, wordt dit het model van de concurrerende waarden genoemd. Het model geeft echter aan dat deze tegengestelde criteria in realiteit naast elkaar kunnen bestaan binnen een systeem. Het is zelfs wenselijk dat organisaties in de vier modellen tegelijk opereren (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 2005). We formuleren in deze masterproef beleidsaanbevelingen voor verschillende hiërarchische niveaus van de Vlaamse overheid. We zullen deze aanbevelingen kaderen in het concurrerende-waardenkader van Quinn.

Het concurrerende-waardenkader geeft de relaties tussen de modellen in twee dimensies weer. De verticale as zet flexibiliteit en beheersing tegenover elkaar. De horizontale as plaatst de interne organisatie tegenover de externe organisatie (Quinn et al., 2005).



Figuur 7: Het concurrerende-waardenkader van Quinn (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 2005)

In het rationeel doel model zijn productiviteit en winst de criteria voor effectiviteit van de organisatie. Volgens dit model leiden een verduidelijking van de doelen, een rationele analyse en handelend optreden door de leidinggevenden tot productieve resultaten. Het organisatieklimaat is rationeel economisch en bij het nemen van beslissingen besteden leidinggevenden voornamelijk aandacht aan het eindresultaat en de winst (Quinn et al., 2005).

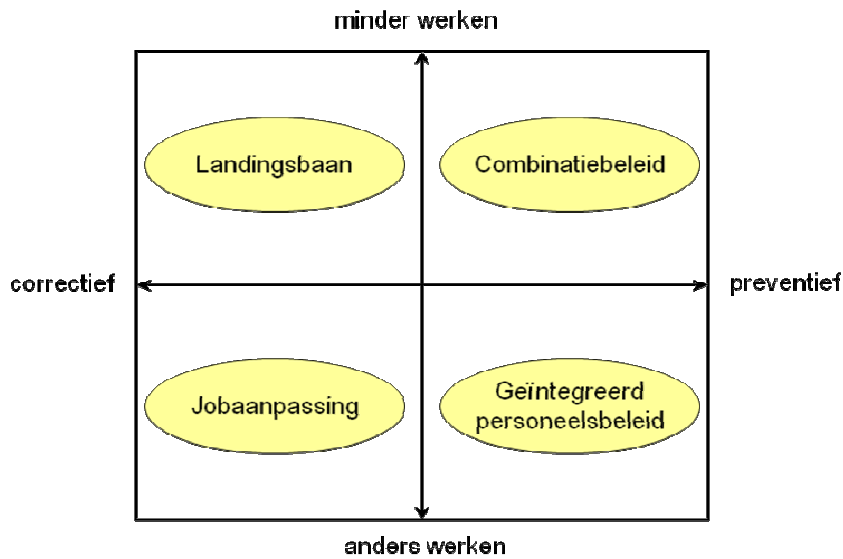
Het intern proces model benadrukt informatiemanagement, documentatie, stabiliteit en controle. Stabiliteit en continuïteit zijn volgens dit model de criteria voor organisatie-effectiviteit. Bij dit model heerst de overtuiging dat routines leiden tot stabiliteit. Het organisatieklimaat is hiërarchisch en alle beslissingen van de leidinggevenden geven de bestaande regels, structuren en tradities weer (Quinn et al., 2005).

Participatie, openheid, inzet en moreel zijn de centrale begrippen voor de organisatie-effectiviteit in het human relations model. Volgens dit model leidt betrokkenheid tot inzet. Belangrijke taken van leidinggevenden zijn het oplossen van conflicten, participatie en het bereiken van consensus. Het organisatieklimaat wordt gekenmerkt door teamgerichtheid en samenhangigheid (Quinn et al., 2005).

Het vierde model in het concurrerende-waardenkader is het open systeem model. In dit model zijn de belangrijkste criteria voor organisatie-effectiviteit externe ondersteuning en aanpassingsvermogen. Het open systeem model benadrukt innovatie, aanpassing, groei en het verwerven van productiemiddelen. Binnen de organisatie heerst een innovatief en flexibel klimaat. De organisatie verwacht van de leidinggevenden dat zij optreden als innovator en bemiddelaar (Quinn et al., 2005).

1.6.4 Ontwerpschema van de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007

Figuur 8 geeft het ontwerpschema van de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 weer. We bespreken deze maatregelen in de literatuurstudie van deze masterproef. Het ontwerpschema bestaat uit twee assen. De eerste as zorgt voor een onderscheid tussen "correctieve" en "preventieve" maatregelen. Correctieve maatregelen zijn er om een bestaand probleem op te lossen. De bedoeling van preventieve maatregelen is om nog niet bestaande problemen te voorkomen. De tweede as zet "minder werken" en "anders werken" tegenover elkaar. Door deze assen ontstaan er vier delen in het ontwerpschema, namelijk "landingsbaan", "combinatiebeleid", "jobaanpassing" en "geïntegreerd personeelsbeleid".

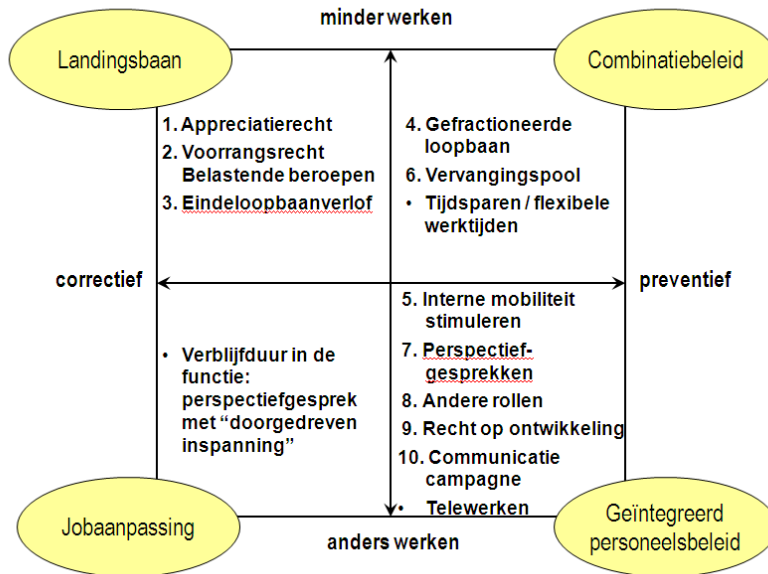


Figuur 8: Ontwerpschema van de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 (Vlaamse overheid, 2008)

Zoals in figuur 9 te zien is, kunnen de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 duidelijk worden onderverdeeld in het ontwerpschema. Bij het deel "landingsbaan" vinden we drie maatregelen terug. Het gaat hier om het appreciatierecht ten aanzien van ambtshalve pensionering bij ziekte na 60 jaar, het voorrangrecht voor belastende beroepen met ploegenarbeid en het eindloopbaanverlof.

Bij het deel "combinatiebeleid" zijn twee maatregelen terug te vinden. De maatregel gefractioneerde loopbaan is statutair volledig gerealiseerd vanaf één mei 2007 en is om die reden niet terug te vinden in het sectoraal akkoord. De tweede maatregel bij het deel combinatiebeleid is de vervangingspool.

Het deel "jobaanpassing" omvat de maatregel over de perspectiefgesprekken. Deze maatregel is echter ook terug te vinden bij het deel "geïntegreerd personeelsbeleid". Het deel "jobaanpassing" omvat ook de overige maatregelen. Het gaat hier over de maatregelen interne mobiliteit stimuleren, het opnemen van andere rollen binnen een functie, de stimulatie van de interne mobiliteit, een cultuurondersteunende communicatie actie en telewerken, thuis of in satellietkantoren.



Figuur 9: Gedetailleerd ontwerpschema van de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 (Vlaamse overheid, 2008)

Hoofdstuk 2: Bespreking van de literatuur

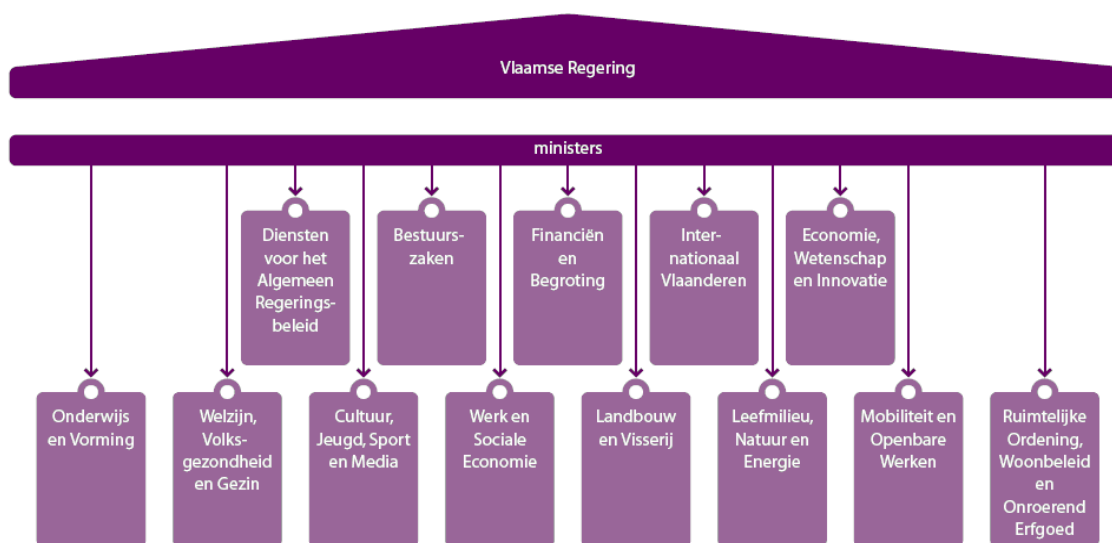
In dit hoofdstuk bespreken we de vooropgestelde deelvragen voor de literatuurstudie. Deze deelvragen zijn: "Hoe omvangrijk en acuut is het probleem betreffende de vergrijzing en de ontgroening binnen de Vlaamse overheid?", "Op welke manier kan een personeelsbeleid rekening houden met werknemers van alle leeftijdscategorieën?", "Welke factoren werken vervroegde uittreding in de hand?", "Welke factoren stimuleren om langer te werken?", "Welke overheidsmaatregelen zijn er al getroffen in het kader van een duurzaam personeelsbeleid?" en "Welke leerrijke praktijken om werkZIN te stimuleren, vinden we terug in de privé-sector en de publieke sector? Kan de Vlaamse overheid deze leerrijke praktijken ook toepassen?".

2.1 Het probleem betreffende de vergrijzing en de ontgroening binnen de Vlaamse overheid

In dit deel stellen we eerst kort de Vlaamse overheid voor en bespreken we haar personeelsbestand. Daarna gaan we na of het maatschappelijke probleem van de vergrijzing en de ontgroening zichtbaar is binnen de Vlaamse overheid. Vervolgens vermelden we cijfers over het ziekteverzuim en de vormingsparticipatie binnen de Vlaamse overheid. We sluiten dit deel af met de resultaten van de Personeelspeiling 2008.

2.1.1 Voorstelling van de Vlaamse overheid

Figuur 10 geeft de structuur van de Vlaamse overheid weer. De Vlaamse overheid bestaat uit verschillende departementen die elk hun eigen bevoegdheden hebben. Ons praktijkonderzoek zal plaatsvinden bij het Agentschap Wegen en Verkeer (AWV) en het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen (ASCW).



Figuur 10: De organisatiestructuur van de Vlaamse overheid na de implementatie van Beter Bestuurlijk Beleid (VRIND, 2008)

2.1.2 Het personeel van de Vlaamse overheid

De Vlaamse overheid telde 34 316 personeelsleden in 1996. In 2007 stelde de Vlaamse overheid 46 749 personen tewerk. De toename van bevoegdheden van de Vlaamse overheid verklaart de stijging in het personeelsbestand (VRIND, 2008).

Als we in tabel 1 het personeelsbestand nader bekijken, zien we dat er een evenwichtige verdeling is tussen de mannelijke en de vrouwelijke personeelsleden binnen de Vlaamse overheid. Als we de verdeling volgens niveau bekijken, komt naar voor dat het personeelsbestand ongeveer gelijk verspreid is over niveau A, B, C en D. Ook zijn er ongeveer evenveel vast benoemde als contractuele ambtenaren. Tabel 1 toont ook gegevens over de verdeling van het personeelsbestand volgens leeftijd. Hierbij zien we dat 19 899 personen jonger zijn dan 45 jaar, dat 11 488 personen behoren tot de leeftijdscategorie 45 tot 55 jaar en dat er 4 855 55-plussers zijn.

Tabel 1: Evolutie van het Vlaams overheids personeel tussen 2004 en 2005 volgens geslacht, niveau, statuut en leeftijd (Vlaamse overheid, 2006)

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

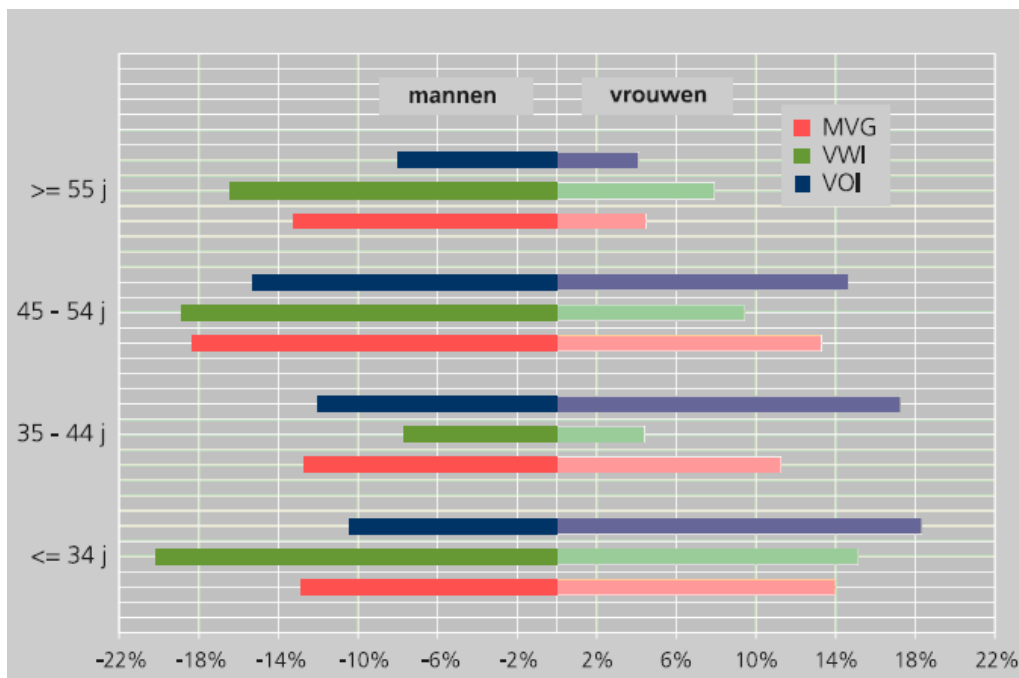
(1) gegevens volgens niveau zijn niet beschikbaar voor de VVM-De Lijn
(2) gegevens volgens leeftijd zijn voor 2004 en/of 2005 niet beschikbaar voor 10 van de 32 VOI's (dekkingsgraad van 74% van het totaal personeelsbestand)

In 2007 ging de gemiddelde Vlaamse ambtenaar met pensioen op een leeftijd van 60 jaar en zeven maanden. De gemiddelde pensioenleeftijd bleef in de periode 2002-2007 vrijwel constant. Van de Vlaamse ambtenaren zijn 25% op hun 60^{ste} verjaardag nog aan het werk. Op hun 62^{ste} is nog 18% aan het werk en op hun 64^{ste} is dat nog 9%. Bij de berekeningen van deze cijfers werd geen rekening gehouden met het gebruik van onbetaalde of betaalde verlofstelsels (Vlaamse ambtenaar op 60 met pensioen, 2008).

Een tendens die de jongste jaren zichtbaar is geworden, is dat de Vlaamse overheid meer medewerkers van de niveaus A en B aanwerft. Zo vonden in 2003 71% van de wervingen plaats in de categorieën A en B en 29% in de categorieën C en D (ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, z.d.).

2.1.3 De vergrijzing en de ontgroening binnen de Vlaamse overheid

Uit de leeftijdspiramide van het Vlaams overheids personeel blijkt dat de leeftijdspiramide van de Vlaamse wetenschappelijke instellingen (VWI) enerzijds de meest brede basis heeft, maar anderzijds ook de breedste top heeft (figuur 11). De VWI's zullen dus op korte termijn te maken krijgen met een relatief sterke natuurlijke uitstroom, die slechts in beperkte mate kan worden opgevangen door de zwak vertegenwoordigde leeftijdscategorie van 35 tot 44 jaar. De komende jaren zal er ook een sterke natuurlijke uitstroom plaatsvinden bij het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (MVG). De groep van 45 tot 55 jarigen is ook bij het MVG ondervertegenwoordigd om deze uitstroom op te vangen. De Vlaamse openbare instellingen (VOI) hebben de meest evenwichtige leeftijdsstructuur binnen de Vlaamse overheid (Vlaamse overheid, 2006).



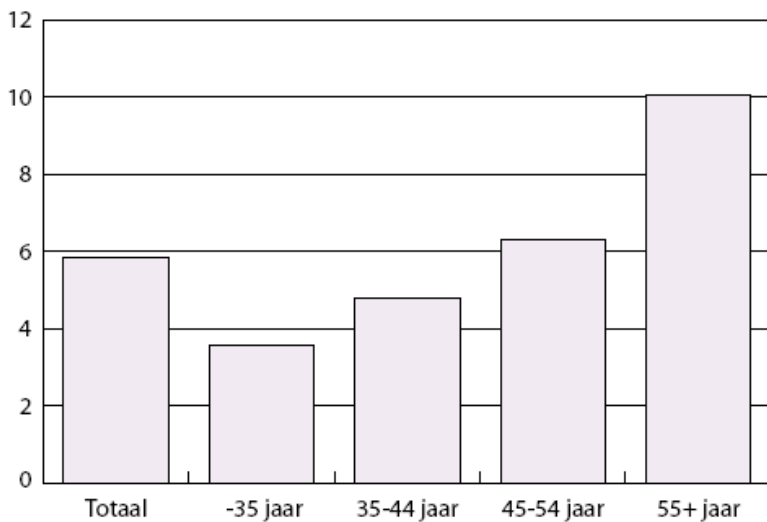
Figuur 11: Leeftijdspiramide van het Vlaams overheids personeel op 31 december 2005 (Vlaamse overheid, 2006)

Er wordt ook opgemerkt dat entiteiten met relatief weinig hoogopgeleid personeel vaak een groter aandeel 55-plussers in dienst hebben (Vlaamse overheid, 2006).

Een andere bevinding die naar voor komt, is dat vooral bij de 13 ministeries van de Vlaamse overheid de leeftijdsstructuur is scheefgetrokken. Vooral de mannelijke 45-plussers zijn bij de 13 ministeries oververtegenwoordigd. In de toekomst zal er bijgevolg een sterke natuurlijke uitstroom zijn van deze leeftijdsgroep. Hierdoor zal er heel wat belangrijke ervaring uit de organisatie verdwijnen (VRIND, 2008).

2.1.4 Het ziekteverzuim bij de Vlaamse overheid

In 2006 bedroeg het ziekteverzuim van de Vlaamse ambtenaren 5,9%. Het algemene Belgische ziekteverzuimpercentage ligt iets lager, namelijk 5,1%. In vergelijking met het ziekteverzuimpercentage van grote bedrijven, wat 6,7% bedraagt, ligt het percentage bij de Vlaamse overheid wel lager. Zoals in figuur 12 te zien is, neemt het ziekteverzuim toe naarmate personen ouder worden. De overheid neemt maatregelen om de afwezigheid binnen de perken te houden. Zo doet ze bijvoorbeeld ziektecontroles, bevordert ze sport en fitness op en buiten het werk en zijn er vaccinaties tegen onder andere de griep (VRIND, 2008).



Figuur 12: Het ziekteverzuim bij de Vlaamse overheid, totaal en volgens leeftijdsgroep, in procent in 2006 (VRIND,2008)

2.1.5 Vorming binnen de Vlaamse overheid

In 2005 waren er gemiddeld 11,2 vormingsuren per werknemer binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Als we een vergelijking maken over de periode 1999-2005, merken we dat het aantal vormingsuren ongeveer constant blijft. In 2003 werden gemiddeld tien vormingsuren gevolgd. Dit is het laagste cijfer van de periode 1999-2005. In 2002 volgden de Vlaamse ambtenaren de meeste vormingsuren, namelijk 12,8 uren (tabel 2). De helft van de personeelsleden van de Vlaamse overheid heeft in 2006 minstens één formele vorming gevolgd (VRIND,2008). We willen hierbij wel bemerken dat vorming niet alleen formeel, maar ook informeel kan gebeuren. We denken hierbij aan on-the-job learning. Informele vorming is niet verwerkt in de bovenstaande cijfers.

Tabel 2: Gevolgde vormingsuren per werknemer bij het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (Studiedienst van de Vlaamse Regering, 2005)

| | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 | 2001 | 2000 | 1999 |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Gevolgde vormingsuren per werknemer | 11,2 | 11,1 | 10,0 | 12,8 | 12,0 | 12,4 | 11,4 |

Verder merken we grote verschillen op in vormingsparticipatie. In tabel 3 zien we dat in 2006 slechts 33% van de personeelsleden van de 13 ministeries vorming heeft gevolgd. Bij mannen, bij lager opgeleiden en bij oudere personeelsleden ligt de vormingsparticipatie lager dan het gemiddelde (VRIND, 2008).

Tabel 3: Het aantal personeelsleden dat in 2007 vorming gevolgd heeft, in %, opgedeeld volgens geslacht, niveau, statuut en leeftijdsgroep (VRIND, 2008)

| Vormingsparticipatie | 13 ministeries | Entiteiten buiten 13 ministeries |
|----------------------|----------------|----------------------------------|
| 2006 | 33 | 70 |
| Mannen | 29 | 65 |
| Vrouwen | 38 | 74 |
| A | 39 | 73 |
| B | 33 | 90 |
| C | 39 | 64 |
| D | 19 | 50 |
| Statutair | 34 | 70 |
| Contractueel | 29 | 75 |
| ≤ 34 j | 37 | 74 |
| 35-44 j | 33 | 74 |
| 45-54 j | 33 | 72 |
| ≥ 55 j | 30 | 61 |

Een opmerking die hierbij kan worden gemaakt, is dat de vormingsparticipatie sterk leeftijdsgebonden is (Vlaamse overheid, 2005). Volgens Vanmullem en Hondeghem (2005) nemen vooral jongeren deel aan opleidingen en krijgen jongeren hierin de meeste kansen aangeboden. Verder is er een tendens dat minder en minder oudere werknemers lijken deel te nemen aan formele vormingsactiviteiten.

2.1.6 Resultaten van de Personeelspeiling 2008

De Personeelspeiling 2008 is een bevraging waarin het personeel en het management van de Vlaamse overheid hun mening kunnen uiten over verschillende aspecten van het personeelsbeleid. Het personeel en het management van de Vlaamse overheid worden apart bevraged (Vlaamse overheid, 2008). We geven enkel resultaten van de bevraging van het personeel weer.

Er zijn verschillende aspecten van het personeelsbeleid waar het Vlaams overheidspersoneel zeer tevreden over is. We vermelden de belangrijkste aspecten. De Vlaamse ambtenaren zijn zeer tevreden over hun jobinhoud. Ze vinden ook dat ze

voldoende middelen ter beschikking hebben om hun werk uit te voeren. Daarnaast vinden de Vlaamse ambtenaren dat ze hun werk en hun privé- leven goed op elkaar kunnen afstemmen. Ze weten ook duidelijk wat de organisatie van hen verwacht. Verder vinden ze dat hun organisatie waardevol werk levert voor de samenleving (Vlaamse overheid, 2008).

Uit de Personeelspeiling 2008 blijkt dat er ook aspecten van het personeelsbeleid zijn waarover de Vlaamse ambtenaren minder tevreden zijn. Zo vinden ze dat ze te weinig loon naar werken krijgen. Daarnaast zijn ze minder tevreden over de kansen op promotie en de kansen om van functie te veranderen binnen de Vlaamse overheid (Vlaamse overheid, 2008).

2.1.7 Conclusie

Uit de bovenstaande gegevens blijkt dat de vergrijzing en de ontgroening een weerslag hebben op het personeelsbestand van de Vlaamse overheid. De Vlaamse overheid zal volgens ons dus een personeelsbeleid moeten voeren dat erop gericht is om jonge en gemotiveerde mensen aan te trekken. Daarnaast moet de Vlaamse overheid volgens ons deze nieuwe werkrachten, alsook de huidige personeelsleden, proberen te behouden en blijven motiveren.

2.2 Een personeelsbeleid dat rekening houdt met werknemers van alle leeftijdscategorieën

Bij deze deelvraag gaan we na op welke manier een personeelsbeleid rekening kan houden met werknemers van alle leeftijdscategorieën. We gaan na hoe een leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt omschreven in diverse wetenschappelijke bronnen en we kijken wat volgens deze bronnen mogelijke kenmerken van een dergelijk personeelsbeleid zijn. Vervolgens kijken we wat de voordelen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn en gaan we na hoe de Vlaamse overheid dit begrip definieert.

2.2.1 Omschrijving van een leeftijdsbewust personeelsbeleid

Een personeelsbeleid dat voldoende rekening houdt met werknemers van alle leeftijdscategorieën kan worden gedefinieerd als een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Uit de literatuur blijkt dat er geen eenduidige definitie bestaat voor "leeftijdsbewust personeelsbeleid". Hoewel er dus kleine verschillen tussen de definities zijn, is de essentie van de definities hetzelfde.

Langendoen (1998) omschrijft leeftijdsbewust personeelsbeleid als een personeelsbeleid dat gericht is op het ontwikkelen, benutten en behouden van capaciteiten, kennis en ervaring van alle individuele werknemers in alle leeftijdscategorieën op korte en lange termijn. Hierbij moet rekening worden gehouden met veranderende mogelijkheden en behoeften.

"Een leeftijdsbewust personeelsbeleid is een personeelsbeleid dat erop gericht is de personeelsinstrumenten zodanig in te zetten, dat gedurende de leeftijdsfasen van de werknemer optimaal gebruik kan worden gemaakt van de mogelijkheden van de werknemer" (College voor arbeidszaken, 2000, p. 11).

Bij een leeftijdsbewust personeelsbeleid staat een personeelsbestand centraal dat gezond en evenwichtig is verdeeld over alle leeftijden. Verder is het belangrijk dat het personeelsbestand zich kan aanpassen aan veranderingen. Om dit aanpassingsvermogen te realiseren, zijn inzetbaarheid en levenslang leren de sleutelfactoren. Hiervoor moeten obstakels worden weggewerkt en is een HRM-beleid nodig waarbij de omgeving zodanig wordt ingericht dat het potentieel van alle individuele werknemers wordt aangesproken. Het HRM-beleid moet dus gericht zijn op de employability van alle werknemers. Dit houdt in dat de werkgever aandacht moet schenken aan de instroom, de doorstroom en de uitstroom van de werknemers (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, 2001). Volgens Vanmullem en Hondeghem (2005) kan een organisatie een duurzaam personeelsbeleid beter integreren in haar totale strategie. Ten slotte is het volgens Pots (2005) belangrijk dat de leidinggevende over de juiste competenties beschikt. Hij moet

zijn rol als manager immers goed vervullen om gestalte te kunnen geven aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

We opteren er voor om in het vervolg van deze masterproef de term "duurzaam personeelsbeleid" te gebruiken. De Vlaamse overheid is reeds actief rond dit thema en gebruikt ook de benaming "duurzaam personeelsbeleid". Daarnaast zijn we van mening dat de term "leeftijdsbewust personeelsbeleid" te veel doet denken aan een ouderenbeleid. De term duurzaam personeelsbeleid doet volgens ons meer denken aan een beleid dat rekening houdt met alle leeftijdsfasen en dat stimuleert voor alle personeelsleden.

2.2.2 Mogelijke kenmerken van een duurzaam personeelsbeleid

Hieronder vermelden we enkele mogelijke kenmerken van een duurzaam personeelsbeleid die we in de literatuur terugvinden. Deze lijst is zeker niet volledig, maar bevat wel de kenmerken die we persoonlijk het meest relevant vinden voor een duurzaam personeelsbeleid.

Volgens Drijkoningen, Delanote en Van de Poel (2000) dient een duurzaam personeelsbeleid preventief en curatief van aard te zijn. De preventieve aanpak houdt volgens hen in dat de organisatie functies moet aanpassen aan mensen, stressfactoren moet reduceren, competentieontwikkeling planmatig moet aanpakken en aan loopbaanbeheer moet doen. Kluytmans (2005) vermeldt dit kenmerk ook. Kluytmans omschrijft de curatieve aanpak als een aanpak die betrekking heeft op werknemers bij wie zich knelpunten voordoen in hun functioneren. Martens (2003) vindt het noodzakelijk om specifieke maatregelen te nemen die het functioneren van de huidige generatie oudere werknemers bevorderen om hen zo lang mogelijk actief te houden. Volgens Martens is een curatief beleid sterk individueel van aard. Voorbeelden van curatieve maatregelen zijn het niet meer moeten werken in nachtdienst voor werknemers vanaf 55 jaar en een medische keuring voor 50-plussers (Kluytmans, 2005).

Thunnissen, Thijssen en de Lange (2000) en Langendoen (1998) vinden dat een duurzaam personeelsbeleid gericht moet zijn op lange termijn. Volgens Langendoen

(1998) zullen organisaties met individuele ad hoc maatregelen enkel symptomen blijven bestrijden. Ze zullen achter de feiten aanhollen indien de curatieve maatregelen niet worden ondersteund door een beleid op lange termijn. De preventieve maatregelen zijn gericht op lange termijn. Dit betekent dat bepaalde investeringen pas later hun vruchten zullen afwerpen (Thunnissen, Thijssen & de Lange, 2000). Vanmullem en Hondeghem (2005) bevestigen dat een duurzaam personeelsbeleid best zowel maatregelen op korte termijn als op lange termijn omvat. Op korte termijn zijn er volgens hen vooral maatregelen nodig om oudere werknemers langer actief te houden. De maatregelen op lange termijn beogen dat de komende generatie niet uit het arbeidsproces wil stappen of niet uit het arbeidsproces wordt geduwd op latere leeftijd (Vanmullem & Hondeghem, 2005).

Volgens Kluytmans (2005) is er niet altijd een nieuw personeelsinstrumentarium nodig om een duurzaam personeelsbeleid te voeren. Het huidige instrumentarium moet soms wel worden aangepast, zodat het aansluit bij een duurzaam personeelsbeleid. Dit houdt dus in dat het instrumentarium gericht moet zijn op de behoeften van alle leeftijdscategorieën die aanwezig zijn binnen de organisatie (Kluytmans, 2005). Thunnissen, Thijssen en de Lange (2000) vinden het belangrijk dat er een samenhang bestaat tussen de ingezette instrumenten. Zo kan een functioneringsgesprek volgens hen tot gevolg hebben dat een werknemer van functie verandert en dat deze functiewisseling wordt ondersteund door een training.

Een volgend mogelijk kenmerk van een duurzaam personeelsbeleid is maatwerk. Volgens Thunnissen, Thijssen en de Lange (2000) is de vormgeving van een duurzaam personeelsbeleid namelijk grotendeels afhankelijk van de omstandigheden en de kenmerken van de organisatie. Volgens hen zijn voornamelijk de omvang en de variatie in de aard van de werkzaamheden bepalende kenmerken van de organisatie. Daarnaast houdt maatwerk volgens hen in dat de maatregelen van een duurzaam personeelsbeleid persoonsgericht moeten zijn. Er zijn namelijk grote verschillen tussen werknemers met betrekking tot hun functioneren, hun arbeidstevredenheid en hun belastbaarheid (Thunnissen, Thijssen & de Lange, 2000). Kluytmans (2005) vindt dat er maatwerk door differentiatie in arbeidsvoorwaarden nodig is, aangezien er veel verschillen zijn in

behoefden en voorkeuren van werknemers. Wij zijn echter van mening dat er niet enkel differentiatie nodig is bij de arbeidsvoorwaarden, maar ook bij de arbeidsinhoud, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsomstandigheden.

Martens (2003) vindt dat een duurzaam personeelsbeleid een totaalbeleid moet zijn, waarin zowel de werkgever als de werknemer hun verantwoordelijkheid nemen. De werkgever moet er volgens Martens (2003) op toezien dat het een loopbaanbeleid is dat gericht is op alle groepen werknemers. De werkgever moet ook regelmatig gesprekken voeren waarin wordt gekeken naar de toekomstmogelijkheden van de werknemer. Daarnaast moet de werkgever blijvende aandacht schenken aan scholing en ontwikkeling van werknemers. De werknemer heeft de verantwoordelijkheid om gebruik te maken van de mogelijkheden die zijn werkgever hem aanbiedt om optimaal te kunnen functioneren. Verder moet hij bereid zijn zichzelf volledig in te zetten om zo tot een effectief duurzaam personeelsbeleid te komen (Martens, 2003).

2.2.3 Voordelen van een duurzaam personeelsbeleid

Zoals we reeds bij het praktijkprobleem vermeldden, zal langer doorwerken in de toekomst noodzakelijk worden. Een duurzaam personeelsbeleid kan hiervoor een oplossing bieden, want het heeft als doel werknemers flexibel, inzetbaar en gemotiveerd te houden (Vlaamse overheid, z.d.). Het grootste voordeel van een duurzaam personeelsbeleid is dat er, in tegenstelling tot een ouderenbeleid, rekening wordt gehouden met alle leeftijdscategorieën (TNO, 2007). Hierdoor ontstaat er op de arbeidsmarkt minder discriminatie op basis van leeftijd. Verder wordt met behulp van een duurzaam personeelsbeleid de betaalbaarheid van de sociale zekerheid gegarandeerd (Vanmullem & Hondeghem, 2005).

Niet enkel de samenleving heeft baat bij een duurzaam personeelsbeleid, ook voor de individuele werknemer zijn er heel wat voordelen aan verbonden. Zo kan een duurzaam personeelsbeleid zorgen voor een vermindering van stress. Verder schenkt een dergelijk personeelsbeleid aandacht aan de persoonlijke ontwikkeling van werknemers en is er een betere combinatie werk-gezin mogelijk (Vanmullem & Hondeghem, 2005). Een duurzaam personeelsbeleid kan de arbeidstevredenheid vergroten of kan de medewerkers meer

werkzin geven. Ook kan een duurzaam personeelsbeleid de onderlinge relatie tussen jong en oud verbeteren (Martens et al., z.d.).

Ten slotte is het ook voor de onderneming voordelig om een duurzaam personeelsbeleid te voeren. Dit personeelsbeleid zou immers gepaard kunnen gaan met een daling van het ziekteverzuim en bijgevolg een daling van de kosten (Vanmullem & Hondeghem, 2005). Verder kan duurzaam personeelsbeleid aan de onderneming de mogelijkheid bieden om haar werknemers flexibel inzetbaar te houden. Organisaties creëren zo een tegengewicht voor functionele verstarring en relatieve veroudering. Functionele verstarring houdt in dat indien een medewerker te lang eenzelfde job uitvoert, zijn of haar beweeglijkheid zal worden beperkt. Relatieve veroudering kan bijvoorbeeld voor komen bij personen die technologische evoluties niet meer kunnen volgen (Martens et al, z.d.). Bovendien kan de organisatie aan de hand van een duurzaam personeelsbeleid vermijden dat er kennis en kunde verloren gaan (Vanmullem & Hondeghem, 2005).

2.2.4 Duurzaam personeelsbeleid volgens de Vlaamse overheid

De Vlaamse overheid omschrijft een duurzaam personeelsbeleid als een personeelsbeleid dat stimulerend is voor alle personeelsleden en dat rekening houdt met alle leeftijdsfasen. Dit moet gebeuren in de aanvangsfase, in het midden en op het einde van de loopbaan. Een duurzaam personeelsbeleid zoekt volgens de Vlaamse overheid naar een evenwicht tussen de belangen van de organisatie en de behoeften van de personeelsleden. Om deze win-winsituatie te bereiken, moeten zowel het personeel als het management inspanningen leveren. Daarnaast creëert een duurzaam personeelsbeleid een effectieve en efficiënte overheid, houdt het mensen flexibel en inzetbaar en voorziet het in kwalitatief en gemotiveerd personeel in alle leeftijdsgroepen (Vlaamse overheid, z.d.).

Volgens de Vlaamse overheid is een duurzaam personeelsbeleid onderdeel van een geïntegreerd personeelsbeleid en is het geen specifiek ouderenbeleid. Dit geïntegreerd personeelsbeleid maakt bij voorkeur gebruik van preventieve maatregelen gedurende de totale loopbaan en van correctieve maatregelen op het einde van de loopbaan. Het duurzaam personeelsbeleid van de Vlaamse overheid maakt maatwerk mogelijk. Er wordt een beperkt algemeen kader voorzien op het niveau van de Vlaamse overheid. De

concrete invulling van het personeelsbeleid gebeurt op het niveau van de entiteit of de functie en houdt rekening met specifieke situaties (Vlaamse overheid, z.d.).

Een duurzaam personeelsbeleid zet HRM-instrumenten in op een manier waardoor de competenties van de werknemers in elke loopbaanfase optimaal worden benut. Een duurzaam personeelsbeleid streeft in elke loopbaanfase naar een functie-invulling die het belang van de organisatie en het individu maximaal combineert. Daarnaast zorgt een dergelijk personeelsbeleid ervoor dat werken, leren en vrije tijd meer gelijkmatig over de totale loopbaan worden verspreid (Vlaamse overheid, z.d.).

De visie van de Vlaamse overheid op een duurzaam personeelsbeleid komt in grote mate overeen met wat we in de literatuur terugvinden. De definitie van de Vlaamse overheid van een duurzaam personeelsbeleid is anders verwoord, maar komt volgens ons in essentie overeen met de definities die we eerder hebben vermeld. Wat de kenmerken van een duurzaam personeelsbeleid betreft, vermelden zowel de voorgaande literatuur als de Vlaamse overheid de preventieve en de curatieve aanpak. Daarnaast wordt ook maatwerk telkens als mogelijk kenmerk van een duurzaam personeelsbeleid vermeld. Het totaalbeleid, de lange termijn gerichtheid en het eventuele behoud van het huidige personeelsinstrumentarium worden door de Vlaamse overheid niet vermeld als kenmerk.

2.2.5 Conclusie

Uit de bovenstaande definities, mogelijke kenmerken en voordelen van een duurzaam personeelsbeleid, blijkt naar onze mening duidelijk dat een dergelijk personeelsbeleid erop gericht is om mensen met plezier, effectief en efficiënt te laten werken. Een duurzaam personeelsbeleid kan volgens ons een oplossing bieden voor het probleem van de vergrijzing en de ontgroening binnen de Vlaamse overheid. We vinden het dan ook positief dat de Vlaamse overheid reeds aandacht besteedt aan een duurzaam personeelsbeleid. Een dergelijk personeelsbeleid kan er volgens ons immers voor zorgen dat Vlaamse ambtenaren gemotiveerd en met plezier werken gedurende hun volledige loopbaan.

2.3 Factoren die vervroegde uittreding in de hand werken

Eerst gaan we na wat enkele belangrijke kenmerken van oudere werknemers zijn. Vervolgens onderzoeken we welke vooroordelen er heersen ten opzichte van oudere werknemers en wat de belangrijkste factoren zijn die vervroegde uittreding in de hand werken. Zoals we reeds eerder vermeldden, is het belangrijk om inzicht te krijgen in deze factoren in het kader van een duurzaam personeelsbeleid.

2.3.1 Kenmerken van oudere werknemers

Een eerste kenmerk van oudere werknemers is dat hun fysieke mogelijkheden afnemen. Zo neemt de spierkracht af na ongeveer het 45^{ste} levensjaar. Ook is er sprake van mentale veroudering. Enerzijds omvat deze mentale veroudering een afname in cognitieve functies zoals perceptie, leren en het geheugen. Anderzijds heeft de mentale veroudering betrekking op psychologische kenmerken zoals prestatiegerichtheid, motivatie voor carrière en abstract denken (Aarendonk, 2003).

Volgens Savenije (2007) heeft de babyboomgeneratie respect voor autoriteit. Andere kenmerken van oudere werknemers zijn dat ze zingeving steeds belangrijker vinden naarmate ze ouder worden, dat ze meer levenswijsheid hebben door hun levenservaring en dat ze meer behoefte hebben aan praktijkkennis dan jongere werknemers (Stoffelsen & Diehl, 2007). Vervolgens willen werknemers uit de babyboomgeneratie het gevoel hebben dat ze meetellen en betrokken worden. Ook zijn ze minder gericht op het vergroten van hun inkomen dan jongere werknemers. Verder hebben ouderen, in vergelijking met jongeren, meer behoefte aan vrije tijd en hechten ze meer waarde aan de intrinsieke aspecten van het werk. Ze willen immers werk dat nut heeft en vinden werk een middel tot sociale waardering, zelfrespect en zelfontplooiing. Een volgend kenmerk van ouderen is dat sommigen onder hen veranderingsmoe zijn (Aarendonk, 2003).

2.3.2 Vooroordelen ten aanzien van ouderen

Er bestaan heel wat vooroordelen ten aanzien van oudere werknemers. Vooroordelen zijn belangrijk, omdat ze mee het beleid van een organisatie kunnen bepalen en acties kunnen sturen (Condrey, 2005). Het succes van een duurzaam personeelsbeleid hangt af van de mate waarin er een draagvlak is. Het is belangrijk om bij de creatie van dit draagvlak ervoor te zorgen dat een cultuurverandering plaatsvindt. Bij deze cultuurverandering worden bijvoorbeeld vooroordelen ten aanzien van oudere werknemers weggenomen (Bombaerts & Martens, 2009).

Een eerste vooroordeel ten aanzien van ouderen is dat ze minder productief zijn. Daarnaast heerst het vooroordeel dat oudere werknemers meer met gezondheidsproblemen kampen (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, 2001). Onderzoeken tonen echter aan dat oudere werknemers minder vaak ziek of afwezig zijn dan jongere werknemers. Als oudere werknemers ziek zijn, is het meestal wel voor een langere periode (de Waal, 2006). Ook zouden ouderen een lagere fysieke capaciteit hebben (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, 2001). Volgens de Waal (2006) is dit waar voor sommige fysieke aspecten. Zo neemt tussen het vijftigste en het zeventigste levensjaar de spierkracht af met een kwart. Ook het gezichtsvermogen, het gehoor en het geheugen verminderen (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, 2001). Daarnaast neemt de zogenaamde "fluid intelligence" af. "Fluid intelligence" omvat de mate waarin iemand in staat is om te analyseren en verbanden te leggen (de Waal, 2006). Vanmullem en Hondeghem (2007) nuanceren de afname van de fysieke vaardigheden. Zij stellen immers dat oudere werknemers deze afname compenseren door hun ervaring.

De "crystallized intelligence", die de woordenschat en het vermogen om te plannen en te ontwerpen omvat, neemt daarentegen toe naarmate personen ouder worden (de Waal, 2006). Daarnaast nemen ook enkele sociale en mentale vaardigheden toe. Voorbeelden hiervan zijn het verantwoordelijkheidsgevoel en het relativiseringsvermogen. Daarnaast denken ouderen ook meer na voordat ze handelen dan jongere werknemers (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, 2001).

Een ander bestaand vooroordeel is dat oudere werknemers star zijn (Peeters, Nauta, de Jonge & Schalk, 2005). Zo zouden ze niet flexibel zijn en geen opleiding willen volgen (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, 2001). Uit onderzoek komt immers naar voor dat werknemers die ouder zijn dan 45 jaar minder efficiënt leren en minder gemotiveerd zijn om aan trainingen deel te nemen (Jansen & de Lange, 2005).

Het vooroordeel dat oudere werknemers duurder zijn dan jongere werknemers moet worden genuanceerd. De lonen van werknemers zijn immers deels afhankelijk van hun anciënniteit en weerspiegelen hun deskundigheid en ervaring (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, 2001).

Andere veel voorkomende vooroordelen ten aanzien van oudere werknemers zijn dat ze een gebrek aan creativiteit hebben, dat ze trager beoordelen en dat ze weerspanning zijn tegen verandering (Vanmullem en Hondeghem, 2005). Daarnaast zouden ze zo snel mogelijk met pensioen willen gaan, zouden ze afkerig zijn ten opzichte van nieuwe technologie en zouden ze traag en voorzichtig zijn bij het maken van beoordelingen (Condrey, 2005).

2.3.3 Motieven voor vervroegde uittreding

Een eerste motief voor vervroegde uittreding is van financiële aard. Werknemers kunnen zich immers afvragen of vervroegd stoppen met werken financieel gunstig en haalbaar is (Kluytmans, 2005). Het beschikbare individuele inkomen, de verwachtingen met betrekking tot de financiële situatie na de pensionering, het aanvullend pensioen en de groepsverzekering spelen een belangrijke en doorslaggevende rol bij de beslissing over de vervroegde uittreding (Elchardus & Cohen, 2003).

De houding van de werkgever ten opzichte van de verhouding loon/productiviteit is een andere factor die een invloed heeft op de beslissing over vervroegde uittreding. Indien de werkgever een positieve inschatting van deze verhouding maakt, daalt de kans dat werknemers voortijdig stoppen met werken (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, 2001).

Een volgend motief voor vervroegde uittreding is de gezondheid van de werknemers. Hoe slechter de gezondheid van de werknemers, hoe groter hun behoefte aan vervroegde uittreding (Stoffelsen & Diehl, 2007). Uit onderzoek blijkt dat respondenten in de eerste plaats hun gezondheid vermelden als motief om vervroegd uit te treden. Hoewel de gezondheidstoestand een duidelijke rol speelt, blijken in realiteit echter de financiële overwegingen belangrijker. Het is mogelijk dat de respondenten hun gezondheid als motief naar voor schuiven, omdat dit motief zeer aanvaardbaar en sociaal wenselijk is als verantwoording voor de vervroegde uittreding. Een andere mogelijkheid is dat gezondheidsproblemen in de eerste plaats aanzetten om na te denken over de mogelijkheid van uittreden, maar dat de financiële overwegingen uiteindelijk de doorslag geven (Elchardus & Cohen, 2003).

Ook het gezin van de werknemers heeft een invloed op de keuze om al dan niet vervroegd uit te treden. De aanwezigheid van een partner speelt bij deze keuze een belangrijke rol. Alleenstaanden hebben meer kans om nog aan het werk te zijn dan personen die samenleven met een partner. De financiële situatie van alleenstaanden kan dat verschil verklaren. Een andere verklaring kan zijn dat het werk een relatief belangrijke bron van sociale contacten is voor alleenstaanden (Elchardus & Cohen, 2003). Bij personen die wel een levensgezel hebben, speelt de mening van de partner een belangrijke rol (Stoffelsen & Diehl, 2007). Of de werknemers al dan niet verantwoordelijkheid hebben ten opzichte van afhankelijken, speelt ook een rol bij de beslissing over vervroegde uittreding. Zo zullen personen met een financiële verantwoordelijkheid ten opzichte van kinderen of andere afhankelijke personen later met pensioen gaan. Bij vrouwen die personen ten laste hebben, is de situatie anders dan bij mannen. Bij vrouwen is de kans op vervroegd uittreden groter dan bij mannen, omdat ze een zorgrol willen opnemen binnen het gezin (Elchardus & Cohen, 2003).

Een vierde motief voor vervroegde uittreding zijn de arbeidsomstandigheden. Indien de werkomstandigheden ongunstig zijn, neemt de kans op vervroegde uittreding toe. Weinig variatie met betrekking tot de job en stresserend werk vervroegen de uittreding. Afwijkende werkuren en het werken in ploegendienst werken de vervroegde uittreding ook in de hand. Jobs die de werknemers een uitdaging bieden en waarin werknemers zich

kunnen ontwikkelen en groeien, verhogen de kans om langer aan het werk te blijven (Elchardus & Cohen, 2003).

De arbeidsinhoud is een laatste factor die een rol speelt bij de keuze over het vervroegd uittreden. Indien het werk niet meer de gewenste voldoening geeft, is dat een reden om na te denken over vervroegd stoppen met werken. Ook zware fysieke of geestelijke belasting in vergelijking met wat iemand aankan, kan ertoe leiden dat werknemers beslissen om vervroegd uit te treden (Kluytmans, 2005).

2.3.4 Conclusie

Uit onderzoek van bestaande wetenschappelijke literatuur blijkt dat er een aantal factoren zijn die vervroegde uittreding in de hand werken. Op sommige van deze factoren, zoals de arbeidsinhoud en de arbeidsomstandigheden, kan de werkgever volgens ons een invloed uitoefenen. We vinden het dan ook belangrijk dat de werkgever weet heeft van deze factoren, zodat hij er bij het voeren van een duurzaam personeelsbeleid rekening mee kan houden. Als deze factoren niet gekend zijn, kan het volgens ons immers gebeuren dat er maatregelen worden getroffen in het kader van een duurzaam personeelsbeleid die weinig effectief zijn.

2.4 Factoren die stimuleren om langer te werken

We gaan na of er, in tegenstelling tot factoren die vervroegde uittreding in de hand werken, ook factoren zijn die stimuleren om langer te werken. We bekijken dit vanuit het standpunt van werknemers en werkgevers. Vervolgens gaan we na wat motiverende jobfactoren zijn volgens Vlaams overheids personeel.

2.4.1 Stimulerende factoren vanuit het standpunt van werknemers

Er zijn een aantal individuele factoren die volgens werknemers stimuleren om langer te werken. Zo kan een goede gezondheidstoestand een stimulans zijn. Daarnaast is het belangrijk dat de werknemer overtuigd is van de maatschappelijke noodzaak om langer te werken. Als de werknemer hiervan overtuigd is, zal dit een grote motivator zijn om

niet met pensioen te gaan. Hij wil bijvoorbeeld langer blijven werken, omdat hij bekommerd is om de toekomst van zijn kinderen (Unizo, z.d.).

Een andere stimulerende factor is een omgeving die de werknemer aanmoedigt om langer te blijven werken. Partners en vrienden die al met pensioen zijn, kunnen de werknemer ontmoedigen om langer te blijven werken. Ze kunnen hem bijvoorbeeld doen verlangen naar zijn eigen pensioen (Unizo, z.d.).

Naast individuele factoren zijn er een aantal werkgerelateerde factoren die werknemers stimuleren om langer te blijven werken. Oudere werknemers hebben vaak veel ervaring en kunnen goed autonoom functioneren. Ze appreciëren het dan ook als ze de kans krijgen om hun job zelfstandig uit te voeren en als er niet op hun vingers wordt gekeken (Unizo, z.d.). Niet enkel autonoom werken, maar ook tijdssoevereiniteit speelt een belangrijke rol. Veel werknemers zouden immers langer willen werken als ze hun werkuren mee zouden kunnen bepalen (Elchardus, Cohen & Van Thielen, 2003).

Vaste uren en een job dicht bij huis zijn ook belangrijke factoren om langer te blijven werken. Telewerken is een voorbeeld van een maatregel die werkgevers hiervoor kunnen treffen (Unizo, z.d.). Naast vaste werkuren kan het verminderen van de werkuren ook een effectieve maatregel zijn om werknemers aan het werk te houden. Organisaties kunnen een vermindering van de werkuren realiseren door werknemers deeltijds te laten werken of door ze de mogelijkheid te bieden om meer verlofdagen op te nemen (Elchardus et al., 2003).

Het bieden van opleidingsmogelijkheden aan oudere werknemers heeft een dubbel positief effect. Enerzijds kan de werknemer zich door de opleiding verder ontwikkelen. Anderzijds werkt een opleiding motiverend, omdat het een blijk is van waardering. De werkgever toont immers dat hij nog bereid is te investeren in oudere werknemers (Unizo, z.d.). Het is aan te raden om oudere werknemers kortdurende opleidingen te laten volgen. Bij een kortdurende opleiding is voor hen het rendement van de opleiding immers hoger dan bij een langdurende opleiding (Derks, 2000). Verder is het aan te raden om opleidingen niet apart te organiseren voor jongere en oudere werknemers. Een apart

beleid voor oudere werknemers werkt immers de stigmatisering van deze groep in de hand. Het lijkt dan immers dat de oudere werknemers een specifieke doelgroep zijn die speciale aandacht nodig heeft. Op deze manier blijft hun positie op de arbeidsmarkt kwetsbaar. De organisatie kan dus beter alle werknemers op een gelijke en constructieve manier benaderen met betrekking tot opleiding. Organisaties kunnen in dit beleid nog ruimte laten voor specifieke behoeften van oudere werknemers (Vanmullem & Hondeghem, 2007).

De financiële situatie van de werknemer heeft ook een invloed op de beslissing om al dan niet aan het werk te blijven. Als de financiële situatie het niet toelaat om met pensioen te gaan, zal de werknemer geneigd zijn langer te blijven werken (Unizo, z.d.). Volgens Elchardus et al. (2003) zijn er ook financiële stimulansen om langer te blijven werken. Zij stellen immers vast dat werknemers langer zullen werken indien ze een hoger loon krijgen voor hetzelfde werk.

Werknemers worden ook gestimuleerd om langer te werken als ze minder lichamelijke inspanningen moeten leveren bij de uitoefening van hun job. Niet alleen fysiek belastende taken, maar ook andere monotone of routineuze taken zouden moeten worden beperkt om langer werken te stimuleren (Elchardus et al., 2003).

De werknemer hecht er ook belang aan dat de doelstellingen van zijn functie en de taken die hij moet uitvoeren duidelijk worden geformuleerd. Verder vinden werknemers het stimulerend als werkgevers en collega's hun vakmanschap en ervaring erkennen (van Buul & Maas, 2004).

Vanmullem en Hondeghem (2004) brengen groepswork, samenwerking en coaching naar voor als belangrijke motivatoren om langer aan het werk te blijven. Coaching is een proces dat ervoor zorgt dat leren en ontwikkeling mogelijk worden gemaakt, waardoor prestaties verbeteren (Parsloe, 1999).

Verder is een goede werksfeer van belang, opdat werknemers langer met plezier blijven werken. Het is daarbij belangrijk dat de omgang tussen collega's respectvol en

aangenaam verloopt. De werkgever kan hiertoe bijdragen door een aantal aangename contactmomenten in te lassen (Unizo, z.d.).

Ten slotte kan de organisatiecultuur werknemers stimuleren om langer aan het werk te blijven. De organisatiecultuur moet een duurzaam personeelsbeleid ondersteunen en mag oudere werknemers niet stigmatiseren (van Buul & Maas, 2004).

2.4.2 Stimulerende factoren vanuit het standpunt van werkgevers

De Coen, Forrier, Lamberts en Sels (2007) zijn aan de hand van een survey nagegaan wat volgens werkgevers stimulerende factoren zijn om werknemers langer aan het werk te houden. Tabel 4 geeft de resultaten van dit onderzoek weer.

Tabel 4: "Zijn de volgende aanpassingen aan het personeels- en organisatiebeleid volgens u noodzakelijk opdat oudere werknemers langer aan het werk willen en kunnen blijven?" (De Coen, Forrier, Lamberts & Sels, 2007)

| | Ja | Neen | Weet niet |
|--|----|------|-----------|
| Landings- of uitbolbanen voor oudere werknemers | 61 | 39 | 0 |
| Aangepaste jobs voor oudere werknemers | 51 | 48 | 1 |
| Flexibele combinatiemogelijkheden tussen werk en vrije tijd voor oudere werknemers | 46 | 54 | 0 |
| Een opleidingsbeleid op maat van oudere werknemers | 44 | 56 | 0 |
| Het stimuleren van de opleidings- en veranderingsbereidheid van oudere werknemers | 44 | 56 | 0 |
| Het bestrijden van stereotypes en vooroordelen over oudere werknemers | 42 | 58 | 0 |
| Een loopbaanbeleid op maat van oudere werknemers | 39 | 61 | 0 |
| Een aangepast onthaal bij aanwerving van een oudere werkzoekende | 12 | 88 | 0 |

Ongeveer 60% van de respondenten ziet het aanbieden van landings- of uitbolbanen als een belangrijk element om oudere werknemers langer aan het werk te houden. Daarnaast vindt ongeveer 50% van de respondenten dat jobs moeten worden aangepast aan oudere werknemers. Ze denken hierbij voornamelijk aan het verlagen van de fysieke belasting. Ook zijn ongeveer vier op tien werkgevers ervan overtuigd dat flexibele

combinatiemogelijkheden tussen werk en vrije tijd moeten worden voorzien, van de noodzaak van een opleidingsbeleid op maat van oudere werknemers, van het stimuleren van opleidings- en veranderingsbereidheid, van het bestrijden van stereotypes en van een loopbaanbeleid op maat van oudere werknemers. Slechts een gering aantal respondenten gelooft in de noodzaak van een aangepast onthaalbeleid voor nieuwe oudere werknemers (De Coen, Forrier, Lamberts & Sels, 2007).

De Coen et al. (2007) merken op dat een aantal werkgevers een mentaliteits- en cultuurverandering vooropstellen als maatregel om de retentie van oudere werknemers te bevorderen. Overigens merken ze op dat veel van de respondenten vinden dat vooral de overheid verantwoordelijk is voor de langere tewerkstelling van oudere werknemers.

2.4.3 Motiverende factoren vanuit het standpunt van Vlaams overheidspersoneel

We hebben geen stimulerende factoren om langer aan het werk te blijven gevonden voor Vlaams overheidspersoneel. Vanmullem en Hondeghem (2006) zijn aan de hand van een onderzoek, bij een niet nader vermelde Vlaamse overheidsorganisatie, wel nagegaan wat motiverende jobfactoren zijn voor niet-leidinggevenden en leidinggevenden. Verder hebben ze onderzocht wat motiverende jobfactoren zijn voor jongere en oudere medewerkers. Uit de literatuur bleek niet duidelijk of deze factoren al dan niet stimuleren om langer te werken.

2.4.3.1 Motiverende factoren vanuit het standpunt van leidinggevenden en niet-leidinggevenden van de Vlaamse overheid

Uit het onderzoek blijkt dat de niet-leidinggevenden vooral jobfactoren zoals "collega's" en "werkzekerheid" belangrijk vinden. Deze jobfactoren komen in de huidige functies van de niet-leidinggevende respondenten reeds voldoende aan bod. De niet-leidinggevenden hechten ook veel belang aan de jobfactoren "vlotte en snelle interne communicatie" en "voldoende steun van de leidinggevende". In werkelijkheid lijken de respondenten echter minder snelle en vlotte interne communicatie te ervaren dan ze wensen. Verder vinden de niet-leidinggevenden een "goede balans tussen werk en privé" belangrijk (Vanmullem & Hondeghem, 2006).

De leidinggevenden vinden vooral "steun van collega's" en "vriendelijke collega's" erg belangrijk. Het onevenwicht tussen de wenselijke en de huidige situatie is hierbij eerder beperkt. Daarnaast schatten de leidinggevenden het belang van de jobfactor "snelle en vlotte interne communicatie" hoog in. In werkelijkheid is de interne communicatie minder snel en vlot dan wat volgens de leidinggevende respondenten wenselijk is (Vanmullem & Hondeghem, 2006).

2.4.3.2 Motiverende jobfactoren vanuit het standpunt van jongere en oudere medewerkers van de Vlaamse overheid

Vanmullem en Hondeghem (2006) maken een onderscheid tussen de jobfactoren die enerzijds door werknemers jonger dan 45 jaar en anderzijds door werknemers ouder dan 45 jaar belangrijk worden geacht. Deze jobfactoren worden in tabel 5 weergegeven. We merken hierbij op dat de prioriteiten van werknemers veranderen naarmate ze ouder worden.

Tabel 5: Top vijf van de belangrijkste jobfactoren voor jongere en oudere medewerkers (Vanmullem & Hondeghem, 2006)

| ≤ 45 jaar | > 45 jaar |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1. vriendelijke collega's | 1. bijdragen welzijn kinderen |
| 2. steun collega's | 2. steun collega's |
| 3. werk-privé op elkaar afstemmen | 3. werkzekerheid |
| 4. werkzekerheid | 4. vriendelijke collega's |
| 5. dingen leren | 5. bijdragen samenleving |

2.4.4 Conclusie

Uit de literatuur blijkt dat er factoren zijn die stimuleren om langer te werken. Deze factoren houden volgens ons vaak het omgekeerde in van de factoren die de vervroegde uittrede in de hand werken. We vinden het belangrijk dat werkgevers de factoren kennen waarop ze invloed kunnen uitoefenen. Zo kunnen er volgens ons in het kader van een

duurzaam personeelsbeleid maatregelen worden getroffen, waardoor personeelsleden met plezier blijven werken. Op deze manier kunnen de problemen van de vergrijzing en de ontgroening volgens ons deels worden ondervangen.

2.5 Overheidsmaatregelen in het kader van een duurzaam personeelsbeleid

Bij deze deelvraag bespreken we eerst kort het Generatiepact 2005 van de Federale overheid. Vervolgens onderzoeken we welke maatregelen er binnen de Vlaamse overheid reeds zijn opgesteld in het kader van een duurzaam personeelsbeleid.

2.5.1 Het Generatiepact 2005 van de Federale overheid

De Federale overheid heeft in 2005 het Generatiepact opgesteld betreffende het einde van de loopbaan. Hierin staan 66 maatregelen vermeld die als doel hebben werknemers aan te sporen om langer te blijven werken. De regering heeft de intentie om deze maatregelen om te zetten in wetten en koninklijke besluiten. De volgende topics worden in het Generatiepact besproken: meer jongeren tewerkstellen, actief ouder worden, vorming en opleiding, herstructureringen anders aanpakken, langer werken aanmoedigen, vervroegd stoppen ontmoedigen, een nieuwe kans voor oudere inactieven en een lastenverlaging (Federale overheid, 2005).

2.5.2 Reeds gerealiseerde maatregelen door de Vlaamse overheid in het kader van een duurzaam personeelsbeleid

2.5.2.1 Maatregelen uit het sectoraal akkoord 2003-2004 van de Vlaamse Gemeenschap

In het sectoraal akkoord 2003-2004 van de Vlaamse Gemeenschap zijn er nog geen concrete maatregelen in verband met duurzaam personeelsbeleid terug te vinden. De Vlaamse overheid en de vertegenwoordigers van haar personeel hebben in dit akkoord echter wel bepaald dat een aantal problematieken, zoals eindloopbaan en belastende beroepen, moeten worden gebundeld. Het is de bedoeling om voor deze problemen een structurele oplossing te vinden. Als eerste stap bij het zoeken naar deze oplossing

hebben ze bepaald dat er een werkgroep rond het thema duurzaam personeelsbeleid zou worden opgericht. Deze werkgroep kreeg de opdracht om een consensusnota voor te leggen met het oog op het voorstellen van maatregelen die een duurzaam personeelsbeleid ondersteunen (Vlaamse gemeenschap, 2002).

2.5.2.2 Beleidsnota 2004-2009 van de Vlaamse minister van Bestuurszaken

In de beleidsnota 2004-2009 heeft de Vlaamse minister van Bestuurszaken bepaald dat het Vlaams personeelsbeleid het hoofd moet bieden aan enkele uitdagingen. De eerste uitdaging betreft het bundelen van de problematieken van de belastende beroepen en van de eindeloopbaan. Zoals bepaald in het sectoraal akkoord 2003-2004 moet hiervoor een structurele oplossing worden uitgewerkt. Een andere uitdaging bestaat erin het hoofd te bieden aan de maatschappelijke trend om op steeds latere leeftijd in te treden op de arbeidsmarkt en om op steeds jongere leeftijd uit te treden. Vervolgens dient het Vlaams personeelsbeleid een sterk prestatiegerichte cultuur in werk en vrije tijd te ondersteunen. Een laatste uitdaging is de toenemende vergrijzing van het personeelsbestand. Volgens de Vlaamse minister van Bestuurszaken kan een duurzaam personeelsbeleid een antwoord formuleren op deze uitdagingen. Dit personeelsbeleid zorgt voor flexibiliteit en moet worden ondersteund met een transparante regelgeving die de combinatie van werk en privé stimuleert en die de dienstverlening van de Vlaamse overheid garandeert (Vlaams minister van Bestuurszaken, Buitenlands Beleid, Media en Toerisme, 2003).

Een tweede voorstel dat moet zorgen voor flexibiliteit binnen de Vlaamse overheid is het project Anders Werken. Anders Werken houdt bijvoorbeeld in dat een papieren documentatiesysteem wordt vervangen door een elektronische versie en dat er wordt gewerkt met landschapsbureaus. Door Anders Werken ontstaat er een meer open cultuur die een andere manier van omgaan met collega's en leidinggevendenden vergt. Anders Werken wil streven naar een betere communicatie en samenwerking, kennisdeling, gemeenschappelijk beheer van informatie en communicatie (Vlaams minister van Bestuurszaken, Buitenlands Beleid, Media en Toerisme, 2003).

Een ander voorstel, dat in Vlaanderen nog te weinig wordt toegepast, is "telewerken". Bij telewerk is het de bedoeling dat de medewerker thuis of in een satellietkantoor zijn taken

afhandelt met behulp van informatie- en communicatietechnologie. Telewerken biedt heel wat voordelen. Het kan onder andere op piekmomenten het autoverkeer reduceren, de productiviteit verhogen, het ziekteverzuim verminderen en een betere combinatie van werk en privé toelaten (Vlaams minister van Bestuurszaken, Buitenlands Beleid, Media en Toerisme, 2003).

Ten slotte wil de Vlaamse overheid flexibiliteit bevorderen door zijn werknemers te helpen bij het vinden van een goed evenwicht tussen arbeid, gezin en vrije tijd. De Vlaamse overheid wil vermijden dat door het versoepelen van de vervangingsmogelijkheden de werklast op voltijds werkenden wordt afgewenteld. Daarnaast wil de Vlaamse overheid dat er inspanningen worden geleverd om leidinggevenden meer realistische takenpakketten te geven en dat de haalbaarheid van duobanen voor leidinggevenden wordt nagegaan. Ze wil ook de mogelijkheid van een flexibel beloningssysteem nagaan dat deeltijds leidinggevenden toelaat om werknemers die een aantal extra taken opnemen te belonen (Vlaams minister van Bestuurszaken, Buitenlands Beleid, Media en Toerisme, 2003).

2.5.2.3 Beleidsbrief 2007 van de Vlaamse minister van Bestuurszaken

De Vlaamse minister van Bestuurszaken vermeldde in de beleidsbrief 2007 enkel dat er in het sectoraal akkoord 2005-2007 veel aandacht is voor een duurzaam personeelsbeleid (Vlaams minister van Bestuurszaken, Buitenlands Beleid, Media en Toerisme, 2006). Wij vinden dat de Vlaamse minister van Bestuurszaken in de beleidsbrief 2007 te weinig aandacht heeft besteed aan het thema duurzaam personeelsbeleid.

2.5.2.4 Maatregelen uit het sectoraal akkoord 2005-2007 van de Vlaamse Gemeenschap

Uit het sectoraal akkoord 2005-2007 blijkt dat de werkgroep rond duurzaam personeelsbeleid daadwerkelijk is opgericht en een aantal maatregelen in het kader van duurzaam personeelsbeleid heeft bepaald. Indien we in onderstaande tekst personeelsleden vermelden, gaat het uiteraard enkel over personeelsleden die onder het toepassingsgebied van het sectoraal akkoord vallen.

Een eerste maatregel handelt over "het appreciatierecht ten aanzien van ambtshalve pensionering bij ziekte na 60 jaar". Tot voor één juli 2006 werkte de Vlaamse overheid met het systeem van automatische pensionering voor statutaire personeelsleden die na de leeftijd van 60 jaar meer dan 222 dagen afwezig waren wegens ziekte. Vanaf één juli 2006 kunnen deze personeelsleden echter in bepaalde gevallen aan het lijnmanagement een gemotiveerde beslissing vragen over verdere tewerkstelling (Vlaamse gemeenschap, 2004).

Een tweede maatregel is "het voorrangrecht voor belastende beroepen met ploegenarbeid". Deze maatregel houdt in dat personeelsleden die in ploegen werken, al dan niet in combinatie met nachtarbeid, voorrang krijgen als er binnen hun eigen entiteit een vacature in dagdienst vrijkomt. Indien er selectieproeven voorzien zijn, moeten ze deze uiteraard tot een goed einde brengen (Vlaamse gemeenschap, 2004).

Een derde maatregel betreft "het eindeloopbaanverlof". Met ingang van één januari 2008 voerde de Vlaamse Gemeenschap een anciënniteitsverlof in. Het anciënniteitsverlof houdt in dat de werknemer vanaf de leeftijd van 55 jaar één extra verlofdag krijgt, vanaf 57 jaar twee extra verlofdagen, vanaf 59 jaar drie extra verlofdagen, vanaf 60 jaar vier extra verlofdagen en vanaf 61 jaar vijf extra verlofdagen (Vlaamse gemeenschap, 2004).

Een volgende maatregel heeft betrekking op "de vervangingspool". Via deze maatregel wil de Vlaamse Gemeenschap de vervangingsmogelijkheden verfijnen, zodat personeelsleden hun werk en gezin beter kunnen combineren. De Vlaamse Gemeenschap zou de vervangingspool samenstellen uit vier categorieën. Een eerste categorie bestaat uit intern en/of extern geworven personeelsleden die vrijwillig en permanent deel uitmaken van de vervangingspool. Een tweede categorie zijn mensen die in afwachting zijn van een andere job. Een derde categorie bestaat uit contractuelen waarvan de vervangingscontracten binnenkort aflopen of onlangs afgelopen zijn. Een laatste categorie zijn extern geworven personen die in dienst komen bij de Vlaamse overheid (Vlaamse gemeenschap, 2004).

Een vijfde maatregel zijn "de perspectiefgesprekken". In een perspectiefgesprek bespreken de leidinggevende en de werknemer welke richting de werknemer uit wil of kan in functie van de ontwikkeling van de eigen loopbaan. Elk personeelslid en elke leidinggevende hebben het recht om een perspectiefgesprek aan te vragen. De Vlaamse Gemeenschap raadt in het sectoraal akkoord aan om een perspectiefgesprek te voeren wanneer een personeelslid reeds tien jaar dezelfde functie uitoefent. Op deze manier kan worden nagegaan of de huidige functie, ook op de langere termijn bekeken, nog de meest gepaste is (Vlaamse gemeenschap, 2004).

Een andere maatregel is "het opnemen van andere rollen binnen een functie", zoals een mentorrol. Na een perspectiefgesprek kan het opnemen van een andere rol binnen de eigen functie een mogelijkheid zijn. De opname van dergelijke rollen is echter geen recht. Er moeten immers rollen beschikbaar zijn en de werknemer moet ook over de competenties beschikken om die rol in te vullen. Daarnaast is het zo dat de essentiële taken van de huidige functie moeten blijven en dat de nieuwe rol niet dominant mag worden (Vlaamse gemeenschap, 2004).

Een zevende maatregel zorgt voor "de stimulatie van de ontwikkeling". In het kader van competentie management stelt de Vlaamse overheid een deel van haar centrale budget ter beschikking om de ontwikkeling van niet-functie specifieke mogelijkheden te stimuleren. Om gebruik te kunnen maken van het centrale budget moet er een perspectiefgesprek geweest zijn en moet er als resultaat van dit gesprek een "Individueel Ontwikkel Plan" opgesteld zijn (Vlaamse gemeenschap, 2004).

Een achtste maatregel betreft "de stimulatie van de interne mobiliteit". Deze maatregel voorziet de mogelijkheid voor personeelsleden om te kandideren voor een functie van een lagere rang. In het kader van interne loonbillijkheid impliceert deze maatregel een loonverlies (Vlaamse gemeenschap, 2004).

Een voorlaatste maatregel gaat over "telewerken, thuis of in een satellietkantoor". Bij telewerken werkt de werknemer thuis of in een satellietkantoor met andere collega's. Het betrokken personeelslid is dus niet op de entiteit aanwezig tijdens de werkuren. De

financiering van deze maatregel gebeurt via de normale budgetten en niet via extra budgetten (Vlaamse gemeenschap, 2004).

De leidinggevende kan de medewerker niet opleggen om te telewerken, maar het is ook geen recht dat de werknemer kan afdwingen. Daarnaast is telewerk niet voltijds mogelijk. De Vlaamse overheid beperkt de mogelijkheid tot telewerk tot maximum drie dagen per week om de betrokkenheid van de medewerker met de organisatie en het contact met de collega's te behouden (Vlaamse overheid, z.d.).

Volgens de Vlaamse overheid (z.d.) zijn er heel wat voordelen verbonden aan telewerk, zowel voor de medewerker als voor de organisatie. Een medewerker die telewerkt, kan namelijk zijn reistijd en reiskosten reduceren, omdat er geen verplaatsing meer nodig is naar het hoofdkantoor. Daarnaast kan de medewerker zijn werk flexibel indelen en zijn persoonlijk dagelijks leefritme volgen. Verder kan telewerken zorgen voor een beter evenwicht tussen het werk en het privé-leven. Voor de organisatie is telewerken interessant, vermits de totale kantoorbezettingsgraad aanzienlijk vermindert. Hierdoor kunnen telewerkers gemakkelijker kantoorruimtes delen. Een ander voordeel is dat de organisatie makkelijker waardevolle medewerkers kan behouden en nieuwe talenten kan aantrekken (Vlaamse overheid, z.d.).

Aan telewerken zijn volgens de Vlaamse overheid (z.d.) ook mogelijke risico's verbonden. De leidinggevendenden kunnen deze risico's grotendeels voorkomen indien ze er bij de voorbereiding voldoende aandacht aan besteden. Een eerste risico dat gepaard kan gaan met telewerken is dat medewerkers die te vaak thuis werken, vervreemden van de organisatie. Zij hebben immers minder contact met collega's en kunnen zich daardoor minder betrokken voelen met hun afdeling. De Vlaamse overheid tracht dit risico te voorkomen door geen voltijds telewerk toe te laten. Daarnaast kan de leidinggevende het risico inperken door intensief te communiceren, door teambuilding te organiseren, enzovoort. Een tweede risico van telewerk houdt in dat sommige medewerkers hiervoor niet over de nodige discipline beschikken. Bij gebrek aan de nodige discipline van de medewerker, dient de leidinggevende het telewerk terug te schroeven. Telewerk kan ook gepaard gaan met een controleverlies. Om dit probleem aan te pakken dient de chef zijn

manier van leidinggeven aan te passen. Vervolgens kunnen de bereikbaarheid en de beschikbaarheid van de medewerker in het gedrang komen door telewerk. De leidinggevende en de medewerker dienen hierover dus duidelijke afspraken te maken (Vlaamse overheid, z.d.).

Een laatste maatregel uit het sectoraal akkoord 2005-2007 heeft betrekking op "een cultuurondersteunende communicatieactie". Een duurzaam personeelsbeleid vergt zowel van de leidinggevenden als van de personeelsleden een mentaliteits- en cultuurwijziging. Er is bijgevolg een sensibiliseringscampagne nodig. Deze campagne heeft als doel de maatregelen uit het sectoraal akkoord te communiceren naar de verschillende entiteiten, omdat deze entiteiten de maatregelen moeten realiseren (Vlaamse gemeenschap, 2004).

We merken op dat tijdens de ZIN-sessie van zes maart 2008 nog een andere maatregel werd vermeld, namelijk "de gefractioneerde loopbaan". Volgens deze maatregel krijgen werknemers vanaf de leeftijd van 50 jaar het recht om 1/4^e of 1/5^e loopbaanonderbreking te nemen. Onder de leeftijd van 50 jaar is deze maatregel een gunst. Daarnaast maakt deze maatregel het mogelijk om ouderschapsverlof op te nemen onder de vorm van 1/5^e loopbaanonderbreking. Verder kan het bijstandsverlof voor alleenstaande ouders met kinderen onder de 16 jaar worden verdubbeld.

2.5.2.5 Beleidsbrief 2008 van de Vlaamse minister van Bestuurszaken

We vinden het positief dat de Vlaamse minister van Bestuurszaken in de beleidsbrief 2008 meer aandacht heeft besteed aan het thema duurzaam personeelsbeleid dan in de beleidsbrief 2007. In de beleidsbrief 2008 vermeldde de Vlaamse minister van Bestuurszaken dat de Vlaamse overheid bezig is met het uitwerken van de maatregelen uit het sectoraal akkoord 2005-2007. De Vlaamse overheid zou deze maatregelen integreren in haar globaal personeelsbeleid. Ze zou de maatregelen de komende drie jaar invoeren, communiceren en evalueren in een toekomstgericht project dat ze officieel zou lanceren begin 2008 (Vlaams minister van Bestuurszaken, Buitenlands Beleid, Media en Toerisme, 2007).

In de beleidsbrief van 2008 maakte de minister van Bestuurszaken ook een terugblik op 2007. In 2007 heeft hij het begeleidings- en ondersteuningsaanbod voor Anders Werken verder uitgebreid. De Vlaamse overheid heeft workshops georganiseerd om haar personeel en haar management te begeleiden bij de overgang naar de nieuwe werkomgeving. In 2007 werkten reeds 3 200 ambtenaren volgens het systeem van Anders Werken. De minister van Bestuurszaken heeft ook verscheidene initiatieven genomen met betrekking tot "telewerken". Zo zijn er bijvoorbeeld vijf satellietkantoren in gebruik genomen in de Vlaamse provincies, is er een impulsfonds opgericht om telewerk te stimuleren en begeleidt AgO leidinggevenden en medewerkers om telewerk op een gestructureerde manier in te voeren (Vlaams minister van Bestuurszaken, Buitenlands Beleid, Media en Toerisme, 2007).

De Vlaamse minister van Bestuurszaken vermeldde in de beleidsbrief van 2008 ook dat de voorbereidingen voor het sectoraal akkoord 2008-2009 reeds zijn gestart. De minister van Bestuurszaken vindt het belangrijk dat er in dit sectoraal akkoord een evenwicht wordt gerealiseerd tussen enerzijds de eisen van de vakorganisaties en anderzijds de maatregelen die de overheid noodzakelijk vindt voor de verbetering en de vernieuwing van haar personeelsbeleid. Verder wil de Vlaamse overheid de tevredenheid van haar personeel nagaan met betrekking tot de meest recente Anders Werken-projecten. Het departement Bestuurszaken zal in navolging van deze tevredenheidsmeting ondersteuning bieden bij het bepalen en invoeren van verbeteracties of nieuwe Anders Werken-projecten (Vlaams minister van Bestuurszaken, Buitenlands Beleid, Media en Toerisme, 2007).

2.5.2.6 Projectgroep duurzaam personeelsbeleid

Zoals we reeds eerder vermeldden, riep de Vlaamse overheid een projectgroep duurzaam personeelsbeleid in het leven om de maatregelen in het sectoraal akkoord 2005-2007 mee te bepalen. Verder heeft deze projectgroep nog andere initiatieven genomen om duurzaam personeelsbeleid onder de aandacht te brengen. Een voorbeeld van dergelijk initiatief is de ZIN-sessie van zes maart 2008 voor het lijnmanagement van de Vlaamse overheid. De projectgroep duurzaam personeelsbeleid heeft deze ZIN-sessie georganiseerd in het kader van de ZIN-campagne die ze voert. Verder biedt deze

werkgroep voor de verschillende entiteiten ondersteuning in de verschillende fasen van een project. Zo helpt de werkgroep bijvoorbeeld bij het analyseren van cijfers in verband met leeftijds piramides, ziekteverzuim, vormingsparticipatie, enzovoort (Vlaamse overheid, z.d.).

Een ander initiatief van deze projectgroep is het aanbod van tools die de verschillende entiteiten kunnen inzetten in het kader van een duurzaam personeelsbeleid. Een voorbeeld hiervan is "Investors in People". "Investors in People" is een model waarbij een verband wordt gelegd tussen de doelstellingen in de organisatie en de kennis en competenties van medewerkers. Een verhoogd professionalisme bij de medewerker leidt immers tot een toename van de effectiviteit en een hogere efficiëntie. Het model "Investors in People" kiest resoluut voor ontwikkeling, opleiding, communicatie en motivatie van de medewerkers (Vlaamse overheid, z.d.).

2.5.2.7 Outplacement

De CAO nr. 82 (Nationale Arbeidsraad, 2002) omschrijft outplacement als "een geheel van begeleidende diensten en adviezen die in opdracht van een werkgever door een derde individueel of in groep worden verleend om een werknemer in staat te stellen zelf binnen een zo kort mogelijke termijn een betrekking bij een nieuwe werkgever te vinden of een beroepsbezigheid als zelfstandige te ontplooien."

De begeleidende diensten en adviezen bestaan uit psychologische begeleiding, begeleiding met het oog op de onderhandeling van een nieuwe arbeidsovereenkomst, begeleiding tijdens de integratie in het nieuwe werkmilieu, het opmaken van een persoonlijke balans, hulp bij het uitbouwen van een zoekcampagne naar betrekkingen en de uitwerking ervan en ten slotte logistieke en administratieve steun. Als de werknemer met deze outplacementbegeleiding heeft ingestemd, moet hij er te goeder trouw aan meewerken. De werkgever die de opdracht heeft gegeven voor de outplacementbegeleiding staat in voor de kostprijs ervan (Nationale Arbeidsraad, 2002).

Outplacement heeft zowel een financiële als een emotionele component. De financiële component houdt in dat de werknemer door zijn loon bestaanszekerheid heeft. Aangezien

een werknemer zijn bestaanszekerheid verliest bij ontslag, is het nodig dat er goede afspraken worden gemaakt over een ontslagregeling. De emotionele component houdt in dat gedwongen ontslag een bron van stress is voor de werknemer (den Haan, 2005).

Er bestaan verschillende motieven om tot outplacement over te gaan. Enkele veel voorkomende motieven zijn de ongeschiktheid van de werknemer tot verdere ontwikkeling, afnemende prestaties van de werknemer en conflicten tussen medewerkers (Derijcke, Smedts, Verdijck & Wouters, 1995).

Outplacement biedt enkele voordelen voor de werknemer. Zo kan de werknemer outplacement ervaren als menselijke en psychologische opvang na zijn ontslag. Door outplacement krijgt de werknemer ook een beter beeld van zijn eigen sterke en zwakke punten. Een derde voordeel is dat de werkgever de werknemer begeleidt tijdens het solliciteren naar een nieuwe baan. Als de werkgever kiest voor een combinatie van ontslag en outplacementbegeleiding, biedt deze keuze ook voor hem voordelen. Door deze begeleiding aan te bieden, toont de werkgever zijn verantwoordelijkheidsgevoel. Hierdoor verbetert het imago van de onderneming. Bovendien kunnen de kosten van ontslag verminderen als de werknemer snel een nieuwe baan vindt (Derijcke et al., 1995).

Om outplacement mogelijk te maken, is een positieve ingesteldheid van de werknemer tegenover arbeid nodig. De werknemer moet uiteraard open staan voor de begeleiding, opdat outplacement kan slagen (Derijcke et al., 1995). Daarnaast is het inzetten van sociale netwerken een voorwaarde voor succesvol outplacement (den Haan, 2005).

De Vlaamse overheid heeft in 1999 outplacement ingevoerd om kabinetsmedewerkers van de toen uittreedende regering te helpen bij het zoeken naar een andere job. De Vlaamse overheid definieert outplacement als het individueel begeleiden van en het geven van adviezen aan ontslagen personeelsleden. Het is de bedoeling dat outplacement leidt tot het vinden van een nieuwe betrekking buiten het ministerie.

Als we de cijfers van de uitstroom in 2005 bij het ministerie van Vlaamse Gemeenschap bestuderen, zien we dat 89 van de 1 265 personen zijn uitgestroomd wegens ontslag. Uit tabel 6 komt naar voor dat hiervan negen personen de outplacementbegeleiding officieel hebben afgerond. Zeven personen vonden een nieuwe baan bij de overheid. De overige twee vonden een betrekking in de privé-sector. De begeleiding van deze personen duurde gemiddeld vijf maanden (Vlaamse overheid, 2006). Het is opvallend dat slechts een beperkte groep effectief gebruik maakte van de outplacementbegeleiding. Zowel de personeelsleden als de personeelsdiensten zijn onvoldoende op de hoogte van deze mogelijkheid (Vlaamse overheid, 2006). We geven de Vlaamse overheid bijgevolg het advies om meer te communiceren over het bestaan van de mogelijkheid tot outplacement. Er is reeds een webpagina over outplacement terug te vinden op de website van de Vlaamse overheid, namelijk de webpagina <http://www2.vlaanderen.be/personneelsbeleid/outplacement>. We vinden echter dat de Vlaamse overheid de informatie te beknopt weergeeft. De Vlaamse overheid zou volgens ons een campagne kunnen voeren om outplacement meer onder de aandacht te brengen. Verder menen we dat de Vlaamse overheid haar webpagina over outplacement meer zou kunnen uitbreiden met bijvoorbeeld voordelen en nadelen van outplacement, voorwaarden voor succes, enzovoort.

Tabel 6: Status van alle lopende outplacementbegeleidingen bij het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap eind 2005 (Vlaamse overheid, 2006)

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

2.5.2.8 Jobrotatie of functieroulatie

Jobrotatie of functieroulatie kan gaan om een overstap naar een andere functie met andere taken of om een overstap naar een soortgelijke functie op een andere plek, bijvoorbeeld een andere afdeling (Aarendonk, 2003). Jobrotatie is dus een gerichte

functiewisseling en kan op alle organisatieniveaus worden toegepast. Hoewel er verschillen bestaan tussen organisaties, duurt een functiewisseling gemiddeld drie jaar (Lievens, 2006).

Bij jobrotatie is het belangrijk dat de organisatie de werknemer niet zomaar verplaatst van de ene functie naar de andere. De werknemer moet immers iets nieuws kunnen leren in de nieuwe functie. Hij moet ook de nodige tijd krijgen om zich in de nieuwe functie in te werken. Verder is het belangrijk dat de werknemer de jobrotatie niet als lastig of als tijdsverlies ervaart. De werknemer mag niet het gevoel hebben dat de organisatie hem wegtrekt uit zijn functie die hij eindelijk onder de knie heeft. De werknemer moet de nieuwe functie zien als een positieve uitdaging en niet als een functie die onzekerheid of risico met zich meebrengt (Lievens, 2006).

Jobrotatie biedt zowel een aantal voordelen voor de werknemer als voor de organisatie. Door jobrotatie begrijpt de werknemer de algemene doelstelling van de organisatie en de eventueel tegenstrijdige belangen van de verschillende afdelingen beter. Jobrotatie biedt de werknemer ook de mogelijkheid om een breed netwerk van contacten binnen de organisatie op te bouwen. Ten slotte verbetert jobrotatie de probleemoplossende en beslissingsvaardigheden van de werknemer (Lievens, 2006).

Bij het ministerie van Buitenlandse Zaken kunnen de werknemers aan jobrotatie doen. Elke werknemer moet er om de vier of vijf jaar van functie verwisselen (Aarendonk, 2003). Wij vinden echter dat organisaties de werknemers hiertoe niet mogen verplichten. Verplichting kan er volgens ons immers toe leiden dat de werknemers met tegenzin van functie veranderen en dat ze zich minder zullen inzetten in de nieuwe functie.

Jobrotatie is ook bij de Vlaamse overheid reeds mogelijk (Vlaamse overheid, 2008). Volgens ons kan jobrotatie ervoor zorgen dat de Vlaamse ambtenaren een nieuwe uitdaging hebben. We denken dat ze ook meer kennis en ervaring kunnen opdoen, waardoor hun employability verhoogt.

2.5.3 Conclusie

We merken dat de Vlaamse overheid reeds bewust bezig is met het thema duurzaam personeelsbeleid. De Vlaamse overheid heeft volgens ons veelbelovende maatregelen geformuleerd in het sectoraal akkoord 2005-2007. Er werd ook reeds aandacht besteed aan een duurzaam personeelsbeleid in beleidsbrieven en beleidsnota's. Daarnaast vinden we het positief dat de Vlaamse overheid de projectgroep duurzaam personeelsbeleid in het leven heeft geroepen. We vinden dan ook dat de Vlaamse overheid met deze initiatieven een goede start heeft genomen in het kader van een duurzaam personeelsbeleid. We vinden het wel belangrijk dat de Vlaamse overheid aandacht blijft besteden aan een dergelijk personeelsbeleid om zo te kunnen inspelen op de problemen van de vergrijzing en de ontgroening.

2.6 Leerrijke praktijken van de privé-sector en de publieke sector om werkZIN te stimuleren

In dit gedeelte van de literatuurstudie zullen we enkele organisaties uit de privé-sector en de publieke sector bespreken die reeds een duurzaam personeelsbeleid hebben ingevoerd. Vervolgens gaan we na in welke mate de Vlaamse overheid deze leerrijke praktijken reeds toepast of zou kunnen toepassen. We hebben voornamelijk in wetenschappelijke boeken gezocht naar diverse leerrijke praktijken uit de privé-sector en de publieke sector die de werkZIN stimuleren. Daarnaast hebben we ook op diverse websites gezocht naar leerrijke praktijken. In de literatuur zijn er heel wat voorbeelden van dergelijke praktijken terug te vinden. We hebben ervoor gekozen om variërende leerrijke praktijken weer te geven en bijvoorbeeld geen twee leerrijke praktijken over mentoring te behandelen. We hebben deze leerrijke praktijken in reeds bestaande literatuur gevonden en hebben dus zelf geen contact opgenomen met de hieronder vermelde organisaties. We geven telkens een korte samenvatting van de leerrijke praktijken. We bespreken enkel organisaties waarbij het duurzaam personeelsbeleid volgens de auteur, die de leerrijke praktijk omschrijft, een succes is.

2.6.1 Groep Aveve

Op de website van het Werkgelegenheidsagentschap Vlaams-Brabant hebben we een tekst gevonden over de groep Aveve. De groep Aveve heeft twee projecten uitgevoerd rond het thema duurzaam personeelsbeleid. Het eerste project ontstond naar aanleiding van de verkoop van Covee-aandelen tussen Aveve en Frost Holding. Toen de verkoop rond was, had de overnemer geen interesse om enkele oudere werknemers van Frost Holding nog langer tewerk te stellen. Het eerste project bestond eruit twee gemotiveerde werknemers van boven de 55 jaar te heralloceren in een andere werkmaatschappij van de Groep Aveve. Om deze herallocatie mogelijk te maken, was er uiteraard omscholing nodig. Dit project vormde een mooie case voor het Ervaringsfonds (WerkGelegenheidsAgentschap Vlaams-Brabant, 2006).

De Groep Aveve voerde het eerste project uit in drie stappen. In de eerste plaats analyseerde Aveve het profiel en de geschiktheid van de werknemers. Vervolgens besprak Aveve deze analyses met de betrokken werknemers. De tweede stap bestond uit het onderhandelen met de bedrijfsleiding van andere werkmaatschappijen. Als laatste stap heralloceerde Aveve de werknemers en kregen de werknemers opleiding in hun nieuwe job (WerkGelegenheidsAgentschap Vlaams-Brabant, 2006).

Het eerste project kende een gunstig resultaat. Aveve vond immers voor beide werknemers een reële oplossing. Eén van de werknemers is nu verkoopleider in Frankrijk voor Aveve Bloem en de andere werknemer is stafmedewerker (WerkGelegenheidsAgentschap Vlaams-Brabant, 2006).

Aveve voerde ook een tweede project uit in het kader van een duurzaam personeelsbeleid. Eind 2005 wou een ervaren verkoopsleider met pensioen gaan. Aveve kon hem overtuigen om halftijds tijdskrediet op te nemen en deeltijds een jonge verkoopploeg te coachen. Aveve had immers net enkele jonge verkopers aangeworven in de divisie Land- en Tuinbouw (WerkGelegenheidsAgentschap Vlaams-Brabant, 2006).

Aeve voerde het tweede project eveneens in verschillende stappen uit. Allereerst maakte Aveve een inventariserende studie op. Daarna motiveerde Aveve de verkoopsleider om langer te werken via aangepaste arbeidstijden. Ten derde gebeurde er een heroriëntering van de verkoopsleider naar een deeltijdse coachingfunctie. Ten slotte werd er kennis doorgegeven en gedocumenteerd (WerkGelegenheidsAgentschap Vlaams-Brabant, 2006).

We kunnen besluiten dat de Groep Aveve de laatste jaren duidelijk aandacht besteedt aan een duurzaam personeelsbeleid. Vandaag de dag engageert de Groep Aveve zich namelijk om zijn werknemers tot hun 60^{ste} in dienst te houden (WerkGelegenheidsAgentschap Vlaams-Brabant, 2006).

Wanneer we nagaan of deze leerrijke praktijken toepasbaar zijn binnen de Vlaamse overheid, komen we tot verschillende conclusies voor beide projecten. Het eerste project is volgens ons realiseerbaar binnen de Vlaamse overheid. Mits omscholing en een goede motivatie, moet het mogelijk zijn om ambtenaren tewerk te stellen in een ander departement. Bovendien kan omscholing de employability van ambtenaren verhogen. Deze omscholing sluit volgens ons aan bij een duurzaam personeelsbeleid. Dit personeelsbeleid is namelijk gericht op het ontwikkelen, benutten en behouden van capaciteiten, kennis en ervaring van alle werknemers in alle leeftijdscategorieën (Langendoen, 1998).

Het tweede project is volgens ons ook haalbaar binnen de Vlaamse overheid, maar dan moet de pensioenwetgeving voor de ambtenaren worden aangepast. In de privé-sector is het reeds mogelijk om halftijds met brugpensioen te gaan. Bij het halftijdse brugpensioen wordt aan oudere werknemers de mogelijkheid geboden om hun arbeidsprestaties tot een halftijdse dienstbetrekking te reduceren. De werknemer krijgt dan enerzijds een werkloosheidsuitkering en krijgt anderzijds als halftijdse bruggepensioneerde een aanvullende vergoeding van de werkgever of van een in de plaats tredend Fonds (Vlaamse overheid, 2007). Pensioenregelingen zijn een federale aangelegenheid. We denken dat het interessant kan zijn als de Federale overheid voor ambtenaren een

systeem gelijkaardig aan het halftijds brugpensioen ontwerpt. Door deze mogelijkheid aan te bieden, kunnen de ambtenaren namelijk langer aan het werk blijven.

2.6.2 Vernibouw-Campens N.V.

Vernibouw-Campens N.V. heeft een inventaris gemaakt van alle nuttige informatie binnen haar organisatie met betrekking tot het einde van de loopbaan. Dit blijkt uit een tekst van de website van het Ervaringsfonds. De organisatie heeft deze informatie verwerkt en samengevat in de brochure "Kies bewust voor je einde loopbaan". Vernibouw-Campens wou aan de hand van deze brochure in individuele gesprekken met oudere werknemers nagaan op welke manier zij hun loopbaan wilden verder zetten of beëindigen. Uit deze gesprekken bleek dat veel werkposten nog steeds een fysisch zware belasting betekenden. Om de oudere werknemers te ontlasten en de werkplek ergonomisch uit te bouwen, installeerde Vernibouw-Campens dan ook rollerbanen, speciale liften en heftafels. Na de aankoop van deze nieuwe installaties bood Vernibouw-Campens opleidingsprogramma's aan voor de oudere werknemers (Ervaringsfonds, z.d.).

Doordat de fysieke inspanningen van de ervaren werknemers werden verminderd, zijn ze in staat om hun job verder te blijven uitvoeren met minder ziekteverzuim. Tevens verhoogt de ergonomische uitbouw van de werkplek de motivatie van de oudere werknemers en voorkomt het dat zij vervroegd zullen uittreden (Ervaringsfonds, z.d.).

Volgens ons kan ook de Vlaamse overheid ergonomische maatregelen nemen om de werklast voor de ambtenaren te verminderen. Vooral voor de fysiek belastende beroepen kan ze nagaan welke ergonomische maatregelen de werknemers ontlasten.

2.6.3 Algemeen Psychiatrisch Ziekenhuis (APZ) Drenthe

Het APZ Drenthe heeft in 1994 het project "Leeftijdsbewust personeelsbeleid" gelanceerd, omdat deze instelling werd geconfronteerd met ingrijpende veranderingen en vernieuwingen. Deze veranderingen en vernieuwingen hadden betrekking op de zorgverlening, de technologie en de organisatiestructuren. Daarnaast was er een

vergrijzing van het personeelsbestand en een teruglopende instroom (Langendoen, 1998).

In 1994 waren de werknemers van het APZ Drenthe gemiddeld tien jaar in dienst. Gedurende de volgende jaren zou de gemiddelde arbeidsduur nog toenemen. Het APZ Drenthe realiseerde zich dat de veranderingen en vernieuwingen die zouden plaatsvinden dus ook een weerslag zouden hebben op de werknemers die zij in 1994 reeds in dienst had. Deze werknemers zouden immers nog bij het APZ Drenthe tewerk gesteld zijn als de veranderingen eenmaal hadden plaatsgevonden. De kracht van een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen het APZ Drenthe was dan ook afhankelijk van de mate waarin de medewerkers in alle lagen van de organisatie de veranderingen droegen (Langendoen, 1998).

Het APZ Drenthe startte het project "Leeftijdsbewust personeelsbeleid" met een voorlichtingscampagne die twee doelstellingen beoogde. Ten eerste wilde het APZ Drenthe beginnen bij de basis van dit nieuwe beleid, namelijk de cultuur die in de organisatie leefde ten aanzien van ouder worden in het werk. Ten tweede wilde het APZ Drenthe in gesprekken met personeelsleden de ideeën en wensen die leefden onder medewerkers met betrekking tot leeftijd en werk nagaan. Deze inventarisatie kon als basis dienen voor het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Door haar medewerkers te betrekken bij de thematiek en hen de vraag te stellen of ze zich oud zagen worden in hun toenmalige functie, bracht het APZ Drenthe een bewustwordingsproces op gang (Langendoen, 1998).

Een belangrijk resultaat van het project was de vaststelling dat de werknemers de organisatie als te zakelijk ervoeren, dat ze te weinig ruimte kregen voor eigen initiatief, zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Daartegenover stond de conclusie dat de werknemers zich realiseerden dat het beleid moest worden aangepast ten gevolge van de veranderingen die zouden plaatsvinden. Het APZ Drenthe beschouwde de doelstelling om het bewustwordingsproces op gang te brengen daarom als geslaagd (Langendoen, 1998).

Om de tweede doelstelling te realiseren, organiseerde het APZ Drenthe workshops voor managers. In deze workshops ging het APZ Drenthe de ideeën en de wensen die leefden onder het personeel na. Daarnaast gingen de managers na welke gevolgen deze ideeën en wensen zouden hebben voor het beleid in de eigen werksituatie (Langendoen, 1998).

De cultuur die heerst binnen de Vlaamse overheid is volgens ons zeer belangrijk. We zijn van mening dat deze cultuur moet dienen als draagvlak voor een duurzaam personeelsbeleid. Als de algemene organisatiecultuur het personeelsbeleid niet ondersteunt, heeft het duurzaam personeelsbeleid volgens ons minder kans op slagen. De Vlaamse overheid heeft volgens ons reeds aandacht besteed aan het bewustwordingsproces om de cultuur te doen aansluiten bij een duurzaam personeelsbeleid, door het organiseren van de ZIN-campagne.

De doelstelling om de ideeën en wensen die leven onder de medewerkers met betrekking tot leeftijd en werk na te gaan, kan de Vlaamse overheid volgens ons realiseren door het organiseren van focusgroepen. Op deze manier kan de Vlaamse overheid nagaan wat mogelijke beleidsmaatregelen zijn in het kader van een duurzaam personeelsbeleid. Voor de mogelijke werkwijze van dergelijke focusgroepen verwijzen we naar het praktijkgedeelte van deze masterproef.

2.6.4 Het Virga-Jesseziekenhuis

Het Virga-Jesseziekenhuis omschrijft een duurzaam personeelsbeleid als een goed human resources beleid. De personeelsdirecteur van het ziekenhuis is ervan overtuigd dat een duurzaam personeelsbeleid overbodig is wanneer een goed human resources beleid wordt gevoerd (Vanmullem & Hondeghem, 2006).

Het management van het Virga-Jesseziekenhuis heeft zich eerst een reëel beeld gevormd van wie de oudere werknemers binnen haar organisatie precies zijn en welke behoeften of problemen zij ervaren. Daarna maakte het Virga-Jesseziekenhuis een inventaris van de meest voorkomende problemen van de oudere werknemers. Het gaat hier vooral om fysieke problemen zoals rugklachten, kennisveroudering en burn-out. Ook is er sprake van het fuiksyndroom, wat inhoudt dat lange jobanciënniteit en doorgedreven

specialisatie de mogelijkheden beperken. Aan de hand van deze inventarisatie heeft het management een aantal beleidsaccenten uitgewerkt naar de oudere werknemers toe. De doelstelling om de werknemers zo lang mogelijk te laten werken in de organisatie, biedt zowel voordelen voor de organisatie als voor de oudere medewerkers (Vanmullem & Hondeghem, 2006).

De beleidsaccenten die het management van het Virga-Jesseziekenhuis voor de oudere werknemers heeft uitgewerkt, zijn loopbaanplanning, horizontale mobiliteit, verandering van jobinhoud, loopbaanhalvering en loopbaanonderbreking. Daarnaast besteedt het management aandacht aan vorming op breed maatschappelijk gebied. Zo is er aandacht voor veranderingen binnen de gezinssituatie, verschillende mijlpalen in het leven en voorbereiding op het pensioen. Het Virga-Jesseziekenhuis heeft ook geïnvesteerd in apparatuur om de fysieke werkbelasting terug te dringen (Vanmullem & Hondeghem, 2006).

Naast de specifieke maatregelen voor de oudere werknemers voert het Virga-Jesseziekenhuis een duurzaam personeelsbeleid in de brede zin van het woord. Er zijn namelijk maatregelen binnen het algemene personeelsbeleid die het Virga-Jesseziekenhuis afstemt op de noden en wensen van alle leeftijdsgroepen. Het Virga-Jesseziekenhuis besteedt bijvoorbeeld aandacht aan de jaarlijkse inventarisatie van mutatiewensen, rotatiewensen, ontwikkeling, vorming en een goede combinatie van werk en privé (Vanmullem & Hondeghem, 2006).

We vinden dat het Virga-Jesseziekenhuis te veel de nadruk legt op een ouderenbeleid. De maatregelen van haar personeelsbeleid zijn immers voornamelijk gericht op ouderen. We raden de Vlaamse overheid aan om maatregelen te bepalen die betrekking hebben op alle leeftijdscategorieën. Jongeren hebben volgens ons immers ook behoefte aan aangepaste maatregelen om bijvoorbeeld werk en privé beter te kunnen combineren.

2.6.5 Gemeente Groningen

De gemeente Groningen is sinds 1990 actief op het gebied van duurzaam personeelsbeleid. In dat jaar stelde de werkgroep seniorenbeleid een nota "Hoe lang mag

je nog, hoelang moet je nog, hoelang wil je nog?" samen, waarin ze een visie formuleerde om vorm te kunnen geven aan een seniorenbeleid. De gemeente Groningen wou door middel van preventieve en curatieve maatregelen oudere werknemers zo lang mogelijk op een zinvolle wijze behouden voor de organisatie (Langendoen, 1998).

De vergrijzing van het personeelsbestand van de gemeente Groningen is tijdens de jaren '90 nog fors toegenomen. Hierdoor moest de gemeente Groningen nog grotere inspanningen leveren op het gebied van preventief duurzaam personeelsbeleid om ervoor te zorgen dat de medewerkers voldoende mobiel en flexibel bleven. Om vorm te geven aan dit mobiliteitsbeleid richtte de gemeente Groningen een orgaan op dat zich bezighield met het ontwikkelen van heroriëntatieprogramma's voor ouder wordende werknemers. Hierin konden de deelnemers zich tijdig bezinnen over hun toekomst (Langendoen, 1998).

Voor de toenmalige groep vijftigers voerde de gemeente Groningen een curatief seniorenbeleid dat zich richtte op het faciliteren van de geleidelijke overgang naar de uittreding uit het arbeidsproces. De gemeente Groningen was zich zeer bewust van het gevaar van stigmatisering indien ze een te nadrukkelijk seniorenbeleid zou voeren. Om deze reden dacht de gemeente na op welke manier ze een seniorenbeleid kon voeren, zonder dat dit beleid weerstand zou oproepen bij de ouderen en geen negatief imago van oudere collega's zou doen ontstaan bij de jongeren (Langendoen, 1998).

Het seniorenbeleid van de gemeente Groningen richtte zich onder andere op medewerkers die moeite hadden met de mentale werkbelasting. Aan deze mensen bood de gemeente de oplossing om met behoud van salaris een stapje terug te doen. Het seniorenbeleid omvatte ook de mogelijkheid voor oudere werknemers om mentor te worden van een jongere collega. Na anderhalf jaar trad de mentor uit en kon de jongere werknemer de functie overnemen. Deze mogelijke maatregelen tonen aan dat een curatief duurzaam personeelsbeleid maatwerk vereist (Langendoen, 1998).

Wij vinden dat de Vlaamse overheid beter geen gebruik maakt van de term "seniorenbeleid", omdat deze term volgens ons de stigmatisering van de oudere

werknemers in de hand kan werken. We vinden het dan ook goed dat de Vlaamse overheid gebruik maakt van de term "duurzaam personeelsbeleid". De Vlaamse overheid biedt aan de ambtenaren reeds de mogelijkheid om mentor te worden door een maatregel uit het sectoraal akkoord 2005-2007. We denken dat mentoring nuttig is, omdat de kennis en ervaring van de medewerkers zo worden overgedragen en dus niet verloren gaan. Daarnaast is mentoring volgens ons voor de oudere werknemer een teken van appreciatie voor zijn ervaring.

De maatregel om zonder loonverlies een stapje terug te doen, komt volgens ons deels overeen met de maatregel uit het sectoraal akkoord 2005-2007 over de stimulatie van de interne mobiliteit. Hoewel we menen dat deze leerrijke praktijk nuttig kan zijn voor ambtenaren met fysiek belastende beroepen, hebben we een bedenking. We denken immers dat loonbehoud geen goed idee is, omdat het op protest kan stuiten van collega's. De maatregel van het sectoraal akkoord 2005-2007 impliceert, in tegenstelling tot deze leerrijke praktijk, wel een loonverlies.

2.6.6 CTG Belgium

CTG Belgium beschouwt leeftijd en diploma niet als belangrijke criteria. Flexibiliteit en arbeidsvoorwaarden zijn daarentegen wel belangrijk. CTG probeert de work-life balance in stand te houden en part-time werk in te lassen waar nodig. Sommige functies binnen CTG, zoals senior consultant of projectleider, vereisen competenties die ze vlotter bij 50-plussers vinden. Het is bij CTG dan ook gebruikelijk om ouderen aan te trekken. Het personeelsbeleid van CTG focust zich ook op talentontwikkeling en competentiebeheer. Verder doet CTG aan carrièreplanning en organiseert CTG opleidingen. Zo heeft ieder personeelslid, ongeacht zijn leeftijd, recht op minstens zes opleidingsdagen per jaar. CTG Belgium heeft dan ook het "Investors in People" label behaald en heeft dit strategisch in de bedrijfsvoering verwerkt (VOKA Vlaams-Brabant, 2007).

We vinden het belangrijk dat ook de Vlaamse overheid voldoende aandacht besteedt aan talentontwikkeling en competentiebeheer. De organisatie van voldoende opleidingen kan hier volgens ons toe bijdragen. Daarnaast vinden we het belangrijk dat de Vlaamse overheid een loopbaanbeleid voert waarin ze aandacht besteedt aan carrièreplanning.

2.6.7 DSM Limburg

De Nederlandse organisatie DSM Limburg heeft in 1993 een loopbaanoriëntatieprogramma ontwikkeld in het kader van een duurzaam personeelsbeleid. Het programma "Topfit" richtte zich op het vergroten van zelfmanagementvaardigheden. Zelfmanagement is zelfsturing van de eigen ontwikkeling en loopbaan, waardoor werknemers hun weerbaarheid kunnen verhogen en minder kwetsbaar zullen zijn in tijden van verandering (Langendoen, 1998).

DSM betrok de Personeel & Organisatie-verantwoordelijken van de verschillende Business Groups bij het nadenken over de invulling en de doelstellingen van dit programma. Hierdoor creëerde DSM een draagvlak voor "Topfit". Het belangrijkste doel van "Topfit" was de deelnemers aan te zetten om in het kader van hun loopbaan in gesprek te gaan met hun chef. In het programma werkten de deelnemers aan de bewustwording van hun situatie en hun mogelijkheden. Daarna konden ze hun doelstellingen formuleren (Langendoen, 1998).

Na afloop van het project kwam DSM Limburg tot enkele vaststellingen. Een eerste vaststelling was dat de medewerkers zelf moeten kunnen beslissen over hun deelname aan een dergelijk project. Indien de leidinggevenden de werknemers pushten om deel te nemen, zouden de werknemers onvoldoende intrinsiek gemotiveerd kunnen zijn. Dit gebrek aan motivatie kon nadelige gevolgen hebben voor het leren van de persoon zelf en voor het leren in groep. Ten tweede kwam DSM Limburg tot de vaststelling dat een dergelijk programma geschikt was voor alle leeftijdsgroepen. Vervolgens bleek dat het verschil van 20 jaar tussen de jongste en de oudste deelnemer te groot was. De deelnemers van het programma bevonden zich immers in verschillende levensfasen, waardoor hun ervaringen en hun belangstellingsgebieden te veel uiteenliepen. Om deze reden besloot DSM om toekomstige deelnemers te clusteren naar leeftijd (Langendoen, 1998).

DSM Limburg heeft ervoor gekozen om een jaar na afsluiting van het programma zowel de deelnemers als de direct leidinggevenden een lijst te sturen met vragen over de

effecten van het programma. Het ging hierbij om effecten op de activiteiten van de werknemers en de inrichting van hun loopbaan. Op deze manier wou DSM Limburg nagaan of het programma "Topfit" voldoende heeft opgeleverd en of de plannen en ideeën voldoende werden benut (Langendoen, 1998).

We veronderstellen dat de meeste agentschappen van de Vlaamse overheid aandacht besteden aan het voeren van loopbaangesprekken. Het is volgens ons belangrijk om hier aandacht aan te besteden, omdat de werknemers tijdens een loopbaangesprek de kans krijgen om hun verwachtingen, wensen en suggesties te bespreken. We zijn het ermee eens dat de leidinggevenden de werknemers niet mogen verplichten om deel te nemen aan een dergelijk gesprek. Daarnaast vinden we het belangrijk dat personen uit alle leeftijdscategorieën de kans krijgen om een loopbaangesprek te voeren. Dit voorbeeld sluit volgens ons goed aan bij een duurzaam personeelsbeleid, omdat het rekening houdt met medewerkers van elke leeftijd. Daarnaast is het loopbaangesprek toekomstgericht en kan de werkgever heel wat nuttige informatie bekomen over wat de werknemer nog wenst te bereiken. Een ander pluspunt van een loopbaangesprek is dat het de mogelijkheid biedt om maatwerk te realiseren met betrekking tot het personeelsbeleid. We raden de Vlaamse overheid dus aan om zoveel mogelijk loopbaangesprekken te voeren met al haar werknemers.

2.6.8 Volvo Cars Gent

Volvo Cars Gent past een duurzaam personeelsbeleid toe dat rekening houdt met alle leeftijdsgroepen, zowel met betrekking tot de bedienden als de arbeiders. Volvo Cars Gent vindt immers dat een organisatie zich enerzijds de vraag moet stellen welke de noden van de organisatie zullen zijn binnen enkele jaren. Anderzijds vindt Volvo Cars Gent dat vanuit deze organisatienoden moet gekeken worden naar de noden van het individu en dat deze noden zoveel mogelijk op elkaar moeten worden afgestemd (Vanmullem & Hondeghem, 2006).

Wat de bedienden bij Volvo Cars Gent betreft, vormen functionerings-, prestatie- en loopbaangesprekken de basis voor het zoeken van de match tussen individu en functie. Door snel en proactief de noodzaak voor interne verschuivingen, opleidingen en

aangepaste werkomstandigheden te detecteren, kan Volvo Cars Gent tijdig overleggen en bijsturen. Volvo Cars Gent biedt zijn bedienden ook de mogelijkheid om te werken via een systeem van flexibele arbeidstijd. Dit systeem bepaalt dat de bedienden zelf mogen beslissen op welke manier ze hun uren opnemen gedurende een periode van drie maanden. Uiteraard staat het aantal uren dat ze moeten opnemen vast. Ten derde heeft Volvo Cars Gent oog voor kennismanagement. Volvo Cars Gent besteedt veel aandacht aan levenslang leren om de medewerkers inzetbaar te houden. De medewerkers kunnen diverse opleidingen volgen en de leidinggevendenden stimuleren kennisoverdracht tussen collega's (Vanmullem & Hondeghem, 2006).

Wat de arbeiders bij Volvo Cars Gent betreft, is vooral de werkstructuur kenmerkend voor de manier waarop een duurzame inzetbaarheid van de werknemers wordt beoogd. Volvo Cars Gent verving de traditionele hiërarchische werkstructuur eind de jaren '80 door een teamstructuur met zelfregulerende teams. De arbeiders krijgen binnen deze nieuwe teamstructuur de kans om te roteren tussen verschillende posten binnen het team of om te veranderen van team. Volvo Cars Gent stelt de teams zo divers mogelijk samen. De roterende teams zorgen voor een toename van verantwoordelijkheid voor eigen onderhoud, continu verbeteren en extra opleidingen voor taakverruiming en -verrijking. De arbeiders voelen zich door deze structuur meer betrokken en worden gemotiveerd. De jobrotatie biedt ook voordelen voor oudere werknemers. Indien ze omwille van bepaalde redenen hun vaste job niet langer kunnen uitoefenen, kunnen ze via herplaatsing een andere job toegewezen krijgen. Door deze herplaatsing voorkomt Volvo Cars Gent dat de oudere werknemers op non-actief worden gezet (Vanmullem & Hondeghem, 2006).

Wij vinden dat de Vlaamse overheid ook moet proberen om zo tijdig mogelijk de noodzaak voor interne verschuivingen, opleidingen en aangepaste werkomstandigheden te achterhalen. Verder vinden we het belangrijk dat de Vlaamse overheid kennisoverdracht tussen collega's stimuleert. Volgens ons kan deze kennisoverdracht gerealiseerd worden door bepaalde ambtenaren een coach of mentor toe te wijzen. We denken dat de kennisoverdracht ook kan gebeuren door de ambtenaren van de Vlaamse overheid met elkaar te laten communiceren via intranet. Zo kan de Vlaamse overheid per agentschap een discussieforum oprichten.

2.6.9 Conclusie

Uit bovenstaande voorbeelden van organisaties uit de privé-sector en de publieke sector werd ons duidelijk dat een duurzaam personeelsbeleid op heel wat manieren vorm kan krijgen. Hoewel de Vlaamse overheid reeds heel wat initiatieven in het kader van een duurzaam personeelsbeleid heeft genomen, denken we dat ze verdere inspiratie kan opdoen aan de hand van deze leerrijke praktijken.

Deel 3: Praktijkstudie

Hoofdstuk 1: Betrokken agentschappen van de Vlaamse overheid

We bespreken hieronder eerst de manier waarop we de agentschappen van de Vlaamse overheid selecteren. Vervolgens beschrijven we de betrokken agentschappen waar we de praktijkstudie uitvoeren.

1.1 Selectie van de agentschappen

Het is onbegonnen werk om de praktijkstudie uit te voeren bij de Vlaamse overheid in haar geheel, aangezien de Vlaamse overheid te groot is om volledig te bevragen. We hebben er dan ook voor gekozen om een gevalstudie uit te voeren bij twee agentschappen van de Vlaamse overheid.

We geven hier weer op welke manier we tewerk zijn gegaan bij het selecteren van de agentschappen van de Vlaamse overheid waar we het praktijkonderzoek uitvoeren. Tijdens een vergadering met mevrouw Serbruyns, de heer Van Lerberge en professor Martens hebben we besloten dat we agentschappen zouden selecteren aan de hand van een lijst met cijfergegevens van 2007 van de verschillende agentschappen. Aan de hand van de lijst met een procentuele indeling van het personeelsbestand in leeftijdscategorieën, hebben we enkele agentschappen geselecteerd die in aanmerking konden komen. Een eerste selectiecriteria hierbij was dat minimum 50% van de ambtenaren in dienst ouder dan 45 jaar moest zijn. Een tweede selectiecriteria was dat we een groot en een klein agentschap wilden. Ten derde wilden we agentschappen met verschillende activiteiten.

Het Agentschap Wonen Vlaanderen en het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen kwamen in aanmerking als klein agentschap met eerder administratieve activiteiten. Het Agentschap Wegen en Verkeer en het Agentschap Waterwegen en Zeekanaal N.V. selecteerden we als mogelijke agentschappen met een groot personeelsbestand en relatief weinig administratieve activiteiten.

Vervolgens heeft mevrouw Serbruyns contact opgenomen met de verschillende agentschappen. Het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen en het Agentschap Wegen en Verkeer werden als eerste gecontacteerd en waren bereid om mee te werken. Vervolgens werden we in contact gebracht met de P&O-verantwoordelijken van beide agentschappen, namelijk mevrouw Saenen en mevrouw Claessens, en hebben we met hen verdere afspraken gemaakt. Nadien werden we ook in contact gebracht met mevrouw Degros, P&O-verantwoordelijke van het Agentschap Wegen en Verkeer Limburg, en mevrouw Verslijcken, P&O-verantwoordelijke van het Agentschap Wegen en Verkeer Oost-Vlaanderen.

1.2 Beschrijving van de betrokken agentschappen

1.2.1 Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen van de Vlaamse overheid

1.2.1.1 Missie

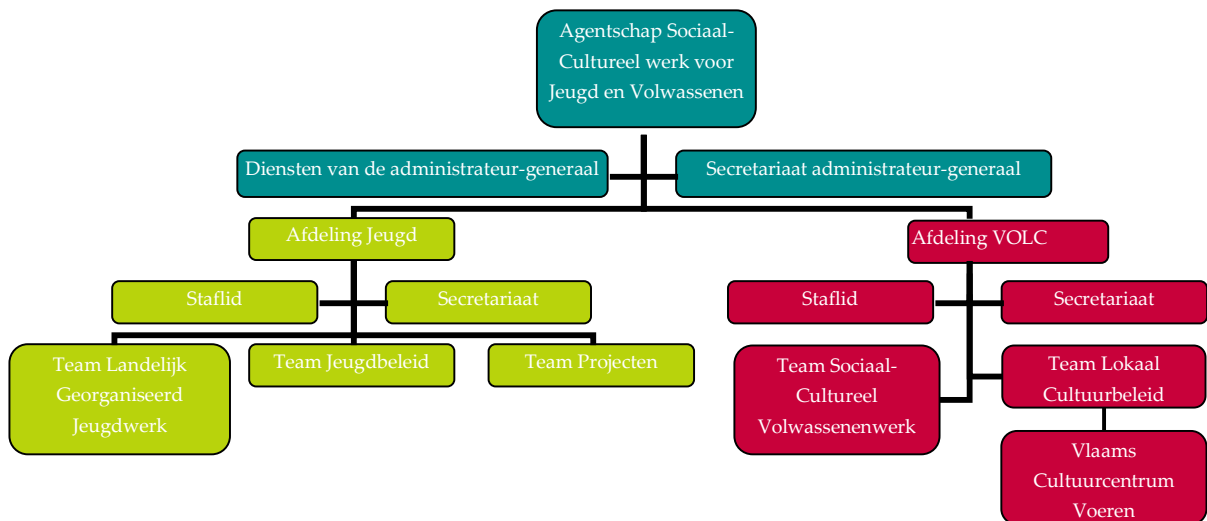
“Het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen heeft als missie het stimuleren van een rijk en gedifferentieerd aanbod aan niet-commerciële sociaal-culturele activiteiten met als doel de algemene ontwikkeling van alle burgers - kinderen, jongeren en volwassenen - te bevorderen en de maatschappelijke en culturele participatie te verhogen” (Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media, z.d.).

1.2.1.2 Kernopdrachten

De kernopdrachten van dit agentschap zijn onder andere het aansturen van gemeentebesturen en provinciebesturen, het aansturen en evalueren van sectorale steunpunten, het organiseren van cultuurverspreidende initiatieven en het geven van beleidsgerichte input aan het departement. Daarnaast is er overleg met het departement met het oog op de beleidsvoorbereiding en beleidsevaluatie van het departement, het beheer van het Vlaams Cultureel Centrum Voeren,... (Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media, z.d.).

1.2.1.3 Organogram

Binnen het agentschap bestaan er twee afdelingen, namelijk de afdeling Jeugd en de afdeling Lokaal Cultuurbeleid en Sociaal-Cultureel Volwassenenwerk (Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media, z.d.). Figuur 13 geeft het organogram van dit agentschap weer, waarbij duidelijk een onderscheid te zien is tussen de twee afdelingen.



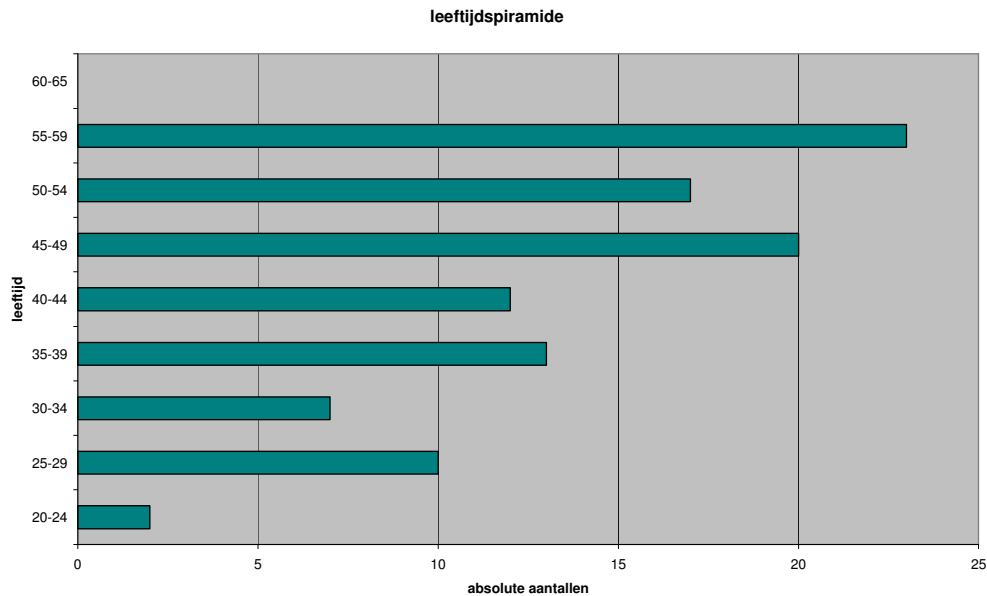
Figuur 13: Organogram van het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen (Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen, z.d.)

1.2.1.4 Leeftijdsstructuur

Volgens gegevens van één april 2008 telde het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen 104 werknemers. De personeelsleden werden geteld in koppen. Hierbij werd er dus geen rekening gehouden met eventuele verlofstelsels of loopbaanonderbrekingen. Er werd een verdeling gemaakt van het aantal personeelsleden per niveau en per leeftijdscategorie van vijf jaar.

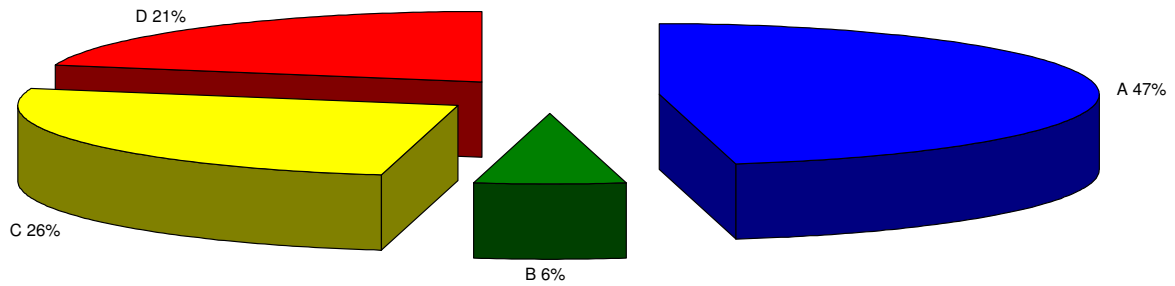
Figuur 14 geeft de leeftijds piramide van het agentschap weer. We zien dat deze piramide de vorm aanneemt van een omgekeerde driehoek. Dit betekent dat er meer ouderen zijn dan jongeren. Bij de 30 tot 34 jarigen is er een knik te zien. Deze knik is waarschijnlijk

een gevolg van de toen geldende wervingsstop. Verder zijn er nog enkele knikken, maar aangezien de absolute cijfers zo laag liggen, kan één persoon meer of minder voor een knik zorgen. Het is ook opmerkelijk dat het agentschap maar twee jongeren onder de 25 jaar in dienst heeft en dat niemand in het agentschap ouder is dan 60 jaar.



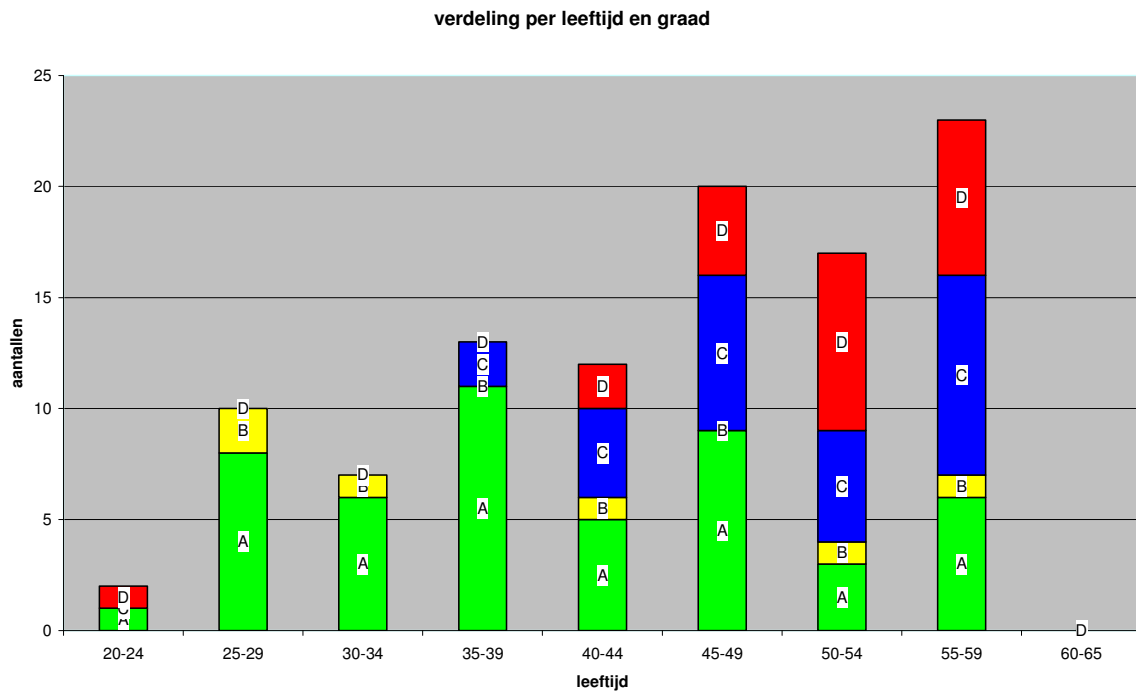
Figuur 14: Leeftijdspiramide van het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen (Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen, 2008)

In figuur 15 geven we een procentuele verdeling van de personeelsleden per niveau weer. Bijna de helft van de medewerkers zijn van niveau A. Slechts 6% van de personeelsleden heeft niveau B. De verhouding tussen niveau C en D is ongeveer gelijk verdeeld, namelijk 26% en 21%.



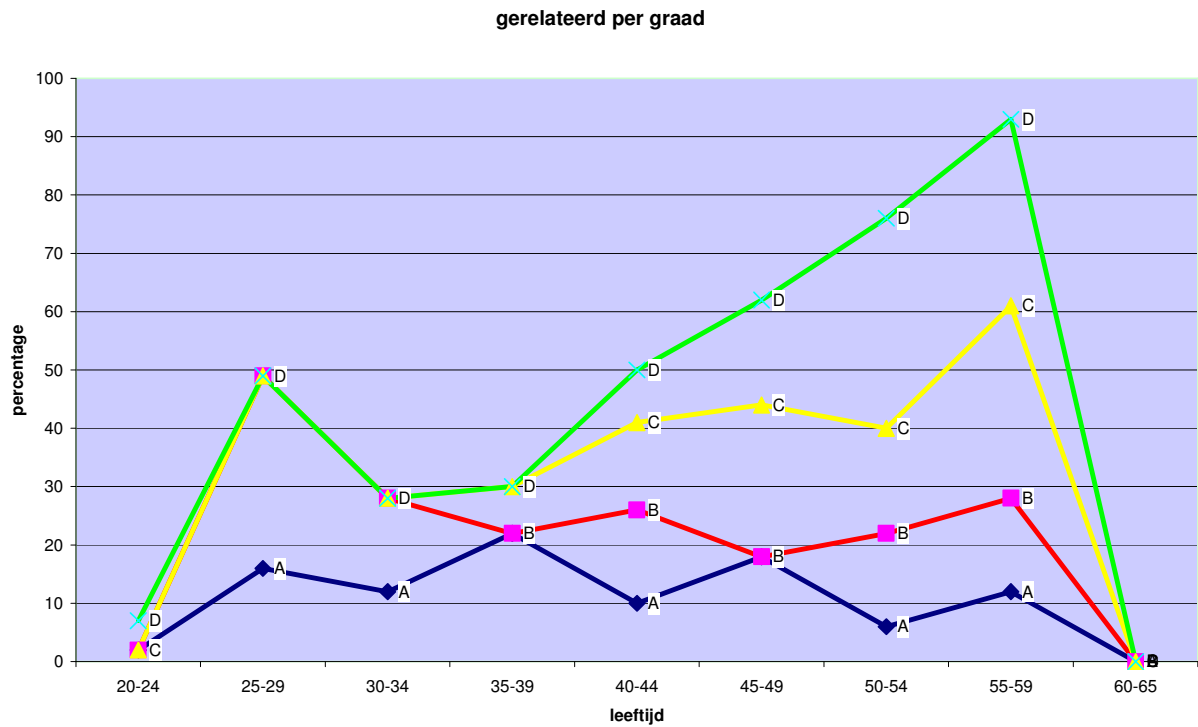
Figuur 15: Verdeling naar functie binnen het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen (Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen, 2008)

Figuur 16 geeft de verdeling per leeftijd en graad weer binnen het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen. Niveau A is in elke leeftijdscategorie vertegenwoordigd. Bij de leeftijdscategorieën lager dan 50 jaar heeft niveau A steeds een grote aanwezigheid. Hoewel niveau B sterk in de minderheid is, is er toch een gelijkmatige verspreiding over de verschillende leeftijdscategorieën heen. Niveau C is voornamelijk aanwezig vanaf een leeftijd van 40 jaar. Niveau D vinden we ook voornamelijk terug vanaf een leeftijd van 40 jaar en nog meer uitgesproken in de leeftijdsgroep boven de 50 jaar. Er is echter een uitzondering bij niveau D. Zo is er één persoon van niveau D terug te vinden in de leeftijdscategorie van 20 tot 24 jaar.



Figuur 16: Verdeling per leeftijd en graad binnen het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen (Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen, 2008)

In figuur 17 is er abstractie gemaakt van het aantal absolute personen binnen een bepaalde leeftijdscategorie en een bepaald niveau. We kunnen concluderen dat er een vrij goede verdeling is over de verschillende leeftijdscategorieën van niveau A, B en C. Voor niveau D besluiten we dat ze oververtegenwoordigd zijn bij de oudere werknemers.



Figuur 17: Relatieve verdeling gerelateerd per graad binnen het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen (Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen, 2008)

1.2.1.5 Visie op een duurzaam personeelsbeleid

Tijdens het interview met de P&O-verantwoordelijke van het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen zijn we nagegaan wat de visie van deze persoon is op een duurzaam personeelsbeleid en waarom het agentschap er interesse in heeft.

De geïnterviewde vermeldde dat er binnen het agentschap een bevraging door een interne audit is geweest, waaruit bleek dat een duurzaam personeelsbeleid moest worden uitgewerkt. Een duurzaam personeelsbeleid is volgens de geïnterviewde een goede insteek voor de uitbouw van het HRM-beleid, omdat de hele loopbaan erin vervat is. Volgens de geïnterviewde worden bij een duurzaam personeelsbeleid immers zowel jong als oud betrokken. Daarnaast is het gericht op lange termijn. Een duurzaam

personeelsbeleid heeft volgens deze persoon ook betrekking op werkgoesting. Als medewerkers worden verplicht om langer te werken dan ze in gedachten hadden, werkt dat volgens de geïnterviewde contraproductief.

1.2.2 Agentschap Wegen en Verkeer van de Vlaamse overheid

1.2.2.1 Missie

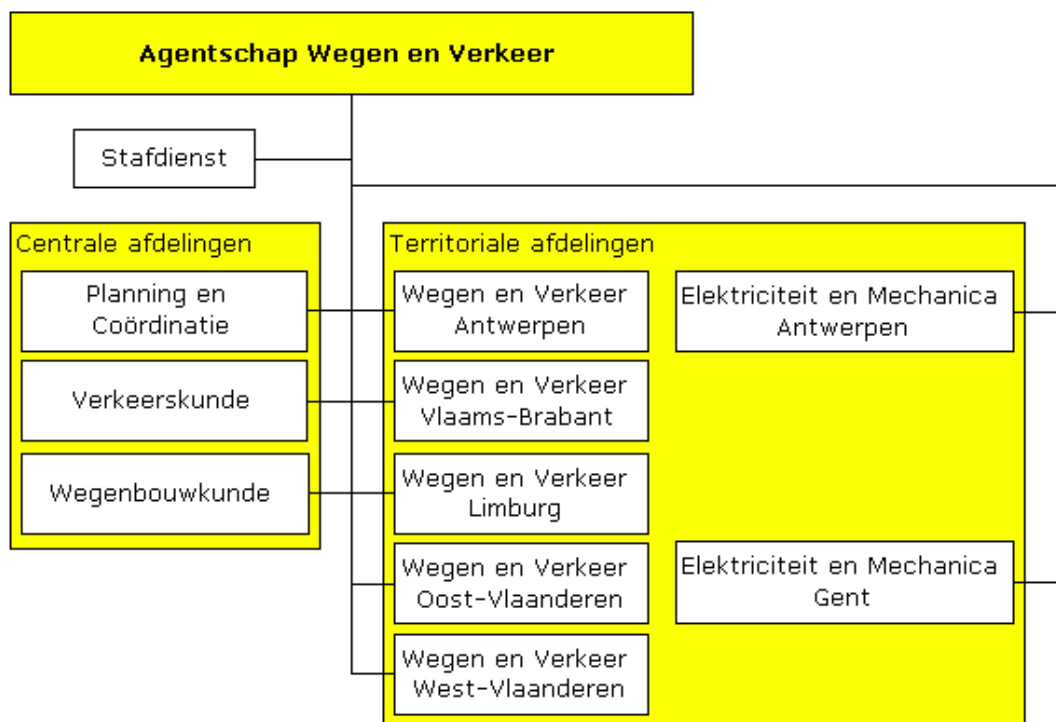
Het Agentschap Wegen en Verkeer van de Vlaamse overheid staat in voor de veilige en duurzame mobiliteit van alle weggebruikers in Vlaanderen (Departement Mobiliteit en Openbare Werken, z.d.).

1.2.2.2 Kernopdrachten

Het Agentschap Wegen en Verkeer heeft als opdracht het beheren, onderhouden en optimaliseren van het haar toevertrouwde wegenpatrimonium. Het agentschap organiseert een vlot en veilig wegverkeer, verstrekt informatie en verzekert communicatie. Daarnaast stelt het agentschap objectieve investerings- en onderhoudsprogramma's op voor de wegeninfrastructuur en voert het agentschap deze programma's uit. Het agentschap geeft ook mee vorm aan het beleid (Departement Mobiliteit en Openbare Werken, z.d.).

1.2.2.3 Organogram

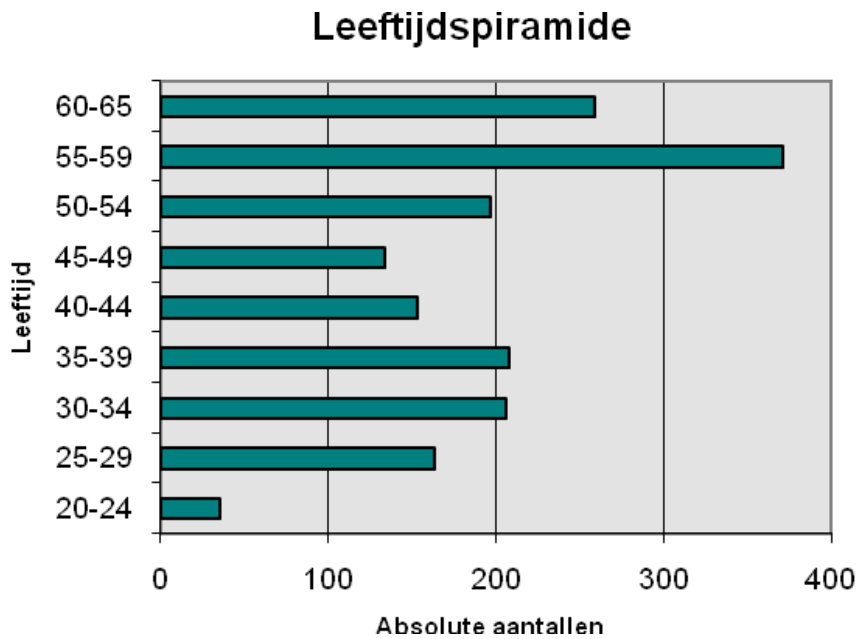
Zoals in figuur 18 te zien is, is het Agentschap Wegen en Verkeer onderverdeeld in drie centrale afdelingen en zeven territoriale afdelingen. De centrale afdelingen zijn "Verkeerskunde", "Wegenbouwkunde" en "Planning en Coördinatie". De territoriale afdelingen zijn "Elektriciteit en Mechanica Antwerpen", "Elektriciteit en Mechanica Gent" en "Wegen en Verkeer" te Antwerpen, Vlaams-Brabant, Limburg, Oost-Vlaanderen en West-Vlaanderen (Agentschap Wegen en Verkeer, 2006). We hebben ons praktijkonderzoek gevoerd binnen twee entiteiten van het Agentschap Wegen en Verkeer, namelijk binnen de entiteit AWV Limburg en de entiteit AWV Oost-Vlaanderen.



Figuur 18: Organogram van het Agentschap Wegen en Verkeer (Agentschap Wegen en Verkeer, 2006)

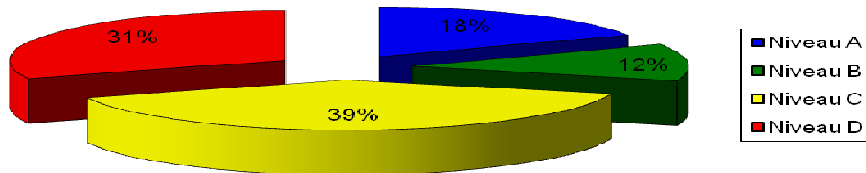
1.2.2.4 Leeftijdsstructuur

Volgens een intern document van het Agentschap Wegen en Verkeer telt het agentschap 1 726 werknemers anno 2009. De personeelsleden werden geteld in koppen. Figuur 19 geeft de leeftijdsstructuur van het agentschap weer. Deze figuur hebben we zelf opgesteld aan de hand van gegevens uit een intern document. In deze figuur is duidelijk zichtbaar dat de personen ouder dan 50 jaar sterk vertegenwoordigd zijn binnen het agentschap. Bij de leeftijdscategorieën 40 tot 44 jaar en 45 tot 49 jaar is er een knik te zien.



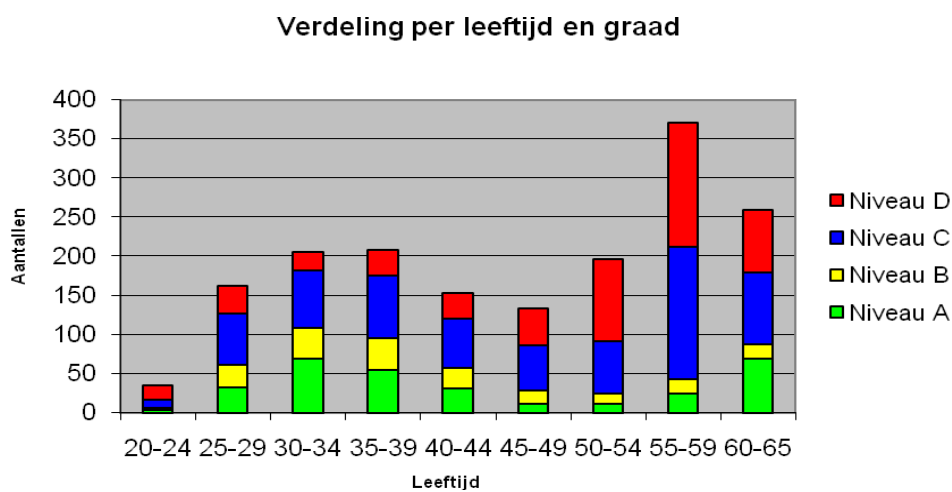
Figuur 19: Leeftijdspiramide van het Agentschap Wegen en Verkeer

Figuur 20 geeft een procentuele verdeling weer van de werknemers per niveau. Deze figuur hebben we eveneens zelf opgesteld aan de hand van gegevens uit een intern document. Niveau C en D zijn sterk vertegenwoordigd in het agentschap, met respectievelijk 39% en 31%. 18% van het personeelsbestand bestaat uit werknemers van niveau A. Slechts 12% van de personeelsleden heeft niveau B.



Figuur 20: Verdeling naar functie binnen het Agentschap Wegen en Verkeer

In figuur 21 wordt de verdeling per leeftijd en graad binnen het Agentschap Wegen en Verkeer weergegeven. Ook deze figuur hebben we zelf gemaakt. Niveau A is in elke leeftijdscategorie slechts weinig vertegenwoordigd. We merken op dat niveau B in elke leeftijdscategorie sterk in de minderheid is. Niveau C is in elke leeftijdscategorie sterk aanwezig. Vooral vanaf een leeftijd van 55 jaar is niveau C uitgesproken zichtbaar. Wat niveau D betreft, zien we dat dit niveau zwak vertegenwoordigd is bij werknemers jonger dan 50 jaar.



Figuur 21: Verdeling per leeftijd en graad binnen het Agentschap Wegen en Verkeer

1.2.2.5 Visie op een duurzaam personeelsbeleid

Binnen het Agentschap Wegen en Verkeer hebben we aan twee P&O-verantwoordelijken gevraagd wat hun visie is op een duurzaam personeelsbeleid en waarom het agentschap er interesse in heeft.

Een duurzaam personeelsbeleid betekent volgens een geïnterviewde dat een organisatie de mogelijkheden heeft om het werk gedurende de hele loopbaan aantrekkelijk en interessant te maken. Een duurzaam personeelsbeleid moet volgens deze geïnterviewde zo worden uitgewerkt dat de medewerkers het werk niet als een last ervaren, maar als

een evenredig deel van het leven. De andere P&O-verantwoordelijke vulde deze omschrijving aan door te stellen dat het belangrijk is om de medewerkers te motiveren tijdens hun hele loopbaan. Deze geïnterviewde stelde bijvoorbeeld dat een organisatie zijn medewerkers de mogelijkheid moet geven om zich te ontwikkelen.

Het Agentschap Wegen en Verkeer kampt momenteel met een enorme vergrijzing. Heel veel mensen gaan met pensioen of staan op het punt om met pensioen te gaan. De vergrijzing binnen het agentschap is de voornaamste reden voor de interesse in een duurzaam personeelsbeleid.

Hoofdstuk 2: Werkwijze praktijkgedeelte

De vraag die in deze masterproef centraal staat is:

"Wat zijn mogelijkheden en bekommernissen van Vlaamse ambtenaren binnen een duurzaam personeelsbeleid van de Vlaamse overheid?"

We hebben op basis van deze onderzoeksvraag deelvragen geformuleerd. Aan de hand van een praktijkonderzoek willen we antwoorden op deze deelvragen bekomen. Ten slotte willen we, vertrekkend van deze antwoorden, beleidsaanbevelingen formuleren voor verschillende hiërarchische niveaus van de Vlaamse overheid. Hoewel we denken dat we met enquêtes een breder publiek kunnen bereiken en de resultaten meer kunnen veralgemenen, hebben we toch voor focusgroepen en interviews gekozen. We denken dat deze onderzoeksmethoden geschikt zijn, omdat we meningen, gevoelens en ideeën van de Vlaamse ambtenaren willen achterhalen. Enquêtes zijn hiervoor volgens ons minder geschikt, omdat mensen hierbij niet "face-to-face" worden bevraagd. We baseren ons bij de uitwerking van sommige deelvragen ook op het eindeloopbaanevent dat de Vlaamse overheid heeft georganiseerd op 24 april 2009. We zullen hieronder de werkwijze van de focusgroepen en de interviews bespreken, alsook het doel en het verloop van het eindeloopbaanevent.

2.1 Werkwijze focusgroepen

Focusgroepen zijn gestructureerde discussies van vier tot 12 personen, begeleid door een ervaren gespreksleider (Vlaams Instituut voor Wetenschappelijk en Technologisch Aspectenonderzoek, 2006). Het doel van focusgroepen is om houdingen en gevoelens van de deelnemers ten opzichte van een bepaald topic te achterhalen (Greenbaum, 2000). Aan de hand van focusgroepen kan dus informatie worden verkregen over de voorkeuren en de waarden van mensen met betrekking tot een bepaald onderwerp. Deze personen kunnen tijdens de focusgroep ook verklaren waarom ze die meningen hebben. Focusgroepen kunnen dus gezien worden als een combinatie van interviews en

discussiegroepen (Vlaams Instituut voor Wetenschappelijk en Technologisch Aspectenonderzoek, 2006).

Indien onderzoekers focusgroepen willen organiseren, dienen ze vier stappen te doorlopen. De eerste stap is de planning van de focusgroep. Het doel van de planning is dat onderzoekers nagaan welke informatie ze willen bekomen aan de hand van de focusgroepen. Daarnaast moeten de onderzoekers nagaan wat er dient te gebeuren, opdat de focusgroepen succesvol zijn. De tweede stap is de rekrutering. Het betreft hier de rekrutering van geschikte deelnemers en van een goede moderator. De volgende stap is het modereren van de focusgroep. Het is belangrijk om te modereren op een manier waardoor er effectieve discussies ontstaan. Deze discussies vormen immers de data voor het onderzoek. Het is dus nodig om de juiste personen te rekruteren en de juiste vragen te stellen tijdens de focusgroepen, opdat het modereren succesvol kan zijn. De laatste stap die de onderzoekers dienen te doorlopen, is de analyse en de rapportering van de data (Morgan, 1998).

Het gebruik van een focusgroep als methodiek kan een uiting zijn van de bereidheid om naar elkaar te luisteren. Focusgroepen kunnen de deelnemers ook het gevoel geven dat elke mening belangrijk is en dat ze deze meningen mogen uiten in een open sfeer. Tijdens de focusgroepen hebben de deelnemers de mogelijkheid om elkaars meningen te delen of tegen te spreken. Hierdoor ontstaat er een duidelijke meerwaarde in vergelijking met interviews (Martens & Manshoven, 2007).

We merken op dat het gebruik van focusgroepen bepaalde verwachtingen kan creëren bij de deelnemers. Het is dan ook belangrijk om aan deze verwachtingen te voldoen. Verder zijn openheid en wederzijds respect nodig in de groep. Deelnemers moeten zich immers vrij voelen om hun ervaringen en meningen te delen. Indien de leidinggevende aanwezig is tijdens de focusgroep, kan de sfeer minder open zijn. Daarnaast is het belangrijk dat de deelnemers van de focusgroep zich betrokken voelen bij het onderwerp (Martens & Manshoven, 2007).

Morgan (1998) stelt dat er verschillende situaties zijn waarin onderzoekers focusgroepen kunnen gebruiken. Ten eerste raadt hij het gebruik van focusgroepen aan als er een kloof is tussen de denkwijzen van personen. Zo kan er volgens hem bijvoorbeeld een kloof zijn tussen de opvatting van een beslissingnemer en de opvatting van de persoon die deze beslissing moet implementeren. Een focusgroep is dan interessant, omdat deze methode een venster opent om de gedachten van de tegenpartij te zien en te begrijpen. Ten tweede zijn focusgroepen aangewezen indien onderzoekers complex gedrag willen bestuderen. Door de interactie tijdens de focusgroepen kunnen de deelnemers namelijk achterhalen om welke redenen personen zich in een situatie op een bepaalde manier gedragen. Vervolgens laten focusgroepen toe om diversiteit te begrijpen. Daarnaast zijn focusgroepen geschikt als respectvolle onderzoeksmethode. Focusgroepen creëren een vriendelijke en respectvolle sfeer. Een deelnemer kan immers het gevoel krijgen dat de andere deelnemers naar hem luisteren.

Volgens Morgan (1998) zijn er ook situaties waarin onderzoekers het gebruik van focusgroepen beter vermijden. Ten eerste raadt hij aan om focusgroepen te vermijden indien deelnemers ervan uitgaan dat de onderzoekers in navolging van de focusgroepen de besproken problemen zullen aanpakken, terwijl ze dat niet zullen doen. Daarnaast kunnen onderzoekers focusgroepen beter vermijden als de deelnemers zich niet op hun gemak voelen bij elkaar. Morgan (1998) vindt ook dat focusgroepen niet aangewezen zijn indien er geen match is tussen de topics die de onderzoeker wil bevragen en de mogelijkheid van de deelnemers om over deze topics te discussiëren. Ten slotte zijn focusgroepen volgens hem niet geschikt indien het onderzoek statistische data vereist.

We hebben in totaal zeven focusgroepen georganiseerd. De eerste twee focusgroepen hebben plaatsgevonden tijdens de infodagen voor de 57-plussers, georganiseerd door de Sociale Dienst van de Vlaamse overheid. De derde focusgroep vond plaats tijdens een vergadering van de P&O-verantwoordelijken van het Agentschap Wegen en Verkeer. De volgende focusgroep was er één binnen het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen. De vijfde en de zesde focusgroep werden georganiseerd binnen het Agentschap Wegen en Verkeer Limburg en de laatste focusgroep binnen het Agentschap Wegen en Verkeer Oost-Vlaanderen.

Mevrouw Gerda Serbruyns, P&O adviseur bij de Vlaamse overheid, heeft ons in contact gebracht met de P&O-verantwoordelijken van het Agentschap Wegen en Verkeer en het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen. We hebben samen met deze P&O-verantwoordelijken de samenstelling van de focusgroepen en het beoogde tijdsplan besproken. We hebben hen telkens een brief ter beschikking gesteld die kon dienen als uitnodiging voor de deelnemers van de focusgroepen (bijlage 4). Vervolgens hebben de P&O-verantwoordelijken medewerkers van de betrokken entiteiten uitgenodigd om op vrijwillige basis deel te nemen aan de focusgroepen.

We beoogden dat elke focusgroep zou bestaan uit ongeveer tien personen, waarvan ongeveer een derde zou bestaan uit 55-plussers, een derde uit de leeftijdscategorie 45 tot 55 jaar en een derde jonger dan 45 jaar.

Prof. dr. Hilda Martens heeft twee focusgroepen geleid alvorens we dat zelf deden. Op die manier hadden we een duidelijk voorbeeld over hoe een focusgroep geleid moet worden, hoe je deelnemers kan motiveren om actief deel te nemen en welke lichaamstaal je het best kan gebruiken. Bij de andere focusgroepen heeft afwisselend één van ons de focusgroep geleid en de andere genotuleerd.

Iedere focusgroep heeft ongeveer twee uur geduurd. Tijdens de focusgroepen zijn we telkens van start gegaan met een korte inleiding over het doel van de masterproef en de focusgroepen. We hebben de deelnemers ook gezegd dat er geen juiste of foute antwoorden waren, maar dat elke mening telde.

Daarna hebben we de volgende stellingen besproken als ijsbrekers:

- Opleiding is vooral voor jongeren;
- Oudere medewerkers zijn minder veranderingsbereid;
- Oudere medewerkers moeten plaats ruimen voor jongeren;

Vervolgens hebben we de deelnemers van de focusgroepen de volgende vragen met betrekking tot een duurzaam personeelsbeleid gesteld:

- Wat maakt dat je nu met plezier werkt?;
- Wat maakt dat je niet met plezier werkt?;
- Wat maakt dat je met plezier, effectief en efficiënt blijft werken bij de Vlaamse overheid vanaf nu tot het einde van je loopbaan?;
- Wat kan je zelf doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken bij de Vlaamse overheid vanaf nu tot het einde van je loopbaan?;
- Wat kan de organisatie hiervoor doen?;

Bij de bovenstaande stellingen en vragen was het de bedoeling dat de deelnemers spontaan reageerden. Daarna konden andere deelnemers op deze antwoorden ingaan en eventueel nog andere ideeën aanbrengen. We probeerden iedereen zoveel mogelijk bij het gesprek te betrekken door hen aan te moedigen om te antwoorden. Indien we aan de hand van lichaamstaal, bijvoorbeeld het schudden van het hoofd, merkten dat iemand een bepaalde mening had, spraken we deze persoon aan en stimuleerden we hem om deze mening te uiten. Ook vroegen we de deelnemers of ze concrete voorbeelden konden geven om zo bepaalde uitspraken te verduidelijken. Indien de deelnemers te sterk van het onderwerp afweken, probeerden we de aandacht terug te vestigen op het onderwerp. Om stiltes te doorbreken, herhaalden we de stelling of de vraag. Daarnaast bedankten we de deelnemers zoveel mogelijk nadat ze antwoordden.

Tot slot hebben we aan de deelnemers gevraagd welke drie dingen er volgens hen, in volgorde van belangrijkheid, zouden moeten gebeuren binnen de Vlaamse overheid opdat alle medewerkers met plezier, effectief en efficiënt tot op het einde van hun loopbaan zouden blijven werken. Bij deze vraag zijn we anders tewerk gegaan dan bij de vorige vragen. We hebben de deelnemers even de tijd gegeven om individueel na te denken en zelf een antwoord te noteren. Daarna hebben we in groep de antwoorden van iedere deelnemer overlopen en genoteerd op een flipchart. Vervolgens kreeg elke deelnemer drie post-its om te kleven bij de drie antwoorden die hij of zij het belangrijkste vond. De deelnemers konden ook post-its kleven bij antwoorden die door andere deelnemers

waren gegeven. Om af te sluiten hebben we het aantal post-its bij ieder antwoord geteld en hebben we overlopen wat de deelnemers de belangrijkste antwoorden vonden.

Bij de focusgroepen waarbij er deelnemers uit verschillende leeftijdscategorieën waren, hebben we deze laatste vraag op een andere manier aangepakt. We hebben net zoals bij de voorgaande focusgroepen de deelnemers eerst individueel laten nadenken over deze vraag, maar bij het kleven van de post-its zijn we anders tewerk gegaan. We hebben hier immers een onderscheid gemaakt tussen de antwoorden van de jongere en de oudere deelnemers. Daarom hebben we de deelnemers die jonger zijn dan 45 jaar witte post-its (W) gegeven. De deelnemers die ouder zijn dan 45 jaar kregen blauwe post-its (B).

Na iedere focusgroep hebben we een verslag gemaakt waarin we per vraag en stelling de antwoorden vermeldde die gegeven werden. In het verslag gaven we zonder eigen interpretatie weer wat de deelnemers gezegd hebben. We hebben telkens het verslag, begeleid door een dankbrief, bezorgd aan de deelnemers van de focusgroepen. De verslagen van de focusgroepen en de dankbrief zijn respectievelijk in bijlage 5 en 6 terug te vinden.

2.2 Werkwijze interviews

Tijdens een interview kunnen respondenten "face-to-face" worden bevraagd over een bepaald onderwerp. Hierdoor kan de interviewer de vragen verduidelijken voor de respondent door ze te herhalen of door ze anders te formuleren. Daarnaast is het interessant dat ook de lichaamstaal van de respondent zichtbaar is tijdens het interview (Sekaran, 2003).

Een goed interview voldoet aan enkele voorwaarden. Een eerste voorwaarde is dat de geïnterviewde centraal staat. Een tweede voorwaarde is dat het interview volledig moet zijn. De volledigheid houdt in dat de interviewer na afloop van het interview over alle informatie beschikt die hij nodig heeft. Een derde voorwaarde is dat de informatie betrouwbaar moet zijn. De verkregen informatie moet namelijk overeenstemmen met de gedachten van de geïnterviewden. Daarnaast mag de interviewer de informatie niet kleuren of filteren (Boer, z.d.).

Aan het gebruik van een interview als onderzoeksmethode zijn heel wat voordelen verbonden. Ten eerste is een interview soepel. Interviewers kunnen namelijk verduidelijking vragen, doorvragen, de vraag herhalen en uitleg geven aan de geïnterviewde. Een ander voordeel van interviews is dat ze toelaten om rekening te houden met niet verbaal gedrag. Een derde voordeel is dat de interviewer spontane reacties kan registreren en hierop kan inspelen. Een interview heeft ook als voordeel dat de interviewer de precieze tijd en de duur ervan kent (Billiet, 1994).

Een mogelijk nadeel van een "face-to-face" interview is dat de respondent zich ongemakkelijk voelt bij het mogelijk gebrek aan anonimiteit van zijn antwoorden. Daarnaast is het geografisch gebied dat een interview kan bereiken eerder beperkt (Sekaran, 2003).

We hebben vier leidinggevendenden geïnterviewd, namelijk twee leidinggevendenden van het Agentschap Wegen en Verkeer Limburg en twee leidinggevendenden van het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen. Bij de interviews heeft afwisselend één van ons het interview afgenomen en de andere genotuleerd. Aan het begin van elk interview stelden we ons voor. Daarnaast legden we het doel van de masterproef en het interview uit. We hebben de leidinggevendenden vragen gesteld die gelijkaardig zijn aan de vragen van de focusgroepen. We willen immers nagaan of de betrokken ambtenaren en de leidinggevendenden hetzelfde over denken over deze vragen. Vervolgens stelden we de leidinggevendenden enkele vragen over topics die tijdens de focusgroepen regelmatig aan bod kwamen. We willen immers weten wat de persoonlijke mening van de leidinggevendenden is over deze topics. Daarnaast willen we de leidinggevendenden vragen wat volgens hen de mening van de ambtenaren over deze topics is. Ten slotte legden we de leidinggevendenden vragen voor met betrekking tot de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007. We willen immers nagaan in welke mate deze maatregelen reeds zichtbaar zijn in de betrokken entiteiten en welk effect ze volgens de bevroegde leidinggevendenden hebben. Na afloop van elk interview bedankten we de geïnterviewden voor hun medewerking. We bezorgden hen telkens een verslag van het interview. De geïnterviewden konden telkens hun eventuele opmerkingen en verbeteringen aanbrengen in het verslag.

We legden de leidinggevenden telkens de volgende vragen voor:

- Onder welke omstandigheden denkt u dat uw medewerkers met plezier werken?
- Wat maakt volgens u dat uw medewerkers niet met plezier werken?
- Wat kunnen de medewerkers van uw agentschap volgens u zelf doen opdat ze met plezier, effectief en efficiënt blijven werken bij de Vlaamse overheid van nu tot het einde van hun loopbaan?
- Wat kan de Vlaamse overheid volgens u doen opdat de medewerkers van uw agentschap met plezier, effectief en efficiënt blijven werken bij de Vlaamse overheid van nu tot het einde van hun loopbaan?
- Hoe kan u als leidinggevende ervoor zorgen dat uw medewerkers met plezier, effectief en efficiënt blijven werken bij de Vlaamse overheid van nu tot het einde van hun loopbaan?
- Wat zijn volgens u de positieve en/of negatieve effecten van de FUTO's?
- Hoe denkt u dat de ambtenaren staan tegenover de FUTO's?
- Wordt er binnen dit agentschap gewerkt in landschapsbureaus? Werkt u als leidinggevende in een landschapsbureau? Indien ja, wat vindt u ervan? Wat denkt u dat de ambtenaren binnen dit agentschap vinden van de landschapsbureaus?
- Tot voor één juli 2006 werkte de Vlaamse overheid met het systeem van automatische pensionering voor statutaire personeelsleden die na de leeftijd van 60 jaar meer dan 222 dagen afwezig waren wegens ziekte. In het sectoraal akkoord is echter bepaald dat vanaf één juli 2006 deze personeelsleden in bepaalde gevallen aan het lijnmanagement een gemotiveerde beslissing kunnen vragen over verdere tewerkstelling. Komt dit in de praktijk veel voor en welk effect heeft deze maatregel volgens u?
- Een volgende maatregel houdt in dat personeelsleden die in ploegen werken, al dan niet in combinatie met nachtarbeid, voorrang krijgen als er binnen hun eigen entiteit een vacature in dagdienst vrijkomt. Wordt er in de praktijk veel gebruik gemaakt van deze maatregel? Welk effect heeft deze maatregel volgens u?
- Met ingang van één januari 2008 werd er een anciënniteitsverlof ingevoerd. Welk effect heeft deze maatregel volgens u?

- Een volgende maatregel heeft betrekking op "de vervangingspool". Via deze maatregel wil de Vlaamse Gemeenschap de vervangingsmogelijkheden verfijnen, zodat personeelsleden hun werk en gezin beter kunnen combineren. Wordt er in de praktijk gebruik gemaakt van dergelijke vervangingspool? Welk effect heeft deze maatregel volgens u?
- Een vijfde maatregel zijn "de perspectiefgesprekken". In een perspectiefgesprek bespreken de leidinggevende en de werknemer welke richting de werknemer uit wil of kan in functie van de ontwikkeling van de eigen loopbaan. Wat vindt u van deze perspectiefgesprekken? Wie vraagt meestal het perspectiefgesprek aan?
- Een andere maatregel is "het opnemen van andere rollen binnen een functie". Voorbeelden van andere rollen zijn peter- of meterschap, een mentorrol,... Komt het vaak voor dat ambtenaren binnen dit agentschap een andere rol opnemen? Welk effect heeft deze maatregel volgens u?
- Een zevende maatregel zorgt voor "de stimulatie van de ontwikkeling". Binnen het kader van competentie management stelt de Vlaamse overheid een deel van haar centrale budget ter beschikking om de ontwikkeling van niet-functie specifieke mogelijkheden te stimuleren. Is er binnen dit agentschap al gebruik gemaakt van deze mogelijkheid? Vindt u dit een effectieve maatregel?
- Een achtste maatregel betreft "de stimulatie van de interne mobiliteit". Deze maatregel voorziet de mogelijkheid voor personeelsleden om te kandideren voor een functie van een lagere rang. Zijn er veel van deze kandidaturen binnen dit agentschap? Welk effect heeft deze maatregel volgens u?
- Een andere maatregel gaat over "telewerken, thuis of in satellietkantoor". Zijn er binnen dit agentschap veel ambtenaren die telewerken? Wat vindt u van deze maatregel?

We hebben ook drie interviews afgenomen met P&O-verantwoordelijken van het Agentschap Wegen en Verkeer Limburg, het Agentschap Wegen en Verkeer Oost-Vlaanderen en het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen. Bij deze interviews heeft afwisselend één van ons het interview afgenomen en de andere genotuleerd. We zijn deze interviews steeds begonnen met een korte voorstelling van onszelf, het doel van de masterproef en het doel van het interview. We hebben de P&O-

verantwoordelijken enkele vragen gesteld over hun visie op een duurzaam personeelsbeleid en wat maakt dat hun agentschap er interesse in heeft. Vervolgens legden we de P&O-verantwoordelijken vragen voor die overeenkomen met de vragen van de focusgroepen. Als alle focusgroepen en interviews afgerond zijn, kunnen we nagaan of de betrokken ambtenaren en de P&O-verantwoordelijken hier hetzelfde over denken. Op het einde van elk interview bedankten we de geïnterviewden voor hun medewerking. We bezorgden hen telkens een verslag van het interview. De geïnterviewden konden in dit verslag steeds opmerkingen en verbeteringen aanbrengen.

We lieten de P&O-verantwoordelijken antwoorden op de volgende vragen:

- Kan u uw agentschap eens kort beschrijven? Wat is de missie van uw agentschap? Welke werkzaamheden vinden er plaats binnen uw agentschap?
- Wat denkt u dat een duurzaam personeelsbeleid inhoudt?
- Wat maakt dat u en/of uw agentschap interesse heeft in een duurzaam personeelsbeleid? Hoe is de situatie op dit moment in uw agentschap? Zijn er veel oudere werknemers die in de nabije toekomst met pensioen zullen gaan?
- Houden uw medewerkers zich volgens u bewust bezig met het thema eindloopbaan? Hoe kijken volgens u de medewerkers van uw agentschap aan tegen een duurzaam personeelsbeleid?
- Onder welke omstandigheden denkt u dat uw medewerkers met plezier werken?
- Wat maakt volgens u dat uw medewerkers niet met plezier werken?
- Wat kunnen de medewerkers van uw agentschap volgens u zelf doen opdat ze met plezier, effectief en efficiënt blijven werken bij de Vlaamse overheid van nu tot het einde van hun loopbaan?
- Wat kan de Vlaamse overheid volgens u doen opdat de medewerkers van uw agentschap met plezier, effectief en efficiënt blijven werken bij de Vlaamse overheid van nu tot het einde van hun loopbaan?
- Hoe kan u als P&O-verantwoordelijke ervoor zorgen dat uw medewerkers met plezier, effectief en efficiënt blijven werken bij de Vlaamse overheid van nu tot het einde van hun loopbaan?

- Ziet u eventuele knelpunten voor uw organisatie bij de implementatie van een duurzaam personeelsbeleid?

We hebben de vragen over de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 ook gesteld aan de P&O-verantwoordelijke van het Agentschap Wegen en Verkeer Oost-Vlaanderen. We hebben hierover in dit agentschap immers geen leidinggevende kunnen bevragen.

2.3 Het eindeloopbaanevent van de Vlaamse overheid

Het Agentschap voor Overheidspersoneel (AgO) van de Vlaamse overheid heeft op 24 april 2009 een event georganiseerd met als titel "Eindeloopbaantheematiek binnen een duurzaam personeelsbeleid". De doelgroep van dit event bestond uit leden van het PNO-netwerk, aangevuld met belangstellenden en andere betrokkenen zoals Emancipatieambtenaren.

Het eindeloopbaanevent had verschillende doelstellingen. Een eerste doelstelling was om in het kader van kennisdeling de voorlopige resultaten van deze masterproef bekend te maken. Wij hebben bijgevolg actief deelgenomen aan het event. We hebben beiden tijdens het event immers een deel van de presentatie voor onze rekening genomen. Ten tweede wilde AgO aan de hand van dit event P&O-verantwoordelijken sensibiliseren om in hun entiteit aan de slag te gaan met een duurzaam personeelsbeleid. Ten slotte wilde AgO goede praktijken aanreiken aan de aanwezige P&O-verantwoordelijken. In bijlage 7 en 8 zijn een overzicht van het verloop van het event en de powerpoint-presentatie van het event terug te vinden.

Hoofdstuk 4: Uitwerking van de praktijkstudie

In dit hoofdstuk geven we eerst enkele algemene resultaten van de focusgroepen. Daarna behandelen we welke factoren de vervroegde uittreding in de hand werken bij Vlaamse ambtenaren en welke factoren hen stimuleren om langer te werken bij de Vlaamse overheid. Vervolgens bespreken we welke maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 met betrekking tot een duurzaam personeelsbeleid al dan niet reeds zichtbaar zijn in de betrokken entiteiten van de Vlaamse overheid. Daarnaast bespreken we het eventuele effect van deze maatregelen. We formuleren ook bekommernissen, wensen, verwachtingen en suggesties van Vlaamse ambtenaren in het kader van een duurzaam personeelsbeleid. Vervolgens bespreken we scenario's om met ZIN te werken volgens Vlaamse ambtenaren in het kader van een duurzaam personeelsbeleid. Ten slotte maken we een eigen reflectie.

4.1 Algemene resultaten van de focusgroepen

Tijdens de focusgroepen hebben we de deelnemers enkele stellingen voorgelegd en enkele vragen gesteld. We geven hieronder per stelling en vraag een samenvatting van de antwoorden die de deelnemers van de focusgroepen het meeste aanhaalden.

4.1.1 Opleiding is vooral voor jongeren

De deelnemers van alle focusgroepen haalden bij deze stelling vaak aan dat zowel jongeren als ouderen de kans moeten krijgen om opleiding te volgen. Sommige deelnemers vinden echter dat opleiding vooral voor jongeren is. Ze denken immers dat jongeren meer opleiding nodig hebben, omdat ze nog moeten worden ingewerkt. Deze deelnemers denken dat ouderen minder nood hebben aan opleiding, aangezien ze al veel ervaring hebben. Er werd tijdens de focusgroepen wel aangehaald dat zelfs heel ervaren medewerkers nog kunnen verbeteren door het volgen van opleiding.

Tijdens de focusgroepen haalden de deelnemers enkele keren aan dat oudere ambtenaren minder gemotiveerd zijn om opleidingen te volgen. Er werd aangehaald dat oudere medewerkers enkel een opleiding zullen volgen als ze hiertoe van bovenaf worden

verplicht. De deelnemers zijn echter van mening dat opleidingen niet mogen worden verplicht.

Enkele deelnemers van een focusgroep denken dat het beter zou zijn om van opleidingen teksten te verspreiden. Deze teksten zouden ze naar eigen zeggen vooral interessant vinden als ze de opleiding niet onmiddellijk moeten toepassen binnen hun functie. Ze kunnen in deze teksten immers op latere tijdstippen bepaalde zaken terug opzoeken.

Tijdens de focusgroepen haalden enkele deelnemers aan dat ze het vervelend vinden als ze zich naar Brussel moeten verplaatsen voor het volgen van opleidingen die de Vlaamse overheid organiseert. Deze deelnemers willen dat opleidingen dichterbij hun entiteit plaatsvinden, zodat ze zich minder ver moeten verplaatsen.

4.1.2 Oudere medewerkers zijn minder veranderingsbereid

De meeste deelnemers van de focusgroepen zeiden dat ze niet akkoord gaan met deze stelling. De deelnemers menen dat oudere ambtenaren het nut van veranderingen willen inzien, alvorens ze bereid zijn om te veranderen. Oudere ambtenaren hebben volgens de deelnemers van de focusgroepen immers al veel veranderingen meegemaakt die niet altijd nuttig waren. Hierdoor zijn ze volgens de deelnemers van de focusgroepen kritischer ingesteld. Veranderingen kunnen volgens de deelnemers van de focusgroepen ook een verslechtering betekenen, waardoor ze het begrijpbaar vinden dat oudere ambtenaren er kritischer tegenover staan.

Sommige deelnemers van de focusgroepen menen dat dialoog met oudere en ervaren ambtenaren heel belangrijk is bij veranderingen. Ze vinden dat de personen die de verandering doorvoeren de mening van ervaren ambtenaren moeten vragen. Deze personen kunnen bijvoorbeeld nagaan op welke manier ervaren ambtenaren de verandering zouden aanpakken.

4.1.3 Oudere medewerkers moeten plaats ruimen voor jongeren

De meeste deelnemers van de focusgroepen zijn niet akkoord met deze stelling. Ze vinden dat er een gezond evenwicht moet zijn tussen jongere en oudere ambtenaren. Daarnaast vinden ze het belangrijk dat oudere en jongere ambtenaren samenwerken om zo kennis over te dragen. Verscheidene oudere deelnemers van de focusgroepen vinden het plezierig om jongeren te kunnen helpen en te kunnen opleiden. Op deze manier kunnen ze naar eigen zeggen immers afbouwen en kunnen jongeren zich inwerken. Deze deelnemers denken dat hierdoor een vlotter pensioneringsproces kan ontstaan.

4.1.4 Wat maakt dat je nu met plezier werkt?

De deelnemers van alle focusgroepen vinden waardering van collega's en leidinggevendenden belangrijk om met plezier te werken. Ze haalden aan dat een klein bedankje, schouderklopjes en begrip van collega's en leidinggevendenden maken dat ze nu met plezier werken. Sommige deelnemers vinden ook dat leidinggevendenden meer zouden moeten luisteren naar hun ervaring. Tijdens de focusgroepen werd meermaals aangehaald dat oudere ambtenaren het belangrijk vinden dat collega's en leidinggevendenden hun ervaring respecteren. Deze personen zouden als blijk van waardering volgens de deelnemers van de focusgroepen bijvoorbeeld aan oudere ambtenaren vragen kunnen stellen.

Tijdens alle focusgroepen vermeldden de deelnemers dat de sfeer op de werkvloer een belangrijke factor is om met plezier te werken. Sommige deelnemers van de focusgroepen vinden de sfeer zelfs een basisvoorwaarde om met plezier te werken. Ze vinden het belangrijk om een goede verstandhouding te hebben met collega's. Daarnaast vinden ze dat er plaats moet zijn voor collegialiteit en willen ze er als team het beste van maken. Verder willen ze dat er ruimte is om eens te lachen. Tijdens de focusgroepen werd ook aangehaald dat de leidinggevendenden oog moeten hebben voor een goede sfeer en ervoor moeten zorgen dat deze sfeer zo blijft. Een goede sfeer kan volgens sommige deelnemers immers snel een slechte sfeer worden.

Zowel jongere als oudere deelnemers van de focusgroepen haalden vaak aan dat autonomie maakt dat ze met plezier werken. Ze willen een zekere vrijheid hebben om hun werk te plannen en willen minder bevolen worden. Daarnaast willen ze de mogelijkheid krijgen om zelf taken te organiseren. Tijdens de focusgroepen werd ook aangehaald dat autonomie zorgt voor een vermindering van de werkdruk.

Tijdens de focusgroepen haalden de deelnemers veelvuldig aan dat een interessante jobinhoud maakt dat ze met plezier werken. Ze vinden het belangrijk dat hun werk geen bezigheidstherapie is en dat het werk hen blijft boeien. Daarnaast willen de deelnemers van de focusgroepen dat hun werk resultaat oplevert. Enkele deelnemers van focusgroepen wensen ook afwisseling in hun werk. Ze vinden het immers niet plezierig om altijd hetzelfde werk te moeten uitvoeren.

Tijdens de focusgroepen haalden enkele deelnemers ook aan dat thuiswerk en glijdende werkuren maken dat ze met plezier werken, omdat deze mogelijkheden zorgen voor een goede aansluiting tussen werk en privé. Enkele deelnemers haalden eveneens aan dat ze de verlofregeling en de mogelijkheid tot kinderopvang tijdens de schoolvakanties goed vinden.

Volgens sommige deelnemers van de focusgroepen wordt het werkplezier ook in de hand gewerkt, doordat het benodigde materiaal, de nodige tijd en de nodige ruimte beschikbaar zijn. Enkele deelnemers van de focusgroepen vinden het frustrerend als de benodigde middelen om het werk goed te kunnen uitvoeren niet voorhanden zijn.

4.1.5 Wat maakt dat je niet met plezier werkt?

Enkele deelnemers van de focusgroepen vinden dat ze door de landschapsbureaus meer in contact komen met hun collega's. Het merendeel van de deelnemers van de focusgroepen vindt dat er soms veel lawaai ontstaat op de werkvloer, doordat ze met veel personen in dezelfde open kantoormilieu werken. Deze deelnemers haalden ook aan dat sommige ambtenaren zich door het lawaai minder kunnen concentreren. Tijdens de focusgroepen werd ook aangehaald dat er meer mogelijkheden moeten worden voorzien

voor de ambtenaren om zich even te kunnen afzonderen. Er werd eveneens aangehaald dat er medewerkers zijn die te weinig rekening houden met elkaar.

Een te hoge werkdruk zorgt er volgens de deelnemers van de focusgroepen voor dat ze niet met plezier werken. Tijdens de focusgroepen werd aangehaald dat de ambtenaren wel met deze werkdruk leren omgaan, maar dat het hen soms toch teveel wordt. Enkele deelnemers van de focusgroepen vinden dat het werktempo soms zo hoog ligt dat ze niet meer kunnen volgen en een achterstand oplopen. Ze moeten dan werk mee naar huis nemen om deze achterstand bij te werken.

De deelnemers van de focusgroepen vermeldden dat wrijvingen met collega's ervoor zorgen dat ze niet met plezier werken. Enkele deelnemers zijn van mening dat gedemotiveerde ambtenaren of ambtenaren met een slecht humeur een negatieve invloed hebben op collega's.

Meerdere deelnemers van de focusgroepen haalden ook aan dat onduidelijkheid door leidinggevenden ervoor zorgt dat ze niet met plezier werken. De leidinggevenden weten volgens deze deelnemers soms niet goed wat ze willen en blazen koud en warm tegelijk. Deelnemers van de focusgroepen vinden het ook niet plezierig als ze werk moeten herbeginnen door onzorgvuldigheid van de leidinggevenden.

Enkele deelnemers van de focusgroepen vinden een aantal zaken moeilijker naarmate ze ouder worden. Voorbeelden die ze hiervan aanhaalden, zijn onregelmatige werkuren en de verplaatsing naar het werk. Er werd tijdens de focusgroepen ook aangehaald dat het geheugen verslechtert naarmate mensen ouder worden.

4.1.6 Wat maakt dat je met plezier, effectief en efficiënt blijft werken tot het einde van je loopbaan?

De deelnemers van de focusgroepen haalden vaak thema's omtrent de combinatie van werk en privé aan. Zo vinden ze dat de mogelijkheid tot thuiswerk maakt dat ze met plezier, effectief en efficiënt blijven werken tot het einde van hun loopbaan. Als thuiswerk mogelijk is, moeten ze naar eigen zeggen namelijk het traject tussen de woonplaats en

het werk minder vaak afleggen. Ze vinden thuiswerk ook interessant als ze kinderen hebben, omdat ze hun kinderen dan zelf naar school kunnen brengen. Verder vinden ze thuiswerk interessant als hun kinderen ziek zijn. De deelnemers van de focusgroepen haalden omtrent de combinatie van werk en privé ook aan dat ze goede en flexibele werktijden hebben. Ze zijn tevreden over het aantal vakantiedagen en vinden het goed dat ze loopbaanonderbreking kunnen nemen.

Tijdens de focusgroepen zeiden enkele deelnemers dat een uitboljob ervoor zorgt dat sommige ambtenaren niet met plezier, effectief en efficiënt blijven werken tot het einde van hun loopbaan. Zo worden volgens deze deelnemers ambtenaren soms op een zijspoor gezet en krijgen ze minder interessant werk. Er werd aangehaald dat deze ambtenaren dan beter kunnen stoppen met werken.

Enkele deelnemers van een focusgroep vinden dat ambtenaren van alle niveaus een loopbaanperspectief zouden moeten hebben. Ze vinden het immers belangrijk om een groeipad te hebben. Er werd aangehaald dat er voor een aantal niveaus binnen de Vlaamse overheid geen bevorderingsmogelijkheden zijn. Er werd eveneens aangehaald dat ambtenaren wel gemakkelijk van dienst kunnen veranderen.

Ook de sfeer op de werkvloer bepaalt volgens deelnemers van de focusgroepen de mate waarin ze met plezier, effectief en efficiënt blijven werken tot het einde van hun loopbaan. Daarnaast vinden ze het belangrijk om een goede verstandhouding te hebben met collega's.

De deelnemers van de focusgroepen vinden het belangrijk om erkend te worden. Zo willen ze bijvoorbeeld schouderklopjes krijgen als vorm van waardering. Ze zeiden bijvoorbeeld ook dat ze hun werk graag blijven doen als de directe chef hun werk waardeert.

Tijdens de focusgroepen werden meermaals enkele aspecten aangehaald die betrekking hebben op de verloning van de Vlaamse ambtenaren. Enkele deelnemers zeiden

bijvoorbeeld dat ze het belangrijk vinden om een eerlijke verloning te krijgen en dat de functioneringstoelagen (FUTO's) beter kunnen worden afgeschaft.

Enkele deelnemers van focusgroepen vinden het een voordeel om vast benoemd te zijn, aangezien deze benoeming volgens hen maakt dat ze met plezier, effectief en efficiënt blijven werken tot het einde van hun loopbaan. Ze vinden het immers belangrijk om werkzekerheid te hebben.

Sommige oudere deelnemers van focusgroepen zeiden dat werken langzamer gaat naarmate ze ouder worden. Ze zouden het bijgevolg bijvoorbeeld beter vinden als hun leidinggevenden deadlines vroeger zouden communiceren. Er werd tijdens een focusgroep ook aangehaald dat het fysieke sterker begint door te wegen naarmate personen ouder worden.

4.1.7 Wat zou nodig zijn opdat je jouw pensioen met twee jaar uitstelt?

De deelnemers van de focusgroepen haalden aan dat ze willen blijven werken, maar dat ze liefst minder zouden werken. Ze willen dat er een maatregel komt, waardoor ze halftijds kunnen werken en halftijds met pensioen kunnen gaan. Als deze maatregel zou worden doorgevoerd, zouden de meeste deelnemers van de focusgroepen overwegen om hun pensioen met twee jaar uit te stellen.

Ook de thuissituatie werd door de deelnemers van de focusgroepen vermeld als antwoord op deze vraag. De deelnemers zouden hun pensioen bijvoorbeeld uitstellen als ze op die manier samen met hun partner met pensioen zouden kunnen gaan. Daarnaast denken de deelnemers dat sommige ambtenaren hun pensioen zouden uitstellen als ze alleenstaand zijn. Hierdoor kunnen ze volgens de deelnemers van de focusgroepen namelijk hun sociale contacten behouden.

Tijdens de focusgroepen vermeldden enkele deelnemers ook dat ze hun pensioen met twee jaar zouden uitstellen omwille van hun financiële toestand. Ze zeiden dat ze financiële moeilijkheden zouden moeten hebben, opdat ze hun pensioen zouden uitstellen.

Enkele deelnemers van de focusgroepen zeiden ook dat het afhankelijk is van hun gezondheidstoestand of ze al dan niet hun pensioen met twee jaar zouden uitstellen. Er werd tijdens een focusgroep aangehaald dat zolang ze zich goed voelen bij hun werk en gezond blijven, de deelnemers jaar na jaar willen bekijken wanneer ze met pensioen zullen gaan.

Verscheidene deelnemers zeiden ook dat ze enkel langer zouden werken indien de wetgeving dat verplicht. Ze zouden dus enkel langer werken, indien de pensioenleeftijd wordt opgetrokken.

4.1.8 Wat kan de organisatie doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken tot het einde van je loopbaan?

Bij deze vraag kwam vaak het thema FUTO's aan bod. Volgens de deelnemers van de focusgroepen worden de FUTO's subjectief toegekend. Ze zeiden dat de toekenning van de FUTO's soms gebeurt door middel van een beurtrol. Hierdoor geraken sommige ambtenaren volgens de deelnemers gedemotiveerd.

Tijdens een focusgroep kwam naar voor dat de deelnemers willen dat de Vlaamse overheid meer aandacht besteedt aan de infrastructuur. Zo zeiden de deelnemers bijvoorbeeld dat de Vlaamse overheid dient te zorgen voor degelijke computers, voldoende opbergruimte, enzovoort.

Verscheidene deelnemers van de focusgroepen willen dat de Vlaamse overheid hen de mogelijkheid tot thuiswerk biedt. Tijdens de focusgroepen werd bijvoorbeeld aangehaald dat thuiswerk voordelig kan zijn, omdat het traject naar het werk minder moet worden afgelegd.

4.1.9 Wat kan je zelf doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken tot het einde van je loopbaan?

De deelnemers van de focusgroepen vinden dat sommige ambtenaren moeten leren relativeren om met plezier, effectief en efficiënt te blijven werken tot het einde van hun

loopbaan. Ze vinden dat ambtenaren het belang dat ze hechten aan hun werk niet mogen laten overheersen. De deelnemers zeiden ook dat ze positief ingesteld moeten blijven.

Tijdens enkele focusgroepen werd aangehaald dat ambtenaren zelf tijdig zaken moeten signaleren die hen niet aanstaan. Een deelnemer vindt ook dat ambtenaren zelf zaken zouden moeten aanbrengen in een planningsgesprek. Daarnaast haalde een deelnemer aan dat een ambtenaar moet uitkijken naar een andere functie indien hij zich niet meer goed voelt in zijn huidige functie. Verder werd aangehaald dat er genoeg ondersteunende instanties zijn voor ambtenaren die moeilijkheden hebben. De deelnemer vindt dan ook dat deze ambtenaren zelf initiatief moet nemen om hiervan gebruik te maken.

Enkele deelnemers van focusgroepen zeiden dat ze een mentorrol willen opnemen om met plezier, effectief en efficiënt te blijven werken tot het einde van hun loopbaan. Ze willen bijvoorbeeld jongere medewerkers begeleiden.

4.1.10 Als je het voor het zeggen had, welke drie dingen zouden er volgens jou moeten gebeuren opdat alle medewerkers met plezier, effectief en efficiënt tot op het einde van hun loopbaan zouden blijven werken bij de Vlaamse overheid?

Bij deze vraag zijn we anders tewerk gegaan dan bij de vorige vragen. De aanpak bij deze vraag hebben we besproken bij de "werkwijze van de focusgroepen". We geven de drie antwoorden weer waarbij de deelnemers over alle focusgroepen heen de meeste post-its kleefden.

Waardering kreeg de meeste post-its toebedeeld door de deelnemers van de focusgroepen. Als tweede belangrijkste aspect kwam een goede werksfeer naar voor. Ten derde kwamen de FUTO's en een eerlijke verloning aan bod.

4.1.11 Conclusie

We vinden het opvallend dat de antwoorden van de deelnemers van de verschillende focusgroepen redelijk gelijkaardig zijn. Daarnaast vinden we het opmerkelijk dat de antwoorden van de deelnemers van het Agentschap Wegen en Verkeer en van het

Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen gelijkaardig zijn. Toch merken we enkele kleine verschillen tussen beide agentschappen. Zo werd er in het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen meer aandacht besteed aan het thema infrastructuur. In het Agentschap Wegen en Verkeer was hier minder aandacht voor. In dit agentschap haalden de deelnemers van de focusgroepen dan weer opvallend meer antwoorden omtrent loopbaanmogelijkheden aan. Bij het verdere verloop van deze masterproef maken we geen opsplitsing tussen beide agentschappen, aangezien de resultaten van de focusgroepen op deze verschillen na heel gelijklopend zijn.

4.2 Factoren die vervroegde uittreding in de hand werken bij Vlaamse ambtenaren

We gaan voor deze deelvraag eerst de kenmerken van Vlaamse ambtenaren na. Bij de bespreking van deze kenmerken kunnen volgens ons impliciet ook vooroordelen volgens de deelnemers van de focusgroepen ten aanzien van ouderen vervat zitten. Daarna beschrijven we factoren die volgens de deelnemers van de focusgroepen de vervroegde uittreding in de hand werken bij Vlaamse ambtenaren. Voor de uitwerking van deze deelvraag baseren we ons op de resultaten van de twee focusgroepen tijdens de infodag voor 57-plussers, één focusgroep binnen het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen en drie focusgroepen binnen het Agentschap Wegen en Verkeer. We zijn aan de hand van de verslagen van deze focusgroepen nagegaan welke antwoorden van de deelnemers relevant zijn voor deze deelvraag. We hebben al deze relevante antwoorden in een bestand samengevoegd. Vervolgens hebben we de antwoorden die betrekking hebben op eenzelfde thema geclusterd.

4.2.1 Kenmerken (vooroordelen) van Vlaamse ambtenaren

Tijdens de focusgroepen hebben we de deelnemers slechts enkele stellingen voorgelegd met betrekking tot mogelijke kenmerken van ouderen. Een eerste stelling die we de deelnemers van de focusgroepen voorlegden, luidde: "Opleiding is vooral voor jongeren". De deelnemers van de focusgroepen antwoordden bij deze stelling dat iedere ambtenaar die zich geroepen voelt de kans moet krijgen om opleidingen te volgen. De deelnemers van de focusgroepen vinden namelijk dat opleidingen zowel voor jongeren als voor

ouderen zijn. Ze vinden echter dat opleiding vooral aan de orde is voor recent afgestudeerden, aangezien zij nog moeten worden ingewerkt. Ouderen hebben al veel ervaring en hebben volgens de deelnemers bijgevolg misschien minder nood aan opleiding. De deelnemers van de focusgroepen zijn van mening dat zelfs indien je heel ervaren bent, je nog altijd kan verbeteren door het volgen van opleidingen. De deelnemers van de focusgroepen vinden dat ouderen ook de kans moeten krijgen om opleidingen te volgen, zolang zij de opleidingen kunnen verwerken.

Een andere stelling, namelijk "Oudere medewerkers zijn minder veranderingsbereid", bracht ook heel wat reacties teweeg. De meeste deelnemers van de focusgroepen haalden aan dat oudere medewerkers vaak kritischer staan ten opzichte van verandering dan jongeren. Zij hebben immers al veel veranderingen meegemaakt die niet altijd even zinvol waren. De deelnemers van de focusgroepen denken dat oudere werknemers het nut van de verandering moeten inzien alvorens ze veranderingsbereid zullen zijn. Daarnaast vinden de deelnemers van de focusgroepen dat er soms meer inspraak zou moeten zijn van ervaren medewerkers bij een verandering.

Naast de stellingen die we de deelnemers van de focusgroepen hebben voorgelegd, hebben we hen geen concrete vragen gesteld over de kenmerken van ouderen. Toch kwamen bij de vragen tijdens de focusgroepen enkele antwoorden naar voor die volgens ons betrekking hebben op de kenmerken van Vlaamse ambtenaren. Hieronder bespreken we deze antwoorden.

Als oudere werknemer ben je volgens de deelnemers van de focusgroepen kritischer in de keuzes die je maakt en ga je bijvoorbeeld na of een opleiding nog wel zinvol is. Ouderen willen volgens de deelnemers van de focusgroepen zinvol werk dat niet overkomt als een bezigheidstherapie. De deelnemers denken dus dat ouderen geen uitboljob willen krijgen.

Sommige deelnemers van de focusgroepen haalden aan dat het moeilijk is om te leren werken met een nieuw computerprogramma als medewerkers het al jaren gewoon zijn om te werken met een ander computerprogramma. Oudere deelnemers zijn ervan

overtuigd dat jongeren sneller de nieuwe programma's leren. Er werd eveneens opgemerkt dat het leerproces bij oudere werknemers trager gaat dan bij jongeren.

Tijdens de focusgroepen vermeldden enkele deelnemers ook dat hun geheugen een beperking vormt naarmate ze ouder worden. Zo wordt het volgens hen moeilijker om zaken te onthouden.

Bovenstaande kenmerken van oudere werknemers die tijdens de focusgroepen naar voor kwamen, vonden we ook in de literatuurstudie terug. Er kwamen tijdens de literatuurstudie echter nog enkele andere kenmerken van oudere werknemers naar voor. Zo vermeldt Aarendonk (2003) dat de fysieke mogelijkheden van werknemers afnemen naarmate ze ouder worden. In de literatuurstudie kwam ook naar voor dat oudere werknemers meer respect zouden hebben voor autoriteit (Savenije, 2007). Daarnaast vermeldde Aarendonk (2003) dat ouderen meer behoefte zouden hebben aan vrije tijd en dat ze minder gericht zijn op het vergroten van hun inkomen dan jongere werknemers. Deze kenmerken van oudere werknemers kwamen tijdens de focusgroepen niet aan bod, maar we hebben er dan ook niet expliciet naar gevraagd.

4.2.2 Factoren die de vervroegde uittreding in de hand werken

We hebben de deelnemers van de focusgroepen gevraagd wat maakt dat ze vandaag de dag al dan niet met plezier werken. Daarnaast hebben we hen gevraagd wat er nodig zou zijn, opdat ze hun pensioen met twee jaar zouden uitstellen.

De deelnemers van de focusgroepen zeiden dat de beslissing om met pensioen te gaan, gebonden is aan hun gezinssituatie en de mate waarin ze zich al dan niet eenzaam voelen. Ook vermeldden ze dat ze vervroegd zouden uittreden, indien hun partner reeds thuis is.

Tijdens de focusgroepen kwam ook naar voor dat een goede verloning heel belangrijk is gedurende de volledige loopbaan en dat deze verloning voor velen op de eerste plaats komt. Daarnaast kwam naar voor dat de deelnemers van de focusgroepen niet vervroegd zouden uittreden als ze bijvoorbeeld financiële moeilijkheden zouden hebben.

De deelnemers van de focusgroepen haalden als antwoord ook hun gezondheidstoestand aan. Zolang ze zich goed voelen bij hun werk en gezond blijven, willen sommigen jaar na jaar herbekijken wanneer ze met pensioen gaan.

De deelnemers van de focusgroepen zijn van mening dat indien een persoon zich mentaal reeds een beeld heeft gevormd van de leeftijd waarop hij of zij met pensioen zal gaan, het heel moeilijk wordt om dat beeld te veranderen.

Tijdens de focusgroepen kwamen nog andere antwoorden naar voor die maken dat ambtenaren zouden uittreden uit de Vlaamse overheid. Deze antwoorden hebben volgens ons niet zozeer betrekking op vervroegd uittreden, maar wel op uittreden uit de Vlaamse overheid in het algemeen. Tijdens een focusgroep haalde een deelnemer aan dat de logge structuur van de Vlaamse overheid bepalend is voor de beslissing om er al dan niet tot het einde van de loopbaan te blijven werken. Volgens deze deelnemer houdt de logge structuur in dat het moeilijk is om zaken te wijzigen, omdat beslissingen veel commissies moeten doorlopen. Andere deelnemers van de focusgroepen spraken ook over de logge structuur van de Vlaamse overheid. Ze willen zaken kunnen verwezenlijken en willen hierbij resultaat zien. Ze willen een horizontalere structuur, zodat er sneller beslissingen kunnen worden genomen. Deze deelnemers vermeldden niet dat deze structuur tot gevolg heeft dat ze zullen uittreden uit de Vlaamse overheid, maar wel dat deze factor bepaalt of ze al dan niet met plezier werken. Sommige deelnemers hebben de indruk dat de Vlaamse overheid soms projecten opstart, maar dat ze deze na verloop van tijd niet verder uitvoert. Een reden hiervoor kan zijn dat de trekker van het project met pensioen gaat. Een andere mogelijke reden die de deelnemers aanhaalden, is dat er regelmatig nieuwe beslissingnemers zijn binnen de Vlaamse overheid. Deze personen kunnen een andere visie hebben dan hun voorgangers, waardoor ze soms projecten stopzetten. Een deelnemer van een focusgroep nuanceerde dit alles wel door te zeggen dat de Vlaamse overheid reeds minder hiërarchisch is dan vroeger. Het duurt volgens deze deelnemer minder lang om werk te laten controleren of te laten goedkeuren door oversten.

In de literatuur werden nog enkele factoren vermeld die de vervroegde uittrede in de hand werken, namelijk de arbeidsinhoud en de arbeidsomstandigheden. Deze topics

kwamen tijdens de focusgroepen ook aan bod, maar de deelnemers vermeldden hierbij niet expliciet dat deze factoren hun vervroegde uittrede in de hand werken. We geven hieronder weer wat de deelnemers over deze factoren hebben vermeld.

De deelnemers van de focusgroepen willen dat de arbeidsinhoud hen persoonlijk interesseert. Ze moeten immers heel wat uren op hun werk doorbrengen. Daarnaast wensen ze afwisseling in hun werk. Ze vinden het ook belangrijk dat hun werk geen bezigheidstherapie is, maar dat het zinvol is. Het werk moet hen blijven boeien en moet in de lijn van hun ervaringen liggen.

Ook met betrekking tot de arbeidsomstandigheden haalden de deelnemers van de focusgroepen voorbeelden aan. Zo vermeldden ze dat onregelmatige uren maken dat ze niet met plezier werken en dat werken op onregelmatige uren moeilijker wordt naarmate de leeftijd toeneemt. Daarnaast vermeldden de deelnemers dat ze liefst geen avondwerk willen.

In de literatuurstudie kwam ook de factor "houding van de werkgever ten opzichte van loon/productiviteit" naar voor (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, 2001). Tijdens de focusgroepen haalden de deelnemers deze factor niet aan.

4.2.3 Conclusie

Er zijn duidelijk heel wat factoren die een invloed hebben op de beslissing van Vlaamse ambtenaren om al dan niet vervroegd uit te treden. We denken wel dat sommige factoren een grotere invloed hebben op deze beslissing dan andere factoren, aangezien ze opmerkelijk meer aan bod kwamen tijdens de focusgroepen. Zo haalden de deelnemers van de focusgroepen de financiële haalbaarheid van het pensioen en de aanwezigheid van een partner vaak aan. Ook de gezondheid kwam vaak naar voor als factor om al dan niet vervroegd uit te treden. We vinden het belangrijk dat de Vlaamse overheid in het kader van een duurzaam personeelsbeleid rekening tracht te houden met de factoren die de vervroegde uittreding in de hand werken.

We vinden het opmerkelijk dat de deelnemers van de focusgroepen vaak factoren aanhaalden waarop de Vlaamse overheid weinig invloed kan uitoefenen. Daarnaast vinden we het opmerkelijk dat de deelnemers meermaals vermeldden dat eenmaal een persoon zich mentaal een beeld heeft gevormd van wanneer hij met pensioen zal gaan, het moeilijk is om dit beeld nog te wijzigen. We raden de Vlaamse overheid dan ook aan om niet enkel de laatste jaren van de loopbaan aandacht te besteden aan de voorbereiding op het pensioen. We zouden het bijvoorbeeld beter vinden dat de Vlaamse ambtenaren op een leeftijd van 50 jaar aangeven wat ze nog willen bereiken, zodat de leidinggevenden van de Vlaamse overheid hiermee rekening kunnen houden.

4.3 Factoren die stimuleren om langer te werken bij de Vlaamse overheid

We bespreken bij deze deelvraag de factoren die volgens de deelnemers van de focusgroepen stimuleren om langer te werken bij de Vlaamse overheid. Voor de uitwerking van deze deelvraag, gaan we uit van de resultaten van de focusgroep binnen het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen, de twee focusgroepen tijdens de infodag voor 57-plussers en de drie focusgroepen binnen het Agentschap Wegen en Verkeer. Om de relevante antwoorden van de deelnemers van de focusgroepen voor deze deelvraag te achterhalen, hebben we de verslagen van deze focusgroepen geanalyseerd. Vervolgens hebben we de relevante antwoorden in een bestand samengevoegd. Daarna maakten we een cluster van de antwoorden die betrekking hebben op eenzelfde thema.

4.3.1 Factoren die volgens deelnemers van de focusgroepen stimuleren om langer te werken bij de Vlaamse overheid

We vroegen de deelnemers van de focusgroepen wat maakt dat ze al dan niet met plezier werken. Daarnaast vroegen we hen wat er nodig zou zijn opdat ze hun pensioen met twee jaar zouden uitstellen.

Tijdens de focusgroepen kwam vaak aan bod dat de deelnemers zouden blijven werken om hun sociale contacten te behouden. Ze willen immers dat hun sociaal netwerk blijft bestaan. Vooral als je alleenstaande bent, speelt het behoud van het sociaal netwerk een

grote rol volgens de deelnemers van de focusgroepen. Het werk kan volgens hen immers zorgen voor sociale contacten met mensen, zodat ze zich minder eenzaam voelen. Ook vermeldden de deelnemers dat ze hun pensioen zouden uitstellen als ze op die manier samen met hun partner met pensioen kunnen gaan. Als de vrouw bijvoorbeeld jonger is, blijft de man werken tot hij samen met zijn vrouw met pensioen kan gaan. De beslissing om langer te blijven werken, is dus afhankelijk van hun thuissituatie.

De deelnemers van de focusgroepen menen dat vaste uren en een job dichtbij huis hen zouden stimuleren om langer te werken. Ze willen regelmatige uren hebben, omdat ze onregelmatige uren moeilijker vinden naarmate ze ouder worden. Ook de verplaatsing van en naar het werk kan hen teveel worden naarmate ze ouder worden. Ze vinden de verplaatsing soms zwaarder dan het werk zelf, omdat ze bijvoorbeeld meerdere treinen moeten nemen om op het werk te geraken.

Sommige oudere deelnemers van de focusgroepen willen wel blijven werken, maar zouden liefst minder werken. Ze willen dat er een maatregel komt, waardoor ze halftijds met pensioen kunnen gaan en halftijds kunnen blijven werken. Indien ze halftijds zouden blijven werken zonder daarbij halftijds met pensioen te gaan, zijn daar volgens hen financiële nadelen aan verbonden. Zij vinden dat de verloning bij het nieuwe systeem niet lager mag zijn dan de pensioenuitkering, maar wel lager dan een voltijdse wedde. Daarnaast kunnen ze door langer te werken hun pensioen blijven financieren. Ook maakt dit systeem volgens hen de overgang naar het voltijds pensioen gemakkelijker.

Tijdens de focusgroepen vermeldden de deelnemers meermaals dat ze hun pensioen zouden uitstellen indien ze financiële moeilijkheden zouden hebben. Deze situatie kan zich volgens de deelnemers bijvoorbeeld voor doen bij alleenstandenden.

Een deelnemer van een focusgroep haalde ook aan dat de berekening van het pensioen gebeurt op basis van de laatste vijf gepresteerde jaren. Deze deelnemer is van mening dat een hoger pensioen sommige mensen stimuleert om langer te werken.

De meeste deelnemers van de focusgroepen stelden dat het afhankelijk is van hun jaarlijkse gezondheidstoestand of ze hun pensioen al dan niet zouden uitstellen. De deelnemers haalden aan dat zolang ze zich goed voelen bij hun werk en gezond blijven, ze jaar na jaar willen bekijken wanneer ze met pensioen zullen gaan.

Een deelnemer van een focusgroep vermeldde ook dat het fysieke sterker begint door te wegen naarmate werknemers ouder worden. Er moet volgens deze deelnemer veel tegenover staan om enkele jaren langer te werken.

Sommige deelnemers van de focusgroepen zeiden dat ze enkel langer zouden werken, indien de wetgeving dit zou verplichten. Enkele deelnemers stelden wel dat indien het langer werken zou worden opgedrongen, ze tegen hun zin zouden werken. Ze vinden het enerzijds beter dat er een soort aanmoedigingsbeleid voor langer werken komt. Anderzijds vinden deze deelnemers dat mensen die langer willen werken dan tot hun 65^{ste} de kans moeten krijgen en niet verplicht mogen worden om te stoppen met werken.

In de literatuur werden nog enkele factoren vermeld die stimuleren om langer te werken, namelijk groepswork, samenwerking, coaching, een goede werksfeer, autonomie, tijdssoevereiniteit, opleidingsmogelijkheden, duidelijkheid en waardering. Deze thema's kwamen tijdens de focusgroepen ook aan bod, maar de deelnemers vermeldden hierbij niet expliciet dat deze factoren hen stimuleren om langer te werken. We geven hieronder weer wat de deelnemers over deze factoren hebben vermeld.

Tijdens de focusgroepen vermeldden de deelnemers dat groepswork, samenwerking en coaching factoren zijn die maken dat ze met plezier werken. De deelnemers vinden het een plezier als ze de mogelijkheid hebben om mensen te helpen en kennis over te dragen aan collega's die dat nodig hebben. Oudere deelnemers willen anderen kunnen begeleiden en jongeren kunnen opleiden. Op deze manier kunnen oudere werknemers volgens de deelnemers van de focusgroepen immers afbouwen en kunnen de jongeren zich inwerken. Hierdoor ontstaat er volgens hen een vlotter pensioneringsproces. Doordat ze hun opvolgers zelf kunnen opleiden, zijn ze zeker dat het werk verder kan gaan als ze met pensioen zijn.

In alle focusgroepen vermeldden de deelnemers dat een goede werksfeer ervoor zorgt dat ze met plezier werken. Sommige deelnemers van de focusgroepen vinden de sfeer zelfs een basisvoorwaarde om met plezier te blijven werken. Ze vinden dat er plaats moet zijn voor collegialiteit en willen er als team het beste van maken. Ze vinden een goede verstandhouding met collega's belangrijk. Daarnaast willen ze dat er ruimte is om eens te lachen. Een goede sfeer kan echter snel een slechte sfeer worden. Het is volgens de deelnemers van de focusgroepen bijgevolg belangrijk dat de leidinggevenden oog hebben voor een goede sfeer en ervoor zorgen dat deze sfeer zo blijft.

Tijdens de focusgroepen kwam ook het thema autonomie aan bod. De deelnemers van de focusgroepen haalden aan dat ze zelf taken willen organiseren, dat ze een zekere vrijheid willen krijgen om hun werk te plannen en dat ze minder bevolen willen worden. Ze menen dat deze autonomie zorgt voor een vermindering van de werkdruk. Een deelnemer van een focusgroep haalde aan dat hij zijn werk graag voor 80% wil kunnen regelen en zelf prioriteiten wil kunnen stellen. Uit de focusgroepen bleek echter dat de behoefte aan autonomie niet leeftijdsgebonden is. Autonomie is immers volgens alle deelnemers van de focusgroepen van belang om met plezier te werken. De deelnemers van de focusgroepen merkten wel op dat de mate waarin autonomie mogelijk is, afhankelijk is van de functie die een werknemer uitoefent. Zo zal een werknemer met een routinejob minder autonomie krijgen. De deelnemers van de focusgroepen willen ook kunnen bewijzen dat hun manier van werken goed is.

De deelnemers van de focusgroepen haalden twee voorbeelden aan waaruit blijkt dat tijdssoevereiniteit ervoor zorgt dat werknemers met plezier werken. Een deelnemer haalde aan dat oudere werknemers aangepaste of flexibele werkuren moeten hebben. Een andere deelnemer vindt dat de leidinggevenden ervoor moeten open staan als een medewerker een paar dagen verlof wil. Hij merkte hierbij wel op dat de leidinggevenden in dat opzicht reeds soepel zijn. Zo moeten medewerkers niet motiveren waarom ze er een paar dagen tussenuit willen.

De deelnemers van de focusgroepen haalden ook het thema opleiding aan. Ze vermeldden dat overheden en bedrijven een cultuur moeten creëren waarin ze aandacht

besteden aan opleiding. Het merendeel van de deelnemers van de focusgroepen, zowel jong als oud, vinden opleiding positief indien ze er het nut van inzien. Daarnaast zijn ze het erover eens dat opleiding voor jong en oud is. Ze vinden dat werknemers van alle leeftijden de kans moeten krijgen om opleiding te volgen. De deelnemers vinden wel dat er een verschil moet zijn in de opleiding die de Vlaamse overheid aanbiedt aan jongeren en ouderen. Jongeren weten volgens de deelnemers doorgaans een aantal zaken nog niet die ouderen wel al weten door hun ervaring. Hierdoor zullen jongeren volgens de deelnemers een aantal initiaties moeten volgen over zaken die ouderen hoogstwaarschijnlijk al weten. Daarnaast vindt een deelnemer dat er een aangepaste opleiding moet zijn voor oudere werknemers, omdat het bij hen langer kan duren om iets onder de knie te krijgen. Ouderen zouden volgens deze deelnemer dus apart les moeten krijgen, zodat de lesgever zich aan hen kan aanpassen.

Verder zijn de deelnemers van de focusgroepen van mening dat onduidelijkheid door de leidinggevenden maakt dat ze niet met plezier werken. Het werk moeten herbeginnen door onzorgvuldigheid van de opdrachtgever, kan er ook voor zorgen dat de deelnemers niet met plezier werken. Ze vinden het bijgevolg belangrijk dat de werkgever hun werk duidelijk omschrijft.

Een klein bedankje, schouderklopjes en begrip van collega's en leidinggevenden maken dat de deelnemers van de focusgroepen met plezier werken. Oudere werknemers vinden het ook belangrijk dat collega's aan hen vragen stellen als blijk van waardering. Ze willen dat collega's en leidinggevenden hun ervaring respecteren en dat deze personen "het warm water niet opnieuw uitvinden". Deze mening kwam in alle focusgroepen uitgebreid aan bod. De deelnemers menen ook dat de leidinggevenden meer zouden moeten luisteren naar hun ervaring. De leidinggevenden zouden dus hun eigen inzichten moeten samen leggen met die van ervaren werknemers. Volgens een deelnemer van een focusgroep maakt waardering deel uit van de "PLOEG-cyclus". PLOEG staat voor Plannen, Opvolgen, Evalueren en Gewaardeerd worden. Deze cyclus heeft het waarborgen van de kwaliteit van het leidinggeven binnen de Vlaamse overheid als doel (Vlaamse overheid, z.d.).

In de literatuur werden nog factoren vermeld die stimuleren om langer te werken, maar die tijdens de focusgroepen helemaal niet aan bod kwamen. Zo bleek uit de literatuur dat het belangrijk is dat werknemers overtuigd zijn van de maatschappelijke noodzaak om langer te werken (Unizo, z.d.). Daarnaast kan volgens van Buul en Maas (2004) de organisatiecultuur werknemers stimuleren om langer aan het werk te blijven.

4.3.2 Conclusie

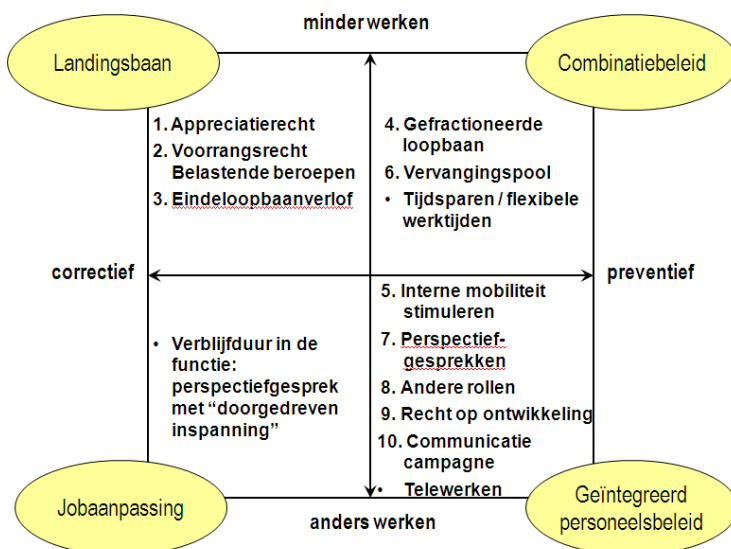
We denken dat sommige factoren een groter stimulerend effect hebben om langer te werken dan andere factoren. Vermits de deelnemers sommige topics aanzienlijk meer vermeldden tijdens de focusgroepen, vinden ze deze topics volgens ons belangrijker dan andere. Zo haalden de deelnemers een goede gezondheid, een ongunstige financiële situatie en de invloed van de omgeving vaak aan. We zijn van mening dat de Vlaamse overheid zich beter kan focussen op factoren die stimuleren om langer te werken in plaats van op factoren die de vervroegde uittrede in de hand werken. We denken immers dat dit een positievere benadering is om maatregelen in het kader van een duurzaam personeelsbeleid te treffen.

4.4 Maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 met betrekking tot een duurzaam personeelsbeleid die al dan niet reeds zichtbaar zijn in de betrokken entiteiten en het effect van deze maatregelen

Voor de uitwerking van deze deelvraag hebben we binnen de betrokken entiteiten vier interviews met leidinggevenden afgenomen en een interview met een P&O-verantwoordelijke. We hebben hen onder andere vragen gesteld over de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 in het kader van duurzaam personeelsbeleid. We willen immers nagaan in welke mate deze maatregelen reeds zichtbaar zijn in het Agentschap Wegen en Verkeer en het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen. Daarnaast willen we nagaan wat volgens de geïnterviewden het effect van deze maatregelen kan zijn. We baseren ons voor de uitwerking van sommige maatregelen ook op de bespreking van de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 tijdens het eindloopbaanevent van 24 april 2009. Om deze deelvraag te kunnen uitwerken, hebben we de antwoorden van de geïnterviewden per maatregel

samengevoegd. We werken deze deelvraag uit aan de hand van het ontwerpschema van de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007. Ten slotte plaatsen we de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 in het model van Ulrich.

Figuur 22 geeft het ontwerpschema van de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 weer. De eerste as van het ontwerpschema zorgt voor een onderscheid tussen "correctieve" en "preventieve" maatregelen. Correctieve maatregelen hebben als doel een bestaand probleem op te lossen. De preventieve maatregelen zijn er om nog niet bestaande problemen te voorkomen. De tweede as zet "minder werken" en "anders werken" tegenover mekaar. Door deze assen ontstaan er vier delen in het ontwerpschema, namelijk "landingsbaan", "combinatiebeleid", "jobaanpassing" en "geïntegreerd personeelsbeleid".



Figuur 22: Gedetailleerd ontwerpschema van de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 (Vlaamse overheid, 2008)

We zijn voor deze deelvraag nagegaan of de geïnterviewden de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 kennen. Daarnaast hebben we hen gevraagd wat ze denken dat de effecten van deze maatregelen kunnen zijn. We geven in tabel 7 een overzicht van de resultaten van deze interviews. We geven per maatregel het aantal geïnterviewden

weer dat de maatregel kent en het aantal geïnterviewden dat de maatregel niet kent. Daarnaast geven we weer of de geïnterviewden een positieve mening (met bedenkingen) of een negatieve mening hebben over de maatregelen. In deze tabel is ook zichtbaar bij welke maatregelen de geïnterviewden geen mening hebben. In de tabel hebben we de maatregelen genummerd van één tot tien. Onder de tabel geven we de legende bij deze nummering weer.

Tabel 7: Samenvattende tabel met de resultaten uit de interviews omtrent de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007

| Maatregel | Niet Gekend | | | | Gekend | | | |
|-----------|--|--------------------------|----------|-------------|----------|--------------------------|----------|-------------|
| | Positief | Positief met bedenkingen | Negatief | Geen mening | Positief | Positief met bedenkingen | Negatief | Geen mening |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1 | 0 | 0 |
| 4 | Deze maatregel werd niet bevraagd tijdens de interviews. | | | | | | | |
| 5 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 6 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 |
| 9 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 |

Legende bij tabel 7

1. Het appreciatierecht
2. Het voorrangrecht voor belastende beroepen
3. Het eindloopbaanverlof
4. De gefractioneerde loopbaan
5. De stimulatie van de interne mobiliteit
6. De vervangingspool
7. De perspectiefgesprekken
8. De opname van andere rollen
9. Het recht op ontwikkeling
10. Telewerken

We bespreken hieronder de maatregelen volgens het ontwerpschema van de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007. We geven bij iedere maatregel meer gedetailleerde resultaten van de bevestigingen.

4.4.1 Het appreciatierecht

Tot voor één juli 2006 werkte de Vlaamse overheid met het systeem van automatische pensionering voor statutaire personeelsleden die na de leeftijd van 60 jaar meer dan 222 dagen afwezig waren wegens ziekte. In het sectoraal akkoord is echter bepaald dat vanaf één juli 2006 deze personeelsleden in bepaalde gevallen aan het lijnmanagement een gemotiveerde beslissing kunnen vragen voor verdere tewerkstelling. Deze maatregel wordt "het appreciatierecht" genoemd.

Uit de interviews bleek dat de automatische pensionering in het verleden niet veel heeft plaatsgevonden binnen de Agentschappen Wegen en Verkeer Limburg en Oost-Vlaanderen en het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen. Tijdens de interviews kwam naar voor dat medewerkers binnen deze agentschappen nog geen gemotiveerde beslissingen hebben gevraagd over verdere tewerkstelling na een automatische pensionering.

Hoewel deze situatie nog niet heeft plaatsgevonden binnen de betrokken entiteiten, hebben de geïnterviewden toch een duidelijke mening over deze maatregel. De geïnterviewden haalden aan dat deze maatregel nuttig kan zijn onder bepaalde voorwaarden. Zo stelde een geïnterviewde dat in uitzonderlijke gevallen, waarbij de ziekteperiode een tijdelijk gegeven is en volledig herstel gebeurt, een nuttige werknemer toch aan het werk kan blijven door deze maatregel. Dat deze persoon aan het werk kan blijven door deze maatregel, is volgens deze geïnterviewde zowel in het voordeel van de organisatie als van de werknemer.

Sommige geïnterviewden menen dat deze maatregel ook positief kan zijn indien een automatische pensionering financieel zeer nadelig is voor de betrokken persoon. Als een persoon bijvoorbeeld werkt in een lagere rang en alleenstaande is, kan een automatische pensionering volgens deze bevroagden nadelige financiële gevolgen hebben.

Enkele geïnterviewden vinden het niet zo evident dat een medewerker op leeftijd na een langdurige afwezigheid terug gaat werken. Ze denken dat de kans klein is dat een medewerker die langdurig afwezig was, zichzelf terug kan motiveren om te werken. Een geïnterviewde denkt dat het voor medewerkers van elke leeftijd een hele aanpassing is om na een langdurige afwezigheid terug te werken. Als je meer dan 222 dagen afwezig bent geweest, kan er volgens deze persoon immers veel veranderd zijn.

Een geïnterviewde zei dat de automatische pensionering oorspronkelijk is ontstaan om medewerkers binnen de perken te houden die hun ziekteverlof opsparden en dat opnamen vlak voor hun pensioen. Deze persoon meent dat dit probleem zich enkel gaat verschuiven door de maatregel van het sectoraal akkoord 2005-2007.

Een geïnterviewde denkt dat deze maatregel wel iets kan betekenen op het niveau van de Vlaamse overheid, maar niet op het niveau van de entiteiten. Op het niveau van de Vlaamse overheid zijn er volgens deze geïnterviewde ongeveer 45 000 ambtenaren tewerk gesteld. Binnen een entiteit is het aantal ambtenaren veel beperkter. De gemotiveerde beslissing om verder te werken na automatische pensionering zal zich volgens deze persoon bijgevolg eerder uitzonderlijk voordoen binnen een entiteit.

Een geïnterviewde meent ook dat deze maatregel uit het sectoraal akkoord 2005-2007 waarschijnlijk tot stand is gekomen om mensen langer aan het werk te houden. De geïnterviewde vindt echter dat het van individu tot individu moet worden bekeken of deze maatregel nuttig is. Het is volgens de geïnterviewde in bepaalde gevallen misschien beter om de betrokken persoon toch met pensioen te stellen en de plaats vacant te maken, zodat iemand anders deze plaats kan invullen.

Wij vinden het beiden goed dat Vlaamse ambtenaren de mogelijkheid hebben om een gemotiveerde beslissing te vragen om langer aan het werk te blijven na automatische pensionering. We denken echter dat een beperkt aantal personen van deze mogelijkheid gebruik zal maken. Het lijkt ons immers zeer moeilijk om jezelf na een langdurige afwezigheid wegens ziekte terug te motiveren om te werken. We vinden dat de Vlaamse overheid, bij de aanvragen voor een gemotiveerde beslissing om verder te werken, per individu moet nagaan of het nog nuttig is om deze persoon verder tewerk te stellen.

4.4.2 Het voorrangrecht voor belastende beroepen

Een volgende maatregel houdt in dat personeelsleden die in ploegen werken, al dan niet in combinatie met nachtarbeid, voorrang krijgen als er binnen hun eigen entiteit een vacature in dagdienst vrijkomt. Deze maatregel is "het voorrangrecht voor belastende beroepen".

Uit interviews bleek dat er binnen het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen en het Agentschap Wegen en Verkeer niet wordt gewerkt in ploegverband. Binnen het Agentschap Wegen en Verkeer zijn er volgens een geïnterviewde voor bepaalde functies wel een permanente wachtdienst en een winterdienst. Hoewel er binnen deze agentschappen geen medewerkers in ploegverband werken, hebben de geïnterviewden toch een duidelijke mening over deze maatregel.

Een geïnterviewde kan er wel inkomen dat medewerkers omwille van hun leeftijd of bepaalde privésituaties gebruik wensen te maken van deze voorrangmaatregel. Het kan volgens de geïnterviewde echter gebeuren dat de huidige functie niet kan worden uitgevoerd in dagdienst. In dit geval is volgens hem een verandering van functie nodig.

Tijdens een interview haalde een bevroagde aan dat het voorrangrecht een sociale maatregel is voor mensen waarvoor het werk te zwaar wordt. De geïnterviewde stelt zich bij deze maatregel de vraag of er moet worden gekeken welke persoon het meest bekwaam is of dat de voorrangmaatregel moet worden toegepast. Het kan volgens deze persoon immers zijn dat de persoon die voorrang krijgt minder geschikt is voor de job. Het moet volgens de geïnterviewde dus van individu tot individu worden bekeken.

Een geïnterviewde haalde aan dat een aantal maatregelen van de Vlaamse overheid van symbolisch belang lijken te zijn. Niemand stelt zich volgens hem vragen over de effectiviteit en de doelmatigheid van deze maatregelen. Volgens deze geïnterviewde schaft de Vlaamse overheid na enkele jaren sommige maatregelen af, omdat ze niet werkbaar zijn of er niet goed over is nagedacht. De geïnterviewde vraagt zich dan ook af of zulke maatregelen op het niveau van de Vlaamse overheid moeten worden afgesproken. Sommige maatregelen werken volgens de geïnterviewde in bepaalde entiteiten wel en in andere niet. De geïnterviewde vindt dat het voorrangrecht ook kan worden beschouwd als een symbolische maatregel. Verder meent hij dat als iemand over de juiste competenties beschikt, deze persoon ook via de gewone kanalen kan worden aangenomen. De geïnterviewde vindt de voorrangmaatregel voor deze persoon onnodig. Hij stelt de effectiviteit van deze maatregel dan ook in vraag.

Tijdens het eindloopbaanevent van 24 april 2009 vertelde een medewerker van het departement Bestuurszaken dat er vanuit de verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid nog geen vragen zijn gesteld over deze maatregel. Daarnaast vermeldde deze persoon dat hij niet met zekerheid weet of deze maatregel reeds in de praktijk wordt toegepast.

We vinden dit een goede maatregel in het kader van een duurzaam personeelsbeleid, maar we zijn het met de geïnterviewden eens dat deze maatregel er niet toe mag leiden dat een minder bekwame persoon voorrang krijgt. Het is volgens ons belangrijk dat de juiste persoon op de juiste plaats terecht komt.

4.4.3 *Het eindeloopbaanverlof*

Met ingang van één januari 2008 heeft de Vlaamse Gemeenschap een anciënniteitsverlof ingevoerd. Deze maatregel is in de betrokken entiteiten reeds zichtbaar, aangezien hij automatisch wordt toegepast. Alle geïnterviewden vinden het een goede maatregel en zijn naar eigen zeggen op de hoogte van het bestaan ervan. Ze denken dat de medewerkers eveneens tevreden zijn over deze maatregel. Ze vinden elke verlofdag mooi meegenomen.

Er zijn bij de geïnterviewden meningsverschillen over het al dan niet stimulerende effect van deze maatregel om langer te werken. Een geïnterviewde is van mening dat deze maatregel te bescheiden is om medewerkers te stimuleren om langer te werken. Tijdens een ander interview zei een geïnterviewde dat deze maatregel wel een stimulerend effect kan hebben, maar dat deze maatregel niet doorslaggevend zal zijn bij de beslissing om al dan niet langer te werken. Deze geïnterviewde meent dat hiervoor meer in de richting van halftijds werken moet worden gekeken. Op deze manier kan de medewerker volgens deze geïnterviewde bijvoorbeeld nog twee dagen per week werken en zo geleidelijk afbouwen. De geïnterviewde vermeldde hierbij dat deze geleidelijke overgang naar het pensioen kan worden tegengewerkt, doordat het pensioen wordt berekend op basis van de laatste vijf gepresteerde jaren. Hij denkt dat indien er financiële nadelen verbonden zijn aan het halftijds werken, sommige medewerkers er niet voor zullen kiezen.

Tijdens de focusgroepen kwam de geleidelijke afbouw door halftijds te werken ook aan bod. Sommige deelnemers van de focusgroepen overwogen om hun pensioen met twee jaar uit te stellen als ze halftijds werken kunnen combineren met een halftijds pensioen. Ze stellen als voorwaarde dat de verloning bij dit systeem niet minder mag zijn dan de pensioenuitkering, maar wel lager dan een voltijdse wedde.

De maatregel omtrent het anciënniteitsverlof kwam ook tijdens de focusgroepen aan bod. Enkele deelnemers van de focusgroepen haalden aan dat ze een aantal extra verlofdagen goed vinden. We hebben de deelnemers van de focusgroepen echter niet rechtstreeks bevraagd over de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007. We weten bijgevolg

niet of deze maatregel volgens de deelnemers van de focusgroepen stimuleert om langer te werken.

Hoewel we de maatregel over het anciënniteitsverlof positief vinden, denken we dat de extra verlofdagen die de ambtenaren verkrijgen op het einde van hun loopbaan hen niet stimuleren om langer te werken. We menen dat een geleidelijke afbouw door halftijds te werken eerder doorslaggevend zal zijn bij de beslissing om langer te werken.

4.4.4 De gefractioneerde loopbaan

De maatregel "gefractioneerde loopbaan" staat niet vermeld in het sectoraal akkoord 2005-2007, maar kwam wel aan bod tijdens de ZIN-sessie van zes maart 2008 in het Boudewijngebouw te Brussel. Volgens deze maatregel krijgen werknemers vanaf de leeftijd van 50 jaar het recht om 1/4^e of 1/5^e loopbaanonderbreking te nemen. Onder de leeftijd van 50 jaar is deze maatregel een gunst. Daarnaast maakt deze maatregel het mogelijk om ouderschapsverlof op te nemen onder de vorm van 1/5^e loopbaanonderbreking. Verder kan het bijstandsverlof voor alleenstaande ouders met kinderen onder de 16 jaar worden verdubbeld. Aangezien de Vlaamse Gemeenschap deze maatregel niet vermeldt in het sectoraal akkoord 2005-2007, hebben we ervoor gekozen de geïnterviewden hier niet over te bevragen.

4.4.5 De stimulatie van de interne mobiliteit

Een andere maatregel betreft "de stimulatie van de interne mobiliteit". Deze maatregel voorziet de mogelijkheid voor personeelsleden om te kandideren voor een functie van een lagere rang. Deze maatregel impliceert een loonverlies.

Slechts één geïnterviewde is op de hoogte van het bestaan van deze maatregel. De geïnterviewden haalden aan dat, voor zover zij dat weten, hun agentschap de maatregel nog niet toepast. De meeste geïnterviewden zijn het erover eens dat deze maatregel niet zo interessant is. Een geïnterviewde vindt dat deze maatregel theoretisch gezien klopt, maar dat de uitvoering in de praktijk niet haalbaar is.

Een geïnterviewde haalde aan dat deze maatregel interessant kan zijn indien de medewerker zijn loon kan behouden. Er zijn volgens hem een aantal medewerkers die boven hun niveau werken. Hij meent dat als een medewerker zelf een niveau lager wil werken, hij op het lagere niveau nuttig werk kan leveren. Tijdens de interviews haalden enkele bevrageden aan dat het niet altijd collegiaal zal worden aanvaard. Een geïnterviewde haalde ook aan dat loonbehoud een scheefgetrokken situatie en sfeer met zich kan meebrengen.

Een geïnterviewde is van mening dat het niet gemakkelijk is voor een medewerker om van deze maatregel gebruik te maken. Zo kan het volgens hem psychologisch moeilijk zijn om een stapje terug te zetten. Volgens de geïnterviewde bestaat de mogelijkheid dat de privé-omgeving van de medewerker de nieuwe functie minderwaardig vindt.

Tijdens een interview werd gezegd dat de maatregel om de interne mobiliteit te stimuleren een schijnoplossing kan zijn. Deze situatie kan volgens de geïnterviewde voorkomen als een medewerker wil overstappen naar een lagere functie, omdat hij niet meer gemotiveerd is. De geïnterviewde denkt dat eens in de lagere functie, de demotivatie van de medewerker nog kan vergroten. Het probleem is volgens hem dan niet opgelost.

Een geïnterviewde haalde aan dat indien een medewerker zijn job niet meer aankan omwille van medische redenen, hij volgens het Vlaams Ambtenarenstatuut werk kan krijgen dat aan zijn situatie is aangepast. Het aangepast werk houdt volgens deze geïnterviewde niet noodzakelijk in dat de medewerker in een functie van een lagere rang terecht komt.

Deze maatregel komt volgens ons neer op demotie. Demotie houdt een vrijwillige overplaatsing naar een minder belastende functie in. Demotie gaat vaak gepaard met minder verantwoordelijkheden en soms met minder beloning. Demotie wordt meestal toegepast omwille van gezondheidsredenen (Aarendonk, 2003).

Demotie kent in de praktijk weinig succes. Uit onderzoek van Josten en Schalk (2005) blijkt dat demotie geen positief resultaat oplevert voor oudere werknemers. Indien

oudere werknemers voor de functieverandering last hadden van gevoelens van uitputting, bleek demotie deze gevoelens echter niet te verminderen. Bovendien daalde de werktevredenheid en was er een minder goede aansluiting tussen kennis en kunde na de demotie. Ook bleek dat functieveranderingen op hetzelfde niveau voordeliger waren dan neerwaartse functieveranderingen (Josten & Schalk, 2005). Daarnaast kan demotie in een samenleving waar promotie en prestatie centraal staan op vooroordelen stuiten (Vanmullem & Hondeghem, 2005). Voor veel mensen kan demotie ook gepaard gaan met een gevoel van verlies in status en aandacht (Aarendonk, 2003).

Demotie wordt de laatste jaren echter aangeprezen als een instrument in het kader van een duurzaam personeelsbeleid (Josten & Schalk, 2005). Het kan immers nieuwe doorstroommogelijkheden creëren, wat essentieel is voor een duurzaam personeelbeleid. Demotie kan een positievere bijklank krijgen indien de nieuwe functie zinvol is en de motivatie van de betrokken werknemer wordt behouden. De nieuwe functie mag dus zeker geen "parkeerfunctie" worden. Daarnaast is het belangrijk dat de werknemer zelf kan kiezen voor de optie, dat het management open staat voor de keuze om demotie toe te passen, dat demotie een deel wordt van de organisatiecultuur en dat de werknemer zijn salaris eventueel kan behouden. Verder is er nood aan voldoende differentiatie in functies binnen dezelfde organisatie om demotie mogelijk te maken (Vanmullem & Hondeghem, 2005).

We zijn van mening dat demotie voor een aantal ambtenaren positief kan zijn, maar enkel indien de ambtenaren het zelf willen. Volgens ons zal bij het merendeel van de Vlaamse ambtenaren het gevoel van verlies aan status en aandacht echter overheersen. We denken dat de ambtenaren demotie zullen beschouwen als een stap terug in hun loopbaan. Dit kan volgens ons bijvoorbeeld gebeuren als de privé-omgeving de nieuwe functie als minderwaardig beschouwt.

4.4.6 De vervangingspool

Een volgende maatregel heeft betrekking op "de vervangingspool". Via deze maatregel wil de Vlaamse Gemeenschap de vervangingsmogelijkheden verfijnen, zodat personeelsleden hun werk en hun gezin beter kunnen combineren.

De betrokken entiteiten maken nog geen gebruik van een vervangingspool. De meeste geïnterviewden zijn naar eigen zeggen niet op de hoogte van het bestaan van deze maatregel. Ze hebben bedenkingen bij de praktische haalbaarheid van deze maatregel. Binnen de betrokken entiteiten zien de geïnterviewden weinig mogelijkheden om gebruik te maken van de vervangingspool. De meeste functies binnen de betrokken entiteiten zijn volgens de geïnterviewden zeer gespecialiseerd of vereisen ervaring. De inwerkperiode neemt dan ook veel tijd in beslag. De geïnterviewden vinden een vervangingspool dus niet geschikt indien de vervanging voor een korte periode is, maar eventueel wel als het om een langere periode gaat. Vervanging voor een langere periode kan volgens de geïnterviewden nuttig zijn indien een collega loopbaanonderbreking neemt of langdurig ziek is. Indien er toch gebruik zou worden gemaakt van de vervangingspool, moet de vervanger volgens de geïnterviewden onmiddellijk kunnen renderen. Hij heeft volgens hen specifieke ervaring nodig voor de functie.

Tijdens enkele interviews werd gezegd dat de betrokken entiteiten de vervanging momenteel intern opvangen. Hierdoor vergroot volgens sommige geïnterviewden de werkdruk voor de medewerkers die het werk opvangen. Indien de werkdruk te groot wordt, kan dat volgens een geïnterviewde voor problemen zorgen. Volgens deze geïnterviewde kunnen de medewerkers die het werk opvangen, ziek worden door de hoge werkdruk. Op deze manier wordt volgens hem het probleem steeds groter, want het aantal afwezige personeelsleden stijgt.

Tijdens het eindloopbaanevent van 24 april 2009 haalde een medewerker van het departement Bestuurszaken van de Vlaamse overheid aan dat voor deze maatregel in de praktijk beroep wordt gedaan op Flexpunt. Flexpunt is een HR-instrument van Jobpunt Vlaanderen dat gemotiveerde en flexibele medewerkers zoekt voor tijdelijke opdrachten bij de Vlaamse overheid. Flexpunt richt zich hierbij op drie doelgroepen. Een eerste doelgroep zijn Vlaamse ambtenaren die voor herplaatsing zijn aangemeld. Ten tweede richt Flexpunt zich op tijdelijke medewerkers van de Vlaamse overheid waarvan het contract ten einde loopt en die door hun leidinggevende zijn aangemeld bij Flexpunt. Flexpunt richt zich ook op nieuwe medewerkers die via een externe dienstverlener worden gerekruteerd. Deze externe dienstverleners, namelijk Randstad interim en t-

interim, worden enkel ingeschakeld indien Flexpunt geen beroep kan doen op medewerkers die reeds in dienst zijn van de Vlaamse overheid (Jobpunt Vlaanderen, z.d.).

Tijdens het eindeloopbaanevent haalde de medewerker van Bestuurszaken ook aan dat in 2008 voor ongeveer 75 vacatures aanvraag werd gedaan bij Flexpunt. Flexpunt kon hiervan volgens deze persoon een vijftigtal vacatures invullen. Deze persoon haalde ook aan dat tussen januari 2009 en het eindeloopbaanevent reeds vier aanvragen werden ingediend bij Flexpunt. Hiervan werden tot nu toe twee vacatures ingevuld. De medewerker van Bestuurszaken concludeerde dat Flexpunt een goede start heeft genomen, maar dat het HR-instrument terug meer onder de aandacht moet worden gebracht.

Volgens ons kan een vervangingspool een meerwaarde bieden. We denken echter dat het niet voor alle functies haalbaar is om gebruik te maken van een vervangingspool. Sommige functies vereisen immers specifieke kennis of ervaring. Tijdens de focusgroepen en de interviews kwam meermaals aan bod dat het probleem van de vervanging zich ook stelt indien er medewerkers met pensioen gaan. Indien een medewerker met pensioen gaat, duurt het volgens de deelnemers van de focusgroepen en de geïnterviewden lang vooraleer deze persoon wordt vervangen. Hierdoor kunnen er volgens ons twee problemen ontstaan. Enerzijds kan de ervaren medewerker die met pensioen gaat zijn kennis niet overdragen aan zijn opvolger. Anderzijds moeten medewerkers het werk intern opvangen zolang er geen vervanger is, waardoor de werkdruk vergroot. We raden de Vlaamse overheid aan om zich eerst te richten op de tijdige vervanging van medewerkers die met pensioen gaan. We vinden dat de Vlaamse overheid de vervangingspool hiervoor beter niet gebruikt, tenzij de vacature niet tijdig ingevuld raakt. Indien de vervangingspool hiervoor wel zou worden gebruikt, zou de kennis worden overgedragen aan personen die slechts tijdelijk een gepensioneerde medewerker vervangen.

4.4.7 De perspectiefgesprekken

Een volgende maatregel zijn "de perspectiefgesprekken". In een perspectiefgesprek bespreken de leidinggevende en de werknemer welke richting de werknemer uit wil of kan in functie van de ontwikkeling van de eigen loopbaan.

De geïnterviewden vinden het allemaal een goede maatregel. Twee geïnterviewden hebben al perspectiefgesprekken met medewerkers gevoerd. Ze hebben deze perspectiefgesprekken bijvoorbeeld gevoerd naar aanleiding van bevorderingen. De medewerkers werden door de geïnterviewde leidinggevenden uitgenodigd voor perspectiefgesprekken alvorens ze zichzelf kandidaat stelden voor een bevordering. Tijdens een dergelijk gesprek kregen ze volgens deze geïnterviewden de kans om hun wensen te bespreken en hun mogelijkheden na te gaan. De geïnterviewden zeiden dat ze niet veel mogelijkheden hebben om een retentiebeleid te voeren. Het enige wat ze naar eigen zeggen kunnen doen, is de verwachtingen en de competenties van de medewerkers zo goed mogelijk koppelen aan de job. De geïnterviewden vermeldden dat zowel de medewerker als de leidinggevende een perspectiefgesprek kunnen aanvragen. Tijdens de interviews kwam naar voor dat in de praktijk meestal de leidinggevende het initiatief neemt om een dergelijk gesprek te voeren. De geïnterviewden menen dat ze het bijvoorbeeld aanvoelen als medewerkers zich niet goed voelen in hun job. Naar aanleiding hiervan kan er een perspectiefgesprek komen om de moeilijkheden te bespreken en oplossingen te zoeken. De geïnterviewden staan positief tegenover de perspectiefgesprekken en willen ze in de toekomst dan ook blijven voeren.

De geïnterviewden die nog geen perspectiefgesprekken hebben gevoerd, hebben wel al functioneringsgesprekken gevoerd met hun medewerkers. Ze denken dat het voeren van perspectiefgesprekken ook nuttig kan zijn.

Tijdens het eindloopbaanevent van 24 april 2009 haalde een medewerker van het departement Bestuurszaken aan dat het Agentschap voor Overheidspersoneel (AgO) van de Vlaamse overheid voor leidinggevenden een leidraad ter beschikking stelt omtrent het

voeren van perspectiefgesprekken. Deze leidraad is terug te vinden op het webadres http://www2.vlaanderen.be/personneelsbeleid/talentmanagement/talent_handleiding.htm.

Het sectoraal akkoord 2005-2007 raadt aan om perspectiefgesprekken te voeren met personeelsleden die reeds tien jaar dezelfde functie uitoefenen. De medewerker van Bestuurszaken vermeldde echter dat AgO het beter vindt om zulke gesprekken te voeren wanneer een personeelslid reeds vijf jaar dezelfde functie uitoefent.

We vinden perspectiefgesprekken zeer nuttig in het kader van een duurzaam personeelsbeleid. We zijn van mening dat als de Vlaamse overheid mensen wil stimuleren om langer te werken, ze moet weten wat deze personen wensen en verwachten. Leidinggevendenden kunnen deze wensen en verwachtingen achterhalen in een perspectiefgesprek. Indien een leidinggevende en een medewerker een perspectiefgesprek voeren, kan de medewerker volgens ons het gevoel krijgen dat de leidinggevende met hem rekening houdt. We denken dat de medewerker ook het gevoel kan krijgen dat hem kansen worden geboden door de leidinggevende. De medewerker kan dit aanvoelen als een blijk van waardering. Hierdoor kan hij volgens ons worden gemotiveerd.

4.4.8 De opname van andere rollen

Een andere maatregel is "het opnemen van andere rollen binnen een functie", zoals een mentorrol. Onder mentoring wordt verstaan dat een ervaren personeelslid als taak heeft een minder ervaren personeelslid te coachen. De mentor vervult meestal enkele rollen. Zo kan de mentor het minder ervaren personeelslid ondersteunen. Hij maakt werkgerelateerde problemen bespreekbaar en biedt voorstellen aan om deze problemen op te lossen. De tweede mentorrol is verbeteringsgericht. De mentor geeft feedback, zodat functieprestaties kunnen worden verbeterd. Ten derde wil de mentor de carrière van het personeelslid vooruit helpen. Hij kan dit realiseren door het personeelslid uitdagende opdrachten te geven (Lievens, 2006).

De geïnterviewden vinden het goed dat medewerkers andere rollen binnen hun functie opnemen, maar sommigen zijn van mening dat deze maatregel overbodig is. Ze vinden

namelijk dat de opname van andere rollen binnen een functie ook informeel kan gebeuren. Binnen de betrokken entiteiten worden volgens meerdere geïnterviewden al andere rollen opgenomen op informele wijze. Zo krijgt volgens hen een nieuwe medewerker bijvoorbeeld een collega toegewezen om hem te helpen inwerken. Dat nieuwe medewerkers worden begeleid om zich te kunnen inwerken, is volgens de geïnterviewden een noodzaak. Indien medewerkers werken in teamverband, kunnen ze volgens deze geïnterviewden op elkaar terugvallen en hun ervaring delen.

Tijdens een interview kwam naar voor dat de opname van andere rollen binnen een functie soms toch formeel gebeurt. Er worden volgens een geïnterviewde bijvoorbeeld jaarlijks doelstellingen opgesteld op het niveau van het agentschap en de afdelingen. Voor de realisatie van deze doelstellingen worden bepaalde trekkers en medewerkers aangeduid. Zo kan het volgens de geïnterviewde dus gebeuren dat medewerkers een andere rol krijgen toebedeeld. Deze andere rol maakt volgens de bevroagde slechts een klein onderdeel uit van de taken die de medewerker dient uit te voeren. Het kan volgens een geïnterviewde ook gebeuren dat er een begeleidingsambtenaar wordt aangesteld voor nieuwe medewerkers. Hij zei dat een begeleidingsambtenaar meestal een oudere en ervaren collega is die de nieuwe medewerker zal opleiden, bijstaan en informeren.

Tijdens een interview haalde een bevroagde aan dat de opname van andere rollen binnen een functie gemakkelijker is indien er veel medewerkers zijn die hetzelfde werk doen. Het is volgens deze bevroagde bijvoorbeeld moeilijker om een mentor toe te wijzen aan medewerkers die werken aan individuele opdrachten.

Een geïnterviewde haalde aan dat er de komende jaren veel medewerkers met pensioen gaan bij de Vlaamse overheid. De Vlaamse overheid zou er volgens hem voor moeten zorgen dat er tijdige vervanging gebeurt, zodat kennisoverdracht mogelijk is. De geïnterviewde meent dat het nodig is dat de medewerker die met pensioen zal gaan een andere rol opneemt binnen zijn functie om kennisoverdracht mogelijk te maken.

Hoewel enkele geïnterviewden aanhaalden dat andere rollen in de praktijk soms informeel worden opgenomen, vinden we het goed dat de Vlaamse Gemeenschap deze maatregel

heeft opgesteld in het sectoraal akkoord 2005-2007. Op deze manier wordt volgens ons immers het belang van de opname van andere rollen onder de aandacht gebracht. We zijn van mening dat het opnemen van andere rollen binnen een functie een positief effect heeft, zowel voor de nieuwe medewerker als voor de persoon die de andere rol opneemt. De nieuwe medewerker kan immers heel wat leren van de ervaren medewerker. De persoon die de andere rol opneemt, kan het gevoel krijgen dat collega's en leidinggevenden zijn ervaring waarderen. Bovendien vinden we het positief dat door deze maatregel kennisoverdracht kan plaatsvinden. We denken dat hierdoor een vlotter pensioneringsproces kan ontstaan.

4.4.9 Het recht op ontwikkeling

Een andere maatregel zorgt voor "de stimulatie van de ontwikkeling". Binnen het kader van competentie management stelt de Vlaamse overheid een deel van haar centrale budget ter beschikking om de ontwikkeling van niet-functie specifieke mogelijkheden te stimuleren.

De geïnterviewden vinden dat er een raakvlak moet zijn tussen de opleiding van de medewerkers en hun functie. De organisatie moet volgens de geïnterviewden steeds een return krijgen voor de aangeboden kansen. Ze haalden ook aan dat niet zozeer het beschikbare budget voor opleidingen een rol speelt, maar wel het tijdsaspect van de opleiding. Opleidingen nemen volgens enkele geïnterviewden heel wat tijd in beslag, waardoor medewerkers deze tijd niet kunnen aanwenden voor de uitvoering van hun gewone werkzaamheden.

Een geïnterviewde zei dat er binnen zijn agentschap veel medewerkers zijn met een algemeen diploma. Deze medewerkers kunnen volgens hem reeds brede opleidingen volgen, omdat zij met veel verschillende zaken worden geconfronteerd in hun job. Bij deze brede opleidingen wordt er volgens de geïnterviewde steeds nagegaan wat de relevantie van de opleiding is voor het werk.

Tijdens een interview haalde een bevrageerde aan dat deze maatregel waarschijnlijk is ontstaan vanuit de optiek van algemene vorming. Deze persoon vermeldde ook dat de

leidinggevend en niet-functie specifieke opleidingen zouden kunnen bestaan in het kader van een perspectiefgesprek. Daarnaast haalde hij aan dat niet elke medewerker zomaar, in functie van zijn persoonlijke interesses, een opleiding mag volgen met geld en tijd van het werk.

In tegenstelling tot de meeste geïnterviewden vinden wij het goed dat deze maatregel in het leven werd geroepen. Volgens ons moet er zoveel mogelijk raakvlak zijn tussen de opleiding van een ambtenaar en zijn huidige functie, zijn eventueel toekomstige functie of zijn eigen ontwikkelingsbehoeften. Wij zijn ook van mening dat niet-functiespecifieke opleidingen een return opleveren voor de Vlaamse overheid, aangezien ze volgens ons een effect kunnen hebben op de werkZIN van de ambtenaren. Daarnaast denken we dat ambtenaren uit iedere opleiding kunnen leren. Hierdoor verhoogt volgens ons hun employability.

4.4.10 Telewerken

Een volgende maatregel gaat over "telewerken, thuis of in een satellietkantoor". Telewerk is niet voor alle ambtenaren mogelijk. De leidinggevende moet zich eerst afvragen of het takenpakket van de medewerker geschikt is om van op afstand uit te voeren. Het kan immers zijn dat de aanwezigheid van de medewerker op de werkplaats essentieel is of dat hij dagelijks dient te overleggen met zijn collega's (Vlaamse overheid, z.d.).

Alle geïnterviewden zijn op de hoogte van de maatregel "telewerken, thuis of in een satellietkantoor". Telewerken gebeurt in de praktijk reeds bij de Vlaamse overheid. Tijdens de interviews kwam naar voren dat binnen het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen medewerkers, indien de functie het toelaat, de kans krijgen om maximum één dag in de week thuis te werken. Binnen het Agentschap Wegen en Verkeer wordt thuiswerk volgens de geïnterviewden uitzonderlijk toegestaan.

De geïnterviewden haalden aan dat door de landschapsbureaus medewerkers met veel personen in dezelfde open kantoorruimte werken. Hierdoor kan er volgens hen grote drukte ontstaan en zijn er soms irritaties en lawaai. Als thuiswerk mogelijk is, krijgen

medewerkers volgens de bevroagen de kans om thuis een aantal zaken meer geconcentreerd af te werken.

Hoewel de meeste geïnterviewden thuiswerk goed vinden, kunnen er volgens hen ook nadelen aan verbonden zijn. Een eerste nadeel kan volgens hen zijn dat de communicatie moeilijker verloopt. De geïnterviewden vermeldden dat teams moeilijker een globaal overlegmoment kunnen organiseren waarop alle leden aanwezig zijn. Ze vinden het dus nodig om hieromtrent duidelijke afspraken te maken.

Enkele geïnterviewden haalden als tweede nadeel aan dat thuiswerk niet voor alle medewerkers mogelijk is. Thuiswerk moet volgens hen praktisch realiseerbaar zijn. De mogelijkheid tot thuiswerk is volgens hen dus afhankelijk van de functie. Ze vinden dat dit vooral een probleem vormt voor medewerkers van lagere niveaus. Tijdens een interview haalde een bevroagde ook aan dat er jaloezie kan ontstaan tussen degenen die thuiswerken en de medewerkers die dat niet kunnen. Hierdoor kunnen volgens hem de interne spanningen verhogen.

Thuiswerk moet volgens de geïnterviewden niet alleen praktisch realiseerbaar zijn, maar ook controleerbaar. Een geïnterviewde, die nog geen medewerkers begeleidt die aan thuiswerk doen, vraagt zich af in welke mate leidinggevenden controle kunnen uitoefenen. Hij denkt dat sommige medewerkers misbruik zullen maken van thuiswerk. Andere geïnterviewden, die wel medewerkers begeleiden die thuiswerken, zien naar eigen zeggen geen problemen met betrekking tot de controle. Ze willen enkel een globale weergave van het werk dat een medewerker die thuis werkt die dag gedaan heeft. Ze vermeldden ook dat leidinggevenden aan de hand van het e-mailverkeer gemakkelijk kunnen achterhalen of de medewerker effectief aan het werken is.

Tijdens een interview vermeldde een bevroagde dat door thuiswerk het onderscheid tussen het privé-leven en het werk kleiner wordt. De geïnterviewde vindt het echter belangrijk dat er een duidelijk onderscheid blijft.

Volgens de geïnterviewden zijn er een aantal belangrijke voorwaarden verbonden aan thuiswerk. Een eerste voorwaarde is volgens hen dat de medewerker minstens halftijds werkt. Een andere voorwaarde die ze aanhaalden, is dat de job van de medewerker het moet toelaten. Zo moet de medewerker volgens de geïnterviewden bijvoorbeeld van thuis uit over alle faciliteiten kunnen beschikken die hij nodig heeft om zijn werk uit te voeren. Voorbeelden van dergelijke faciliteiten zijn de toegang tot databanken, webapplicaties, wet- en regelgeving, enzovoort. Bij de agentschappen waar thuiswerk uitzonderlijk voor komt, is volgens de bevroegden de voorwaarde meestal dat de medewerker thuis werkt om gezondheidsredenen.

Een geïnterviewde zei dat er een prikklok is voor medewerkers die niet thuis werken. Thuiswerk is stukwerk en werkt volgens hem dus niet volgens het systeem van de prikklok. De geïnterviewde merkt dat er soms spanningen ontstaan tussen deze twee benaderingen. Hij vindt dat de Vlaamse overheid niet consequent is in haar uitgangspunt door deze twee benaderingen te combineren.

Een bevroegde vermeldde tijdens een interview dat er navraag is gedaan bij enkele medewerkers met de vraag of zij interesse hebben om thuis te werken. De bevroegde ambtenaren bleken interesse te hebben in thuiswerk.

Tijdens de focusgroepen legden we de deelnemers de volgende vraag voor: "Wat kan de organisatie doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken bij de Vlaamse overheid vanaf nu tot het einde van je loopbaan?". Als antwoord op deze vraag kwam vaak naar voor dat de deelnemers graag zouden thuiswerken.

We vinden het belangrijk dat de Vlaamse overheid de nodige aandacht besteedt aan thuiswerk. Wij vinden thuiswerk een goede maatregel in het kader van een duurzaam personeelsbeleid. Thuiswerk kan volgens ons de combinatie van werk en gezin vergemakkelijken. We vinden het ook positief dat medewerkers die in landschapsbureaus werken bepaalde zaken thuis meer geconcentreerd kunnen afwerken. Daarnaast vinden we het een voordeel dat door thuiswerk de afstand naar het werk niet moet worden afgelegd. We vinden het ook belangrijk dat leidinggevendenden voldoende communiceren en

plannen. De leidinggevenden dienen bijvoorbeeld gezamenlijke overlegmomenten op tijd te plannen. Indien het thuiswerk niet op een vaste dag in de week gebeurt, dienen de medewerkers volgens ons op voorhand duidelijk te communiceren op welke dag ze aan thuiswerk zullen doen. Wij geven er de voorkeur aan dat thuiswerk, indien mogelijk, steeds op dezelfde weekdag gebeurt. Daarnaast denken we dat thuiswerk een zekere controle vereist.

4.4.11 De maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 in het model van Ulrich

We kunnen de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 indelen in het model van Ulrich (figuur 23). Het model van Ulrich beschrijft vier HR-rollen. Ten eerste is er de strategische rol. Deze rol is gericht op lange termijn en het verbeteren van processen. Deze rol heeft als doel de HR-strategieën en de HR-activiteiten af te stemmen op de organisatiestrategie. De HR-managers dienen de organisatiestrategie dus te vertalen in concrete en ondersteunende HR-activiteiten (Lievens, 2006). Bij deze rol plaatsen we de maatregel "telewerken, thuis of in een satellietkantoor".

De change agent voegt waarde toe aan de organisatie door het begeleiden en het stimuleren van transformatie en verandering. Dit houdt bijvoorbeeld een cultuurverschuiving binnen de organisatie in. De change agent is gericht op lange termijn en op mensen (Lievens, 2006). Bij de change agent kunnen we slechts één maatregel plaatsen, namelijk "een cultuurondersteunende communicatieactie".

De derde rol uit het model van Ulrich is de motivatie expert. Deze rol houdt de betrokkenheid van de HR-managers bij de dagelijkse problemen en de behoeften van medewerkers in. De belangrijkste activiteiten binnen deze rol zijn het luisteren naar en het antwoorden op de vragen en noden van de medewerkers en het zoeken naar middelen die het meest aan hun behoeften tegemoetkomen. De rol van motivatie expert is gericht op korte termijn en op mensen (Lievens, 2006). De motivatie expert omvat volgens ons de maatregelen "de perspectiefgesprekken", "het recht op ontwikkeling" en "de opname van andere rollen".

Volgens de rol van administratieve expert moeten de HR-managers een efficiënte administratie en infrastructuur uitbouwen. De administratieve expert dient efficiënte HR-processen te ontwerpen en te implementeren voor rekrutering, selectie, training, beoordeling, beloning en begeleiding van de medewerkers in de organisatie. De administratieve expert is gericht op korte termijn en op het verbeteren van processen (Lievens, 2006). Bij deze rol plaatsen we de maatregelen "het appreciatierecht", "het voorrangrecht voor belastende beroepen", "het eindloopbaanverlof", "de vervangingspool" en "de stimulatie van de interne mobiliteit".



Figuur 23: De maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 in het model van Ulrich (gebaseerd op Bombaerts & Martens, 2009)

4.4.12 Conclusie

We zijn het met de geïnterviewden eens dat de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 theoretisch goed zijn uitgewerkt. We merken wel dat de maatregelen over het

algemeen niet zo goed gekend zijn bij de bevroagde personen. We vinden het bijgevolg belangrijk dat de Vlaamse overheid deze maatregelen communiceert naar haar leidinggevenden. We vinden het ook belangrijk dat de Vlaamse overheid haar leidinggevenden het nut van sommige maatregelen, zoals de maatregel over het stimuleren van de ontwikkeling, laat inzien.

Nadat we de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 in het model van Ulrich plaatsten, kregen we een duidelijk beeld van de mate waarin de Vlaamse overheid de vier HR-rollen vervult. De Vlaamse overheid vervult volgens ons haar rol als administratieve expert en haar rol als motivatie expert goed. De Vlaamse overheid heeft namelijk heel wat maatregelen opgesteld die we volgens ons bij deze rollen kunnen plaatsen. Bij de rollen als strategische partner en change agent kunnen we volgens ons telkens één maatregel plaatsen. We zijn dan ook van mening dat de Vlaamse overheid te weinig maatregelen opstelt met een lange termijn strategische focus.

4.5 Bekommernissen, wensen, verwachtingen en suggesties van ambtenaren van de Vlaamse overheid in het kader van een duurzaam personeelsbeleid

Deze deelvraag werken we uit aan de hand van het model van de "vier A's". De "vier A's" zijn respectievelijk de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen. Het model gaat over de kwaliteit van arbeid. Kwaliteit van arbeid betekent dat arbeid moet voldoen aan een aantal condities, opdat werknemers zich goed voelen bij hun werk (Van Hootegem et al., 2008). Door de bekommernissen, de wensen, de verwachtingen en de suggesties van de deelnemers van focusgroepen na te gaan, achterhalen we welke factoren ervoor kunnen zorgen dat Vlaamse ambtenaren zich goed voelen bij hun werk. De meeste antwoorden die tijdens de focusgroepen aan bod kwamen, sluiten volgens ons aan bij één van de "vier A's". We bespreken achtereenvolgens bekommernissen, wensen, verwachtingen en suggesties van Vlaamse ambtenaren volgens de deelnemers van de focusgroepen, volgens de P&O-verantwoordelijken en volgens de leidinggevenden.

4.5.1 Bekommernissen, wensen, verwachtingen en suggesties van de deelnemers van de focusgroepen

Voor de bekommernissen, wensen, verwachtingen en suggesties van de deelnemers van de focusgroepen, baseren we ons op de twee focusgroepen tijdens de infodag voor 57-plussers, één focusgroep binnen het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen en drie focusgroepen binnen het Agentschap Wegen en Verkeer. Om een antwoord te kunnen formuleren op dit deel, hebben we per verslag van de focusgroepen de antwoorden op alle stellingen en vragen geclusterd volgens het model van de "vier A's". Vervolgens hebben we deze aparte clusters samengevoegd tot een algemene cluster volgens het model van de "vier A's". Daarna hebben we de resultaten bij elk van de "vier A's" per topic geordend. We geven achtereenvolgens de antwoorden van de deelnemers van de focusgroepen weer die volgens ons aansluiten bij de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen.

4.5.1.1 De arbeidsinhoud

Volgens Van Hootegem et al. (2008) heeft de arbeidsinhoud uit het model van de "vier A's" betrekking op de taken die de werknemer moet uitvoeren, de mogelijkheden die hij krijgt om iets bij te leren, de ruimte die hij krijgt om zelf zijn werkwijze te bepalen of mee essentiële beslissingen te nemen over het werk, enzovoort. De arbeidsinhoud kan worden gemeten aan de hand van de richtlijnen "stressrisico's minimaliseren" en "leermogelijkheden maximaliseren" (Van Hootegem et al., 2008).

De deelnemers van de focusgroepen willen de kans krijgen om autonoom te werken. Ze vinden het namelijk heel belangrijk dat ze zelf beslissingen kunnen nemen, dat ze zelf initiatief kunnen nemen en dat ze zelf taken kunnen organiseren. Ze willen hun werk zelf in de hand hebben en de kans krijgen om te bewijzen dat hun manier van werken goed is. De deelnemers van de focusgroepen merkten wel op dat de mate waarin autonomie mogelijk is, afhankelijk is van de functie die iemand uitoefent. Zo is het volgens hen bijvoorbeeld moeilijk om een werknemer met een routinejob autonomie te geven. Indien de deelnemers weinig autonomie hebben en bijvoorbeeld hun werk niet zelf kunnen

plannen, zorgt dat volgens hen voor een verhoogde werkdruk. Een te hoge werkdruk maakt naar eigen zeggen dat deelnemers van de focusgroepen niet met plezier werken.

Verder kwam tijdens de focusgroepen meermaals naar voor dat afwisseling kan zorgen voor plezier in het werk. Zo vinden deelnemers van de focusgroepen het belangrijk dat ze niet altijd hetzelfde werk moeten doen. Indien ze te lang hetzelfde werk moeten doen, kunnen ze naar eigen zeggen immers het gevoel krijgen dat ze vastgeroest geraken.

De deelnemers van de focusgroepen vinden het heel belangrijk dat er voldoende informatie wordt verstrekt. Zo vinden ze het vervelend als hun werk niet duidelijk wordt omschreven en als ze hun werk moeten herbeginnen door onzorgvuldigheid van de leidinggevenden. Onduidelijk omschreven werk kan volgens hen ontstaan doordat leidinggevenden soms koud en warm tegelijk blazen. Sommige deelnemers van de focusgroepen vinden ook dat er weleens te weinig interne communicatie is. Zo vinden ze het niet leuk als ze bepaalde aspecten die een weerslag hebben op hun job via de pers vernemen.

Er werd tijdens een focusgroep gezegd dat het belangrijk is om de nodige feedback te krijgen, bijvoorbeeld tijdens de functioneringsgesprekken. De deelnemers van deze focusgroep willen op regelmatige tijdstippen feedback krijgen. Ze vinden het bijvoorbeeld niet goed dat hun leidinggevende pas na een half jaar mededeelt dat hun prestaties niet zo goed zijn.

Enkele deelnemers van de focusgroepen haalden aan dat het vormen van een goed team met collega's ervoor zorgt dat ze met plezier werken. Er werd tijdens de focusgroepen ook gezegd dat het belangrijk is om met vragen en problemen terecht te kunnen bij collega's die hoger opgeleid zijn.

De deelnemers van de focusgroepen haalden meerdere keren aan dat de leidinggevenden aandacht moeten besteden aan een goed loopbaanbeleid. De deelnemers van de focusgroepen vinden het belangrijk om een groeipad te hebben. Een groeipad is volgens hen van belang voor ambtenaren van alle leeftijden en van elk niveau. Zo vinden ze het

interessant dat ze regelmatig van functie kunnen veranderen, al dan niet binnen de huidige entiteit.

Een ander topic dat de deelnemers van de focusgroepen regelmatig aanhaalden, is interessant en zinvol werk. Tijdens de focusgroepen kwam veelvuldig naar voor dat een interessante jobinhoud maakt dat de deelnemers met plezier werken. Ze willen dat hun werk hen blijft boeien en dat het geen bezigheidstherapie wordt. Daarnaast willen de deelnemers van de focusgroepen zien dat hun werk resultaat oplevert.

De deelnemers van de focusgroepen haalden de meeste functiekenmerken uit het model van de "vier A's" omtrent de arbeidsinhoud aan. In het model van de "vier A's" kwamen echter enkele functiekenmerken omtrent de arbeidsinhoud aan bod die de deelnemers van de focusgroepen niet aanhaalden. Zo moet een goede functie volgens Van Hootegem et al. (2008) bestaan uit een logisch samenhangend geheel van voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken. Daarnaast stellen Van Hootegem et al. (2008) dat een goede functie voldoende niet-kortcyclische taken moet bevatten. Met kortcyclische taken bedoelen de auteurs korte en zich snel herhalende taken.

4.5.1.2 De arbeidsomstandigheden

Een tweede element uit het model van de "vier A's" zijn de arbeidsomstandigheden. Bij de arbeidsomstandigheden zijn veiligheid en gezondheid centrale begrippen. Het gaat hier immers om de omgevingsfactoren tijdens het werk, de lichamelijke belasting van het werk, de bescherming tegen ongevallen, enzovoort (Van Hootegem et al., 2008).

De deelnemers van de focusgroepen vinden het belangrijk dat het benodigde materiaal ter beschikking wordt gesteld en dat er een goede infrastructuur is. Ze vinden dat ze het benodigde materiaal en de nodige ruimte beschikbaar hebben om hun werk goed te kunnen uitvoeren. Veel deelnemers zeiden dat het hen zou frustreren indien de Vlaamse overheid deze infrastructuur niet zou voorzien. De deelnemers van de focusgroepen haalden wel enkele verbeterpunten met betrekking tot de infrastructuur aan. Zo zeiden enkele deelnemers dat de verwarming dient te verbeteren in het gebouw waarin ze werken. Daarnaast zouden ze graag ontspanningsruimtes hebben.

Ook de landschapsbureaus van de Vlaamse overheid plaatsen we bij de arbeidsomstandigheden. De landschapsbureaus zijn onder andere ontworpen om thuiswerk te promoten. Thuiswerk maakt deel uit van het project Anders Werken. De Vlaamse overheid voerde Anders Werken in om het werk en de werkomgeving aan te passen aan de noden van de ambtenaren. Het doel is om anders en flexibeler werken te hanteren als een managementinstrument, waardoor de werkomgeving zo wordt georganiseerd dat alle ambtenaren in de beste omstandigheden efficiënt en resultaatgericht kunnen werken. Op die manier draagt de werkomgeving bij tot een open cultuur en nieuwe samenwerkingsvormen waarbij resultaten belangrijker zijn dan aanwezigheid en ambtenaren de verantwoordelijkheid krijgen die ze verdienen (Vlaamse overheid, z.d.). De landschapsbureaus houden in dat er minder werkplekken worden voorzien dan er werknemers zijn. De personeelsleden kiezen dagelijks hun werkplek, afhankelijk van de taken die ze die dag zullen uitvoeren (Vlaamse overheid, z.d.).

Eenzijds vinden sommige deelnemers van de focusgroepen dat ze door de landschapsbureaus meer in contact komen met anderen dan wanneer iedereen in een apart kantoor werkt. De deelnemers haalden ook aan dat ze makkelijker naar de juiste persoon kunnen gaan als ze hem nodig hebben. Anderzijds zijn er deelnemers die vinden dat er juist minder sociaal contact is door de landschapsbureaus. De deelnemers vinden ook dat ze elkaar gemakkelijk storen als ze met veel personen in dezelfde open kantoorruimte werken. Er is volgens de deelnemers van de focusgroepen soms lawaai, waardoor het moeilijk kan zijn om zich te concentreren. De mate waarin concentratie vereist is, is volgens de deelnemers van de focusgroepen afhankelijk van de inhoud van de taken. Daarnaast is concentratie volgens enkele deelnemers persoonsgebonden. Sommige medewerkers kunnen zich volgens deze deelnemers namelijk onder alle omstandigheden concentreren en anderen niet. Door het lawaai kunnen er volgens deze deelnemers sneller conflicten ontstaan met collega's, wat niet bevorderlijk is voor de sfeer op de werkplek. De deelnemers van de focusgroepen vinden bijgevolg dat hun collega's soms meer rekening moeten houden met elkaar. Ze vinden bijvoorbeeld dat medewerkers stil moeten zijn om collega's zo weinig mogelijk te storen. Daarnaast vinden ze dat er meer mogelijkheden zouden moeten zijn om zich te kunnen afzonderen. De deelnemers zeiden ook dat een vaste werkplek vertrouwen geeft en zorgt voor

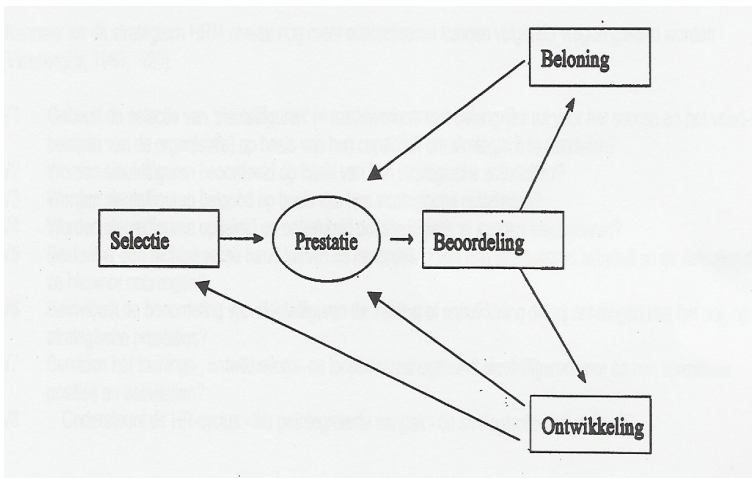
aangename arbeidsomstandigheden. Een foto op hun bureau kan er naar eigen zeggen voor zorgen dat ze zich thuis voelen.

Deelnemers van alle leeftijdscategorieën haalden aan dat ze de mogelijkheid willen hebben om bijvoorbeeld een dag per week thuis te werken. Deelnemers met kinderen menen dat thuiswerk een meerwaarde kan bieden, omdat ze hierdoor hun werk en hun privé-leven beter op elkaar kunnen afstemmen. Het is volgens hen bijvoorbeeld interessant, omdat ze hun kinderen dan zelf naar school kunnen brengen. De oudere deelnemers vinden dat de verplaatsing van en naar het werk sterker doorweegt naarmate ze ouder worden. Zij vinden thuiswerk bijgevolg interessant, omdat ze het traject naar hun werk niet elke dag moeten afleggen. De meeste deelnemers van de focusgroepen menen dat ze door thuiswerk efficiënter en langer met plezier zouden werken. Ze denken wel dat thuiswerk veel zelfdiscipline vereist en dat het niet voor elke job mogelijk is.

Een te hoge werkdruk zorgt er volgens sommige deelnemers van de focusgroepen voor dat ze niet met plezier werken. Ze vinden het belangrijk dat ze hun werk kunnen volgen en geen achterstand oplopen. Een deelnemer van een focusgroep haalde aan dat deadlines beter vroeger gecommuniceerd kunnen worden. Op deze manier is er volgens deze deelnemer meer tijd om de taak uit te voeren en wordt bijgevolg de werkdruk verminderd.

4.5.1.3 De arbeidsvoorwaarden

Een derde element uit het model van de "vier A's" zijn de arbeidsvoorwaarden. Dit zijn de voorwaarden waaronder werknemers bereid zijn de gevraagde arbeidsprestatie te leveren (Van Hootegem et al., 2008). In de arbeidsvoorwaarden herkennen wij de elementen van het human resources proces. We zullen de arbeidsvoorwaarden uitwerken aan de hand van het Michigan-model van Tichy (figuur 24).



Figuur 24: Het Michigan-model van Tichy (Lievens, 2006)

Zoals in figuur 24 te zien is, begint het human resource proces met de selectie van de werknemers. Tijdens de focusgroepen haalden de deelnemers aan dat ze willen dat het werk in de lijn van hun ervaringen ligt. Daarnaast vinden de meeste deelnemers het belangrijk om een persoonlijke interesse te hebben in het werk dat ze toegewezen krijgen. Ook vinden ze het belangrijk dat de juiste plaats aan de juiste persoon wordt toegewezen.

Nadat een werknemer zijn prestatie heeft geleverd, zal hij volgens het Michigan-model van Tichy door zijn werkgever worden beoordeeld. Enkele deelnemers van de focusgroepen vinden dat één beoordelingsgesprek per jaar met de leidinggevende niet voldoende is en dat ze op regelmatige tijdstippen feedback moeten krijgen. Ze vinden dat er ook informele gesprekken met de leidinggevenden moeten zijn.

De beoordeling kan zich volgens het Michigan-model van Tichy vertalen in ontwikkeling. De meeste deelnemers van de focusgroepen zijn het erover eens dat ze voldoende opleidingsmogelijkheden krijgen bij de Vlaamse overheid, waardoor ze zichzelf kunnen ontwikkelen. Ze krijgen naar eigen zeggen vorming op maat en mogen zelf aangeven wanneer ze een bepaalde opleiding wensen te volgen.

De deelnemers van de focusgroepen zijn het er ook over eens dat het belangrijk is om een groeipad te hebben. Een groeipad is volgens hen van belang voor ambtenaren van alle leeftijden en van elk niveau. Zo vinden ze het interessant dat ze regelmatig van functie kunnen veranderen, al dan niet binnen de huidige entiteit. Enkele deelnemers vinden dat er voor sommige ambtenaren bij de Vlaamse overheid onvoldoende loopbaanmogelijkheden zijn.

De beoordeling kan zich volgens het Michigan-model van Tichy ook vertalen in een financiële of een niet-financiële beloning. Voor de meeste deelnemers van de focusgroepen komt een billijke verloning op de eerste plaats. Een goede verloning is naar eigen zeggen de basis om te komen werken. Ze pleiten voor loon naar werken. Ze vinden dat medewerkers soms te veel worden beloond naargelang hun diploma. Er zou volgens hen meer rekening moeten worden gehouden met de geleverde prestaties op de werkvloer.

Een tweede vorm van financiële beloning bij de Vlaamse overheid zijn de FUTO's. De Vlaamse ambtenaren kunnen voor een FUTO in aanmerking komen als ze uitstekend hebben gepresteerd ten opzichte van de verwachtingen in de planning (Vlaamse overheid, 2008). Een voorbeeld van een uitstekende prestatie is het behalen van goede resultaten in moeilijke omstandigheden. De FUTO bedraagt maximaal 15% van het bruto jaarsalaris. Wat de toekenning van de FUTO's betreft, bepaalt de eerste evaluator wie ervoor in aanmerking kan komen. Hij draagt personen voor aan het afdelingshoofd. Vervolgens gaat het afdelingshoofd na of de argumentatie van de eerste evaluator gesteund is op feiten. Vervolgens wordt in het College van afdelingshoofden (COVA) een inhoudelijke discussie gevoerd om de validiteit van de argumenten na te gaan. Hierna vindt er een stemming plaats over de toekenning van de FUTO's. Ten slotte zal de directieraad de beslissingen van het COVA bekrachtigen of verwerpen (Vlaamse overheid, z.d.).

De meerderheid van de deelnemers van de focusgroepen vindt de FUTO's niet zo positief. Deze deelnemers menen dat de FUTO's jaloezie scheppen tussen de werknemers en dat de FUTO's eerder demotiveren dan motiveren. De deelnemers van de focusgroepen

zeiden dat jaloezie kan ontstaan doordat niet elke ambtenaar een FUTO krijgt of doordat steeds dezelfde personen een FUTO krijgen. Er kunnen volgens de deelnemers van de focusgroepen ook problemen ontstaan wanneer de tegengestelde situatie zich voordoet en er dus sprake is van een beurtrol. De meeste deelnemers hebben ook de indruk dat de toekenning van de FUTO's subjectief gebeurt en dat het moeilijk is om te bepalen wat "uitstekend presteren" is. Ze vinden dat de criteria voor "uitstekend presteren" objectief moeten worden vastgelegd, maar ze zijn er zich wel van bewust dat het niet eenvoudig is om objectieve criteria op te stellen. Daarnaast werd er tijdens een focusgroep aangehaald dat sommige evaluatoren gemakzuchtig zijn. De deelnemers van de focusgroepen zeiden dat sommige evaluatoren veel kandidaten voorstellen als ze zelf moeilijk kunnen kiezen welke personen in aanmerking komen voor een FUTO. Het is volgens de deelnemers gemakkelijk voor de evaluatoren om veel kandidaten voor te stellen, wetende dat het afdelingshoofd en het COVA de uiteindelijke beslissing zullen nemen. Tijdens de focusgroepen werd meermaals vermeld dat de Vlaamse overheid het systeem van de FUTO's beter kan afschaffen. Indien het systeem toch wordt behouden, stellen enkele deelnemers voor om op voorhand te bepalen welk percentage van het loon de FUTO zal bedragen.

Het bieden van flexibele werkuren brengen we onder bij de niet-financiële beloning. De deelnemers van de focusgroepen vinden dat ze goede en flexibele werkuren hebben en dat ze over voldoende verlofdagen beschikken. Zo haalden de deelnemers aan dat sommige ambtenaren glijdende werkuren hebben. Ook is er volgens hen de mogelijkheid om parttime te werken of loopbaanonderbreking te nemen.

Thuiswerk kan volgens ons ook worden beschouwd als een vorm van niet-financiële beloning. Thuiswerk zorgt volgens de deelnemers van de focusgroepen immers voor een goede aansluiting tussen werk en privé. Volgens hen kunnen ze op deze manier efficiënter en langer met plezier werken.

We zijn van mening dat waardering door collega's en door direct leidinggevenden een andere vorm van niet-financiële beloning is. Waardering kan volgens sommige deelnemers van de focusgroepen inhouden dat ze een schouderklopje, een klein bedankje

of erkenning krijgen. De deelnemers van de focusgroepen zeiden dat waardering ervoor zorgt dat ze met plezier werken.

Ook werkzekerheid is volgens ons een belangrijke vorm van niet-financiële beloning. De deelnemers van de focusgroepen vinden het een voordeel om vast benoemd te zijn. Op deze manier hebben ze naar eigen zeggen enige zekerheid voor de toekomst.

Ook opleidingsmogelijkheden en het verkrijgen van autonomie, die we reeds besproken hebben, kunnen volgens ons een vorm van niet-financiële beloning zijn.

4.5.1.4 De arbeidsverhoudingen

Een laatste element uit het model van de "vier A's" zijn de arbeidsverhoudingen. De arbeidsverhoudingen verwijzen naar het sociale klimaat dat heerst in een bedrijf en de mogelijkheden tot medezeggenschap (Van Hootegem et al., 2008).

Het sociale klimaat in een organisatie wordt volgens ons grotendeels bepaald door de bedrijfscultuur. De deelnemers van de focusgroepen vinden de cultuur heel belangrijk. Zo vinden ze het goed dat er openheid is en dat ze hun mening mogen uiten. Meerdere deelnemers van de focusgroepen merkten wel op dat er soms te weinig interne communicatie is. Ze vinden dat er meer communicatie nodig is, bijvoorbeeld wanneer er een maatregel wordt ingevoerd die een weerslag heeft op hun job. De deelnemers van een focusgroep haalden aan dat ze zelf heel veel initiatief kunnen nemen om een project op te starten. In een andere focusgroep haalden sommige deelnemers wel aan dat de wegen om iets te organiseren heel lang zijn.

De deelnemers van de focusgroepen haalden vaak aan dat een goede sfeer maakt dat ze met plezier werken. Sommige deelnemers van de focusgroepen vinden een goede sfeer een basisvoorwaarde om met plezier te komen werken. Ze vinden dat er plaats moet zijn voor collegialiteit en willen er als team het beste van maken. De leidinggevenden moeten er volgens de deelnemers van de focusgroepen mee op toezien dat de goede sfeer behouden blijft. Een goede sfeer kan volgens enkele deelnemers immers snel een slechte sfeer worden. Indien sommige medewerkers gefrustreerd of gedemotiveerd zijn, kan dat

volgens de deelnemers van de focusgroepen ook een invloed hebben op degenen die dat nog niet zijn. Sommige deelnemers vinden dat ze door het project Anders Werken meer in contact komen met collega's dan vroeger. Hierdoor wordt volgens hen de sfeer bevorderd. Anderen hebben een tegengestelde ervaring met het project Anders Werken en vinden dat er net minder sociaal contact is. Ze moeten naar eigen zeggen immers stil zijn om anderen niet te storen. Doordat ze met meerdere personen in één ruimte moeten werken, ontstaat er volgens de deelnemers gemakkelijk lawaai. Hierdoor kunnen er volgens hen sneller conflicten ontstaan.

De mate waarin ambtenaren autonomie krijgen van hun leidinggevenden heeft volgens ons ook een invloed op het sociale klimaat. De deelnemers van de focusgroepen willen zelf taken kunnen organiseren en willen zelf beslissingen kunnen nemen.

Waardering door collega's en door direct leidinggevenden bepaalt volgens ons ook mee het sociale klimaat. De deelnemers van de focusgroepen vinden dat waardering hoort bij leidinggeven. Een deelnemer zei dat waardering deel uitmaakt van PLOEG. Hij vindt het belangrijk dat direct leidinggevenden interesse hebben in het werk van ambtenaren. Daarnaast vinden de deelnemers van de focusgroepen het plezierig als collega's aan hen advies komen vragen omwille van hun ervaring.

4.5.2 Bekommernissen, wensen, verwachtingen en suggesties van ambtenaren van de Vlaamse overheid volgens P&O-verantwoordelijken

Voor de uitwerking van dit deel baseren we ons op de resultaten van de focusgroep met de P&O-verantwoordelijken en de interviews met P&O-verantwoordelijken van het Agentschap Wegen en Verkeer. Daarnaast baseren we ons op de resultaten van het interview met een P&O-verantwoordelijke van het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen. Om een antwoord te kunnen formuleren op dit deel, hebben we de resultaten van deze interviews en deze focusgroep samengevoegd en geclusterd volgens het model van de "vier A's". Vervolgens hebben we de resultaten bij elk van de "vier A's" per topic geordend. Het is onze bedoeling om na te gaan of de P&O-verantwoordelijken de bekommernissen, wensen, verwachtingen en suggesties van Vlaamse ambtenaren kunnen inschatten.

4.5.2.1 De arbeidsinhoud

Met betrekking tot de arbeidsinhoud denken de P&O-verantwoordelijken dat de Vlaamse ambtenaren afwisselend en interessant werk belangrijk vinden. De P&O-verantwoordelijken zeiden hierbij dat ze het de verantwoordelijkheid van de Vlaamse ambtenaren vinden om aan te geven of hun werk hen aanspreekt.

Tijdens de focusgroepen kwamen nog andere topics met betrekking tot de arbeidsinhoud aan bod, namelijk het verkrijgen van autonomie, aandacht voor een goed loopbaanbeleid en het verkrijgen van feedback.

4.5.2.2 De arbeidsomstandigheden

De P&O-verantwoordelijken menen dat de Vlaamse ambtenaren een goede infrastructuur belangrijk vinden. Daarnaast denken ze dat een te hoge werkdruk maakt dat Vlaamse ambtenaren niet met plezier werken. Onder werkdruk verstaan de P&O-verantwoordelijken dat de medewerkers teveel taken moeten uitvoeren op een korte tijd, waardoor ze in tijdsnood geraken. Het is volgens de P&O-verantwoordelijken belangrijk dat de werkdruk leefbaar blijft, bijvoorbeeld door te zorgen voor tijdige vervanging.

De deelnemers van de focusgroepen haalden aan dat de landschapsbureaus en de mogelijkheid tot thuiswerk een invloed hebben op de mate waarin ze met plezier werken. Deze topics haalden de P&O-verantwoordelijken tijdens de interviews niet aan.

4.5.2.3 De arbeidsvoorwaarden

Wat de financiële beloning betreft, haalden de P&O-verantwoordelijken aan dat de FUTO's soms een bron van ongenoegen zijn. Dit ongenoegen kan volgens hen ontstaan indien er een beurtrol wordt toegepast bij de toekenning van de FUTO's. Een P&O-verantwoordelijke denkt dat de meeste medewerkers, indien ze erover zouden kunnen stemmen, het systeem van de FUTO's zouden willen afschaffen. Enkel degenen die al meermaals een FUTO hebben gekregen, zouden het systeem niet willen afschaffen volgens deze persoon.

Bij de niet-financiële beloning plaatsen we flexibele werkuren, waardering en werkzekerheid. De P&O-verantwoordelijken vermeldden dat flexibele werkuren volgens hen een invloed hebben op de mate waarin de Vlaamse ambtenaren met plezier werken. De P&O-verantwoordelijken denken dat waardering de werksfeer bevordert en zorgt voor motivatie. Werkzekerheid door een statutaire benoeming kan er volgens een P&O-verantwoordelijke voor zorgen dat Vlaamse ambtenaren geruster zijn over hun toekomst.

Tijdens de focusgroepen kwamen nog andere elementen uit het model van Tichy aan bod. Wat de niet-financiële beloning betreft, vermeldden de deelnemers van de focusgroepen ook thuiswerk. Met betrekking tot de elementen "beoordeling" en "ontwikkeling", kwam tijdens de focusgroepen aan bod dat feedback op regelmatige tijdstippen en het verkrijgen van opleidingsmogelijkheden belangrijke aspecten zijn. Bij de bevragingen van de P&O-verantwoordelijken kwamen deze aspecten niet aan bod.

4.5.2.4 De arbeidsverhoudingen

Wat de bedrijfscultuur betreft, haalden de P&O-verantwoordelijken enkel aan dat het belangrijk is om medewerkers duidelijke richtlijnen te geven over de taakhoud en de verwachtingen. Daarnaast haalden de P&O-verantwoordelijken aan dat een goede collegiale sfeer volgens hen belangrijk is voor de Vlaamse ambtenaren. Ze menen dat indien er wroeging is tussen collega's en er niet wordt ingegrepen, de medewerkers niet met plezier zullen werken. De P&O-verantwoordelijken menen ook dat waardering belangrijk is voor de Vlaamse ambtenaren.

Tijdens de focusgroepen kwamen nog enkele topics met betrekking tot de arbeidsverhoudingen aan bod. De deelnemers zeiden dat openheid en de mogelijkheid om initiatief te nemen belangrijk zijn. Verder vinden ze het belangrijk om autonomie te krijgen.

4.5.3 Bekommernissen, wensen, verwachtingen en suggesties van ambtenaren van de Vlaamse overheid volgens leidinggevenden

Voor de uitwerking van dit gedeelte baseren we ons op de resultaten van de interviews met leidinggevenden van het Agentschap Wegen en Verkeer en het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen. Om dit deel te kunnen uitwerken, hebben we de resultaten van deze interviews samengevoegd en geclusterd volgens het model van de "vier A's". Daarna hebben we de resultaten bij elk van de "vier A's" per topic geordend. We willen bij dit deel nagaan of de leidinggevenden kunnen inschatten wat bekommernissen, wensen, verwachtingen en suggesties zijn van Vlaamse ambtenaren.

4.5.3.1 De arbeidsinhoud

Tijdens de interviews vermeldden de leidinggevenden dat ze denken dat de Vlaamse ambtenaren autonomie belangrijk vinden. De bevroegde leidinggevenden denken dat de medewerkers met plezier werken indien ze zelf initiatief kunnen nemen. Zelf initiatief nemen houdt volgens de bevroegde leidinggevenden namelijk een zekere verantwoordelijkheid in. De medewerkers moeten volgens de leidinggevenden de ruimte krijgen om het werk op hun eigen manier te organiseren. Ze organiseren het werk misschien op een andere manier dan de leidinggevende voor ogen had, maar deze manier is volgens een geïnterviewde niet noodzakelijk slechter. Een leidinggevende denkt wel dat de medewerkers met een zekere vrijheid moeten kunnen omgaan en dat ze er geen misbruik van mogen maken.

De leidinggevenden haalden enkele topics niet aan die tijdens de focusgroepen wel naar voor kwamen. Deze topics zijn onder andere de mogelijkheid om in team samen te werken, afwisseling in het werk, voldoende informatieverstrekking, een goed loopbaanbeleid en zinvol werk.

4.5.3.2 De arbeidsomstandigheden

De leidinggevenden denken dat Vlaamse ambtenaren het belangrijk vinden om het benodigde materiaal ter beschikking te hebben. Dat kan volgens hen gaan over kleine

dingen, zoals bijvoorbeeld goede kopieermachines. Zorgen voor een goede infrastructuur zegt volgens de leidinggevenden ook iets over de waardering die de organisatie heeft voor de medewerkers.

De perceptie van de landschapsbureaus is volgens de leidinggevenden persoonsgebonden. Ze denken dat de meeste medewerkers de landschapsbureaus niet goed vinden. De medewerkers vinden het volgens de leidinggevenden negatief, omdat er veel geluidsoverlast kan ontstaan. Hierdoor kunnen medewerkers zich volgens de leidinggevenden moeilijk concentreren. Een leidinggevende denkt dat de medewerkers van zijn entiteit, indien ze dat zouden kunnen kiezen, terug in kleine entiteiten zouden willen werken.

De leidinggevenden hebben tijdens de interviews niets vermeld over de mate waarin werkdruk maakt dat medewerkers al dan niet met plezier werken. De werkdruk kwam wel tijdens de focusgroepen aan bod.

4.5.3.3 De arbeidsvoorwaarden

De leidinggevenden denken dat de FUTO's, als vorm van financiële beloning, soms frustraties met zich meebrengen bij de Vlaamse ambtenaren. Deze frustraties kunnen volgens de leidinggevenden ontstaan wanneer de ambtenaren geen FUTO krijgen, terwijl ze verwacht hadden er wel één te krijgen. De frustraties kunnen volgens de leidinggevenden ook ontstaan indien de toekenning van de FUTO's aan de hand van een beurtrol gebeurt. Een leidinggevende denkt dat de ambtenaren die nooit in aanmerking komen voor een FUTO er een negatieve mening over hebben. Hij denkt dat ambtenaren van niveau A gemakkelijker in aanmerking komen om een FUTO te krijgen, omdat zij in hun job eigen initiatief kunnen nemen en bijgevolg gemakkelijker uitzonderlijk kunnen presteren. Tijdens een interview met een leidinggevende kwam ook naar voor dat ambtenaren soms denken dat ze niet goed werken als ze geen FUTO hebben gekregen. De leidinggevende vindt dat deze interpretatie verkeerd is. Een FUTO is er namelijk om uitzonderlijke prestaties te belonen. Een leidinggevende is van mening dat een FUTO op lange termijn niet zal motiveren.

Waardering plaatsen we bij niet-financiële beloning. De leidinggevenden denken dat het belangrijk is om ambtenaren te laten aanvoelen dat ze goed presteren. Leidinggevenden moeten naar eigen zeggen tonen dat ze respect hebben.

Een aantal elementen van het model van Tichy kwamen wel aan bod tijdens de focusgroepen, maar niet tijdens de interviews. Tijdens de interviews kwam thuiswerk niet aan bod als vorm van niet-financiële beloning. Met betrekking tot de elementen "beoordeling" en "ontwikkeling", kwam tijdens de focusgroepen aan bod dat feedback op regelmatige tijdstippen en het verkrijgen van opleidingsmogelijkheden belangrijke aspecten zijn. Tijdens de interviews met de leidinggevenden kwamen deze aspecten niet aan bod.

4.5.3.4 De arbeidsverhoudingen

De bevroegde leidinggevenden denken dat Vlaamse ambtenaren een goede werksfeer belangrijk vinden. Een goede werksfeer kan volgens de leidinggevenden onder andere worden bekomen als teamleden goed met elkaar kunnen opschieten en als team goed kunnen functioneren. Een goede werksfeer kan volgens de leidinggevenden ook worden bekomen door collegialiteit. Tijdens een interview werd opgemerkt dat collegialiteit niet noodzakelijk leidt tot een goede werksfeer. Zo zijn medewerkers die allemaal zitten te zuchten volgens de bevroegde collegiaal, maar er is dan geen sprake van een goede werksfeer.

De leidinggevenden vermeldden tijdens de interviews niets over de cultuur. Autonomie en waardering kwamen tijdens de interviews met de leidinggevenden wel aan bod, maar de geïnterviewden gaven volgens ons geen voorbeelden die betrekking hebben op de arbeidsverhoudingen. Vandaar dat we bij dit gedeelte niet dieper ingaan op deze topics.

4.5.4 Conclusie

De deelnemers van de focusgroepen formuleerden bekommernissen, wensen, verwachtingen en suggesties die volgens ons betrekking hebben op de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen. Aangezien

bij elke "A" veel bekommernissen, wensen, verwachtingen en suggesties naar voor kwamen, denken we dat de deelnemers van de focusgroepen aan elke "A" belang hechten.

De bevroegde P&O-verantwoordelijken en de bevroegde leidinggevenden hebben volgens ons een duidelijk beeld van de bekommernissen, wensen, verwachtingen en suggesties van Vlaamse ambtenaren. Als we de interviews bekijken, merken we op dat de antwoorden van de leidinggevenden en de antwoorden van de P&O-verantwoordelijken vaak aanvullend waren. We zijn van mening dat de P&O-verantwoordelijken en de leidinggevenden soms andere antwoorden gaven, omdat ze de bekommernissen, wensen, verwachtingen en suggesties van de ambtenaren bekijken vanuit hun functie. Bij het beantwoorden van de interviewvragen redeneerden zij volgens ons op basis van hun ervaring als P&O-verantwoordelijke of leidinggevende.

4.6 Scenario's om met ZIN te werken volgens Vlaamse ambtenaren in het kader van een duurzaam personeelsbeleid

Op basis van alle focusgroepen die we voor de praktijkstudie hebben georganiseerd, gaan we na wat volgens Vlaamse ambtenaren belangrijke factoren zijn om met ZIN te werken. Op basis van deze focusgroepen en de interviews formuleren we beleidsaanbevelingen. We stellen deze beleidsaanbevelingen op in het kader van een duurzaam personeelsbeleid. De aanbevelingen zijn van toepassing op ambtenaren van alle leeftijdscategorieën, tenzij anders vermeld. We werken beleidsaanbevelingen uit voor verschillende niveaus. Deze niveaus zijn achtereenvolgens de Vlaamse overheid, leidinggevenden, P&O-verantwoordelijken, individuele ambtenaren en de Federale overheid. De verschillende niveaus kunnen de beleidsaanbevelingen implementeren of in overweging nemen.

4.6.1 Belangrijke factoren om met ZIN te blijven werken bij de Vlaamse overheid

Om de belangrijke factoren om met ZIN te blijven werken bij de Vlaamse overheid te achterhalen, hebben we tijdens de focusgroepen de volgende vraag gesteld: "Als je het voor het zeggen had, welke drie dingen zouden er volgens jou moeten gebeuren opdat

alle medewerkers met plezier, effectief en efficiënt tot op het einde van hun loopbaan zouden blijven werken bij de Vlaamse overheid?”. We hebben de deelnemers van de focusgroepen eerst individueel laten nadenken over deze vraag. Daarna hebben we in groep de antwoorden van iedere deelnemer overlopen en genoteerd op een flipchart. Elke deelnemer kreeg vervolgens drie post-its om te kleven bij de antwoorden die hij of zij het belangrijkste vond. De deelnemers konden ook post-its kleven bij antwoorden die door andere deelnemers waren gegeven. Ten slotte hebben we het aantal post-its bij ieder antwoord geteld.

Bij de focusgroepen met deelnemers uit verschillende leeftijdscategorieën, hebben we deze vraag op een andere manier aangepakt. We hebben bij deze focusgroepen immers een onderscheid gemaakt tussen de antwoorden van de jongere en de oudere deelnemers. Hiervoor hebben we twee kleuren van post-its gebruikt. Bij nadere verwerking van de resultaten hebben we echter besloten geen onderscheid te maken tussen de antwoorden van de jongere en de oudere deelnemers. Tijdens drie focusgroepen waren er nauwelijks deelnemers jonger dan 45 jaar en tijdens de focusgroep met de P&O-verantwoordelijken werd deze vraag niet gesteld. Bij de overige drie focusgroepen hebben we het onderscheid wel gemaakt. We zijn echter van mening dat de gegevens met betrekking tot het onderscheid tussen de verschillende leeftijdscategorieën op basis van drie focusgroepen niet representatief zijn.

Op basis van de antwoorden op deze vraag uit de focusgroepen zijn we nagegaan aan welke factoren de deelnemers het meeste belang hechten om met ZIN te werken. We geven de tien antwoorden weer die over alle focusgroepen heen de meeste post-its kregen en die de deelnemers volgens ons dus als het meest belangrijk achten.

De deelnemers van de focusgroepen vinden waardering het belangrijkste. Zo willen zij dat leidinggevenden en collega's hen appreciëren. Een goede werksfeer kwam als tweede belangrijkste aspect naar voor tijdens de focusgroepen. Een goede teamsfeer en collegialiteit dragen volgens de deelnemers van de focusgroepen bij tot een aangename werksfeer. De FUTO's en een eerlijke verloning kwamen op de derde plaats. Zo kwam er naar voor dat deelnemers van de focusgroepen willen dat de FUTO's worden afgeschaft of

dat de toekenning ervan niet meer gebeurt in de vorm van een beurtrol. Daarnaast willen de deelnemers van de focusgroepen dat de Vlaamse overheid hun loon meer koppelt aan het takenpakket en minder aan het diploma. De deelnemers van de focusgroepen achten deze eerste drie aspecten volgens ons belangrijker dan de andere factoren uit de top tien, aangezien deze factoren aanzienlijk meer post-its kregen toegewezen.

De vierde belangrijkste factor is volgens de deelnemers van de focusgroepen het verkrijgen van autonomie. Autonomie houdt volgens hen in dat de ambtenaren zelfstandig kunnen werken en zelf initiatief kunnen nemen. De volgende belangrijkste factor die naar voor kwam, is een goede combinatie tussen werk en privé. Flexibele werkuren en de mogelijkheid tot thuiswerk kunnen volgens de deelnemers van de focusgroepen zorgen voor deze goede combinatie. Communicatie is volgens de deelnemers van de focusgroepen de zesde belangrijkste factor om met ZIN te blijven werken bij de Vlaamse overheid. Zo willen ze bijvoorbeeld dat de communicatie, zowel met hun leidinggevenden als met hun collega's, duidelijk is. De zevende belangrijkste factor is een vermindering van de werkdruk, waardoor de stress van de ambtenaren afneemt. Volgens de deelnemers van de focusgroepen is het vervolgens belangrijk dat ze een boeiende jobinhoud hebben en dat ze kunnen werken met een doel en een visie. Goede leidinggevenden vormen de negende belangrijkste factor om met ZIN te blijven werken bij de Vlaamse overheid. Volgens de deelnemers van de focusgroepen moeten de leidinggevenden over de juiste capaciteiten en vorming beschikken. Goede leidinggevenden willen volgens de deelnemers van de focusgroepen resultaat zien en kunnen goed coachen. Tot slot vinden de deelnemers van de focusgroepen het belangrijk om een loopbaanperspectief te hebben.

4.6.2 Beleidsaanbevelingen

Het merendeel van de onderstaande beleidsaanbevelingen geldt volgens ons zowel voor jong als oud. Een duurzaam personeelsbeleid heeft namelijk betrekking op personen uit alle leeftijdscategorieën. Bovendien bleek tijdens de focusgroepen dat personen uit verschillende leeftijdscategorieën vaak gelijkaardige behoeften hebben. Ondanks deze algemene beleidsaanbevelingen, kan maatwerk volgens ons in bepaalde gevallen aangewezen zijn.

4.6.2.1 De Vlaamse overheid

We stellen enkele beleidsaanbevelingen op voor de Vlaamse overheid. We plaatsen de aanbevelingen die we formuleren in het model van Ulrich (figuur 25). Dit model geeft weer welke rollen HR-managers dienen te vervullen. Ook de Vlaamse overheid dient volgens ons in haar HR-beleid rekening te houden met deze rollen. We geven de aanbevelingen voor de Vlaamse overheid dan ook weer per rol die ze dient te vervullen als HR-manager. De beleidsaanbevelingen hebben betrekking op het project Anders Werken, het zorgen voor tijdige vervanging, het op gang brengen van een bewustwordingsproces, professionele communicatie, kinderopvang, een ergonomische werkomgeving, opleidingen, functioneringstoelagen, een eerlijke verloning, skill pooling en de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007.



Figuur 25: Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid geplaatst in het model van Ulrich (gebaseerd op Bombaerts & Martens, 2009)

4.6.2.1.1 De Vlaamse overheid als strategische partner

De eerste rol van de HR-managers in het model van Ulrich is de rol van "strategische partner". Deze rol is gericht op lange termijn en het verbeteren van processen. Het doel van deze rol is om de HR-strategieën en de HR-activiteiten af te stemmen op de organisatiestrategie. De HR-managers dienen de organisatiestrategie dus te vertalen in concrete en ondersteunende HR-activiteiten (Lievens, 2006). We geven de Vlaamse overheid als strategische partner adviezen inzake het project Anders Werken en het zorgen voor tijdige vervanging.

Het project Anders Werken

Het project Anders Werken wil de werkomgeving organiseren op een manier waardoor alle medewerkers in de beste omstandigheden resultaatgericht en efficiënt kunnen werken. De mogelijkheid tot telewerken en de inrichting van landschapsbureaus maken deel uit van het project Anders Werken (Vlaamse overheid, z.d.). Het project Anders Werken is volgens ons gericht op lange termijn en op het verbeteren van processen.

De Vlaamse overheid biedt reeds heel wat mogelijkheden die zorgen voor een goede combinatie van werk en privé. Telewerken is hier een voorbeeld van. Tijdens de focusgroepen kwam naar voor dat de deelnemers interesse hebben in thuiswerk om zo hun werk en hun privé-leven beter te kunnen combineren. Ze willen dan ook dat de Vlaamse overheid de mogelijkheid tot thuiswerk uitbreidt. We stellen de Vlaamse overheid voor om telewerk, indien haalbaar, voor meer ambtenaren mogelijk te maken.

We merken op dat de Vlaamse overheid er rekening mee dient te houden dat de mogelijkheid tot telewerk afhankelijk is van het takenpakket van de ambtenaar. De aanwezigheid van de ambtenaar op de werkvloer kan volgens ons immers essentieel zijn. Daarnaast vinden we dat de leidinggevenden de ambtenaren die telewerken regelmatig dienen te controleren. Verder vinden we het belangrijk dat de leidinggevende en de medewerker duidelijke afspraken maken, zodat gezamenlijke overlegmomenten mogelijk blijven. We vinden het goed dat de Vlaamse overheid de mogelijkheid tot telewerk

beperkt tot maximum drie dagen per week. De Vlaamse overheid kan de problemen die telewerk met zich meebrengt eventueel ondervangen door ambtenaren steeds op dezelfde dag te laten telewerken. Indien telewerk niet steeds op dezelfde dag mogelijk is, is het volgens ons belangrijk dat de ambtenaar tijdig communiceert op welke dag hij zal telewerken. Hierdoor is het gemakkelijker om afspraken te maken en een planning op te stellen.

De landschapsbureaus maken eveneens deel uit van het project Anders Werken van de Vlaamse overheid. De landschapsbureaus houden in dat er minder werkplekken worden voorzien dan er werknemers zijn. De personeelsleden kiezen dagelijks hun werkplek, afhankelijk van de taken die ze die dag zullen uitvoeren. De landschapsbureaus zijn onder andere ontworpen om thuiswerk te promoten (Vlaamse overheid, z.d.).

Tijdens de focusgroepen waren de meningen met betrekking tot de landschapsbureaus overwegend negatief. Zo haalden de deelnemers van de focusgroepen bijvoorbeeld aan dat er regelmatig lawaaihinder is, doordat ze soms met veel medewerkers in dezelfde open kantooruimte werken. Daarnaast haalden ze aan dat er weinig opslagplaats is en dat het niet makkelijk is om "clean desk" te werken in de landschapsbureaus.

In entiteiten waar de Vlaamse ambtenaren reeds in landschapsbureaus werken, kan de Vlaamse overheid volgens ons enkel proberen om de nadelen ervan te beperken. De gebouwen van deze entiteiten zijn immers ontworpen in functie van de landschapsbureaus, waardoor de Vlaamse overheid de landschapsbureaus moeilijk kan afschaffen. We hebben enkele adviezen voor de Vlaamse overheid, die volgens ons kunnen helpen om de nadelen van de landschapsbureaus te beperken. Ten eerste denken we dat de Vlaamse overheid in deze entiteiten de lawaaihinder kan beperken door een sensibiliseringscampagne te voeren. Aan de hand van deze campagne kan de Vlaamse overheid de ambtenaren sensibiliseren om meer rekening te houden met elkaar. Ze kan hiervoor volgens ons zowel affiches met een oneliner verspreiden als leidinggevendend aansporen om hier aandacht aan te besteden. Ten tweede vinden we het goed dat de Vlaamse overheid de nadelen van de landschapsbureaus deels tracht te beperken door

thuiswerk mogelijk te maken. Onze aanbevelingen omtrent thuiswerk hebben we reeds eerder vermeld.

In entiteiten waar de Vlaamse ambtenaren nog niet in landschapsbureaus werken, menen we dat het beter is dat zo te houden. We geven de Vlaamse overheid dit advies, omdat de deelnemers van de focusgroepen aanhaalden dat ze vaak niet met plezier werken door de landschapsbureaus. Indien de Vlaamse overheid toch meer landschapsbureaus wenst in te voeren, vinden we het beter hier geen besparingsmaatregel van te maken. De Vlaamse overheid moet er volgens ons immers voor zorgen dat er genoeg opslagruimte is en dat er genoeg cockpits zijn waarin ambtenaren zich even kunnen afzonderen. Daarnaast denken we dat het beter is om niet te veel personen in dezelfde open kantooruimte te laten werken, zodat de lawaaihinder wordt beperkt.

Zorgen voor tijdige vervanging

Tijdens de interviews en de focusgroepen werd aangehaald dat niet alle ambtenaren die met pensioen gaan tijdig worden vervangen. Er werd meermaals vermeld dat de vervanging vaak pas na de pensionering van de ambtenaar gebeurt. Een probleem dat hierbij werd aangehaald, is dat er geen kennisoverdracht kan plaatsvinden. Een tweede probleem dat zich hierbij voordoet, is dat anderen het werk van de gepensioneerde ambtenaar moeten opvangen zolang er geen opvolger is. Hierdoor kan een verhoogde werkdruk ontstaan voor de ambtenaren die het werk opvangen. We adviseren de Vlaamse overheid bijgevolg om aandacht te besteden aan de tijdige vervanging van ambtenaren die met pensioen gaan. Het zorgen voor een tijdige vervanging, waardoor de Vlaamse overheid de aanwezige kennis en ervaring kan behouden, is volgens ons een strategie op lange termijn.

4.6.2.1.2 De Vlaamse overheid als change agent

De tweede rol uit het model van Ulrich is de "change agent". De change agent voegt waarde toe aan de organisatie door het begeleiden en het stimuleren van transformatie en verandering. Dit houdt bijvoorbeeld een cultuurverschuiving binnen de organisatie in.

De change agent is gericht op lange termijn en op mensen (Lievens, 2006). We formuleren bij deze rol een advies voor de Vlaamse overheid omtrent het op gang brengen van een bewustwordingsproces.

Het op gang brengen van een bewustwordingsproces

De Vlaamse overheid heeft reeds heel wat initiatieven in het kader van een duurzaam personeelsbeleid genomen, zoals de oprichting van de projectgroep duurzaam personeelsbeleid en de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007. De initiatieven die de Vlaamse overheid heeft uitgewerkt, lijken ons erg effectief te kunnen zijn. Toch vinden we het belangrijk dat de Vlaamse overheid verder werkt aan de creatie van een draagvlak voor een duurzaam personeelsbeleid.

De Vlaamse overheid kan volgens ons dit draagvlak creëren door haar initiatieven goed te communiceren naar de Vlaamse ambtenaren. Op deze manier kan de Vlaamse overheid het bewustwordingsproces van de noodzaak voor een duurzaam personeelsbeleid verder op gang brengen. Het bewustwordingsproces vereist volgens ons een cultuurverandering binnen de Vlaamse overheid. Voor deze cultuurverandering dient de Vlaamse overheid de rol van "change agent" in het model van Ulrich te vervullen.

4.6.2.1.3 De Vlaamse overheid als motivatie expert

De "motivatie expert" is de derde rol uit het model van Ulrich. Deze rol houdt de betrokkenheid van de HR-managers bij de dagelijkse problemen en de behoeften van medewerkers in. De belangrijkste activiteiten binnen deze rol zijn het luisteren naar en het antwoorden op de vragen en de noden van de medewerkers en het zoeken naar middelen die het meest aan hun behoeften tegemoetkomen. De rol van motivatie expert is gericht op korte termijn en op mensen (Lievens, 2006). We geven de Vlaamse overheid bij deze rol adviezen omtrent professionele communicatie, kinderopvang en een ergonomische werkomgeving.

Professionele communicatie

Deelnemers van de focusgroepen willen een goede communicatie. Ze willen als eerste op de hoogte worden gehouden over informatie die een weerslag heeft op hun functie. Ze willen deze informatie dus rechtstreeks vernemen en niet via de pers. Verder willen ze duidelijkheid over de redenen waarom hun aanvraag voor thuiswerk werd geweigerd. Indien er bevragingen zijn gebeurd, willen ze graag dat de Vlaamse overheid hen op de hoogte houdt van de resultaten. Ze willen ook vernemen welke acties de Vlaamse overheid eventueel zal ondernemen in navolging van deze bevragingen.

De Vlaamse overheid heeft reeds communicatieambtenaren aangeduid die het bestuur stimuleren om aandacht te hebben voor de communicatie over het beleid, de beslissingen en de dienstverlening. Communicatieambtenaren hebben een coördinerende en begeleidende rol bij de planning, de ontwikkeling en de uitvoering van de communicatie (Vlaamse overheid, 2007). De Vlaamse overheid besteedt dus reeds aandacht aan communicatie, maar zou hier volgens ons nog meer aandacht aan kunnen besteden. We zijn ons ervan bewust dat de Vlaamse overheid een grote en gecompliceerde organisatie is, wat communiceren niet zo eenvoudig maakt. Toch vinden we het belangrijk dat de Vlaamse overheid blijvende aandacht schenkt aan een duidelijke communicatie. Deelnemers van de focusgroepen haalden immers aan dat communicatie een grote invloed heeft op het plezier dat ze in hun werk beleven. We vinden het dan ook belangrijk dat de Vlaamse overheid via haar leidinggevenden op formele en informele wijze en op een professionele manier aandacht besteedt aan de communicatie met de ambtenaren. De aanbeveling over het voeren van een professionele communicatie is volgens ons gericht op mensen en op korte termijn.

Kinderopvang

Een andere mogelijkheid die volgens ons de combinatie van het werk en het gezin kan verbeteren, is de uitbreiding van het aanbod van kinderopvang in de entiteiten van de Vlaamse overheid. Het Agentschap voor Overheidspersoneel (AgO) van de Vlaamse overheid biedt reeds kinderopvang aan, maar enkel voor kinderen van personeelsleden

van de Vlaamse overheid, de ministeriële kabinetten en de toegelaten agentschappen. AgO beperkt deze dienstverlening ook tot de schoolvakanties. Daarnaast is de opvang enkel mogelijk voor kinderen tussen drie en 14 jaar (Vlaamse overheid, z.d.). Enkele deelnemers van de focusgroepen haalden aan dat ze willen dat de Vlaamse overheid deze mogelijkheid uitbreidt. Ze willen namelijk dat de Vlaamse overheid niet enkel tijdens de schoolvakanties kinderopvang voorziet, maar gedurende het hele jaar. We denken dat de Vlaamse overheid de combinatie van werk en privé kan verbeteren door het aanbod van kinderopvang uit te breiden. Zo kan de Vlaamse overheid nagaan of ze gedurende het hele jaar kinderopvang kan voorzien en kan ze nagaan of de opvang van kleinkinderen mogelijk is. Indien de Vlaamse overheid kinderopvang voor kleinkinderen zou aanbieden, vinden we wel dat ze hiervoor een return moet krijgen. Deze return kan bijvoorbeeld inhouden dat een ambtenaar langer werkt dan hij oorspronkelijk voor ogen had. Daarnaast kan de Vlaamse overheid overwegen om ook kinderen jonger dan drie jaar op te vangen. Het aanbod van kinderopvang is volgens ons gericht op het motiveren van mensen en niet op het verbeteren van processen. Daarnaast is deze aanbeveling volgens ons gericht op korte termijn.

Een ergonomische werkomgeving

Tijdens focusgroepen kwam naar voor dat de Vlaamse overheid reeds aandacht besteedt aan een ergonomische werkomgeving. We vinden het goed dat de Vlaamse overheid oog heeft voor ergonomie en vinden het belangrijk dat ze hier aandacht aan blijft besteden. Hoe beter de werkomgeving op de ambtenaar is afgestemd, hoe comfortabeler deze persoon volgens ons kan werken. Door de werkplek ergonomisch uit te bouwen, kunnen oudere ambtenaren bijvoorbeeld worden ontlast.

Een ergonomische werkomgeving is er volgens ons onder andere op gericht om medewerkers te ontlasten van fysiek zware inspanningen. Een ergonomische werkomgeving kan volgens ons op korte termijn een motiverend effect hebben voor de Vlaamse ambtenaren.

4.6.2.1.4 De Vlaamse overheid als administratieve expert

De laatste rol uit het model van Ulrich is de "administratieve expert". Volgens deze rol moeten de HR-managers een efficiënte administratie en infrastructuur uitbouwen. De administratieve expert dient efficiënte HR-processen te ontwerpen en te implementeren voor rekrutering, selectie, training, beoordeling, beloning en begeleiding van de medewerkers in de organisatie. De administratieve expert is gericht op korte termijn en op het verbeteren van processen (Lievens, 2006). We bespreken achtereenvolgens adviezen voor de Vlaamse overheid als administratieve expert omtrent opleidingen, functioneringstoelagen, een eerlijke verloning en skill pooling.

Opleidingen

Deelnemers van focusgroepen zijn tevreden over de opleidingsmogelijkheden die de Vlaamse overheid hen biedt. Ze vinden dat de Vlaamse overheid voldoende opleidingsbudget voorziet. Ze vinden het ook goed dat ze de mogelijkheid krijgen om een gemotiveerd voorstel in te dienen als ze een opleiding wensen te volgen.

We hebben de betrokkenen niet bevraagd over de mate waarin ze tevreden zijn over de manier waarop de opleiding wordt gegeven. Toch waren er enkele bevindingen die tijdens een focusgroep duidelijk naar voor kwamen. Enkele deelnemers van deze focusgroep haalden aan dat de opleidingen zelf soms beter kunnen. Zo zou het beter zijn om van opleidingen teksten te verspreiden. Als ze de opleiding bijvoorbeeld niet onmiddellijk kunnen toepassen binnen hun functie, kunnen ze nadien bepaalde zaken terug opzoeken in deze tekst. We adviseren de Vlaamse overheid dan ook om dergelijke teksten te voorzien indien de deelnemers van de opleiding dat wensen.

Een andere bevinding die tijdens de focusgroep naar voor kwam, is dat er aandacht moet worden besteed aan de manier waarop een opleiding wordt gegeven. Door de methodiek van de opleiding aan te passen aan de deelnemersgroep, begrijpt deze groep de boodschap beter. Zo kan je bijvoorbeeld een ambtenaar die in zijn functie veel moet observeren beter een filmpje tonen, dan hem de opleiding aan te bieden in de vorm van

een presentatie. Kolb heeft een circulair leermodel ontwikkeld dat we in Bombaerts en Martens (2009) terugvinden. In dit leermodel zijn verschillende elementen aanwezig, namelijk reflecteren, veralgemenen, experimenteren en doen. Elke persoon heeft een favoriete leerstijl. Afhankelijk van deze leerstijl zal een persoon op een bepaalde plaats de cirkel binnentreden. De "doeners" geven de voorkeur aan on-the-job training en periodieke feedback. De "reflecteerders" zullen beginnen met een analyse van het probleem, een analyse van feedback, vragenlijsten, enzovoort. De "veralgemeneren" zullen starten met het doornemen van theorie. De "experimenterers" kiezen voor gerichte on-the-job trainingen, simulatioefeningen en workshops (Bombaerts & Martens, 2009). Afhankelijk van de leerstijl van de doelgroep zal de methodiek van de opleiding volgens ons dus moeten worden aangepast.

Enkele deelnemers van focusgroepen vinden het vervelend dat Vlaamse overheid de opleidingen meestal in Brussel organiseert. Ze willen dat de opleiding dichterbij hun entiteit plaatsvindt, waardoor ze zich minder ver moeten verplaatsen. Wij zijn echter van mening dat de Vlaamse overheid haar opleidingen even goed centraal kan blijven organiseren, namelijk in Brussel. De opleidingen vinden volgens ons niet vaak plaats, waardoor de verplaatsing slechts sporadisch nodig is.

Een deelnemer van een focusgroep haalde ook aan dat hij het beter zouden vinden als opleidingen voor oudere en jongere medewerkers apart worden georganiseerd. Wij zijn echter van mening dat de Vlaamse overheid de opleidingen beter niet apart organiseert, omdat afzonderlijke vorming volgens ons een risico van stigmatisering inhoudt. We denken dat het wel interessant kan zijn om te zorgen voor lesgevers van verschillende leeftijden. Bombaerts en Martens (2009) geven hierbij als voorbeeld dat computerles gegeven door een oudere lesgever drempelverlagend kan zijn voor oudere medewerkers die schrik hebben om met computers te werken.

De Vlaamse overheid moet er volgens ons voor zorgen dat haar leidinggevenden over de nodige kennis en vaardigheden beschikken. Deelnemers van de focusgroepen vinden het immers belangrijk om goede leidinggevenden te hebben die bijvoorbeeld weten op welke manier ze medewerkers moeten coachen. De leidinggevenden hebben immers een

invloed op de mate waarin de ambtenaren plezier beleven op het werk. Indien de leidinggevenden niet over de nodige kennis en vaardigheden beschikken, is het volgens ons belangrijk dat de Vlaamse overheid hiervoor opleidingen aanbiedt.

In het sectoraal akkoord 2005-2007 stelde de Vlaamse Gemeenschap een maatregel op met betrekking tot het volgen van niet-functiespecifieke opleidingen. De Vlaamse overheid wil hiervoor een deel van haar centrale budget ter beschikking stellen. De bevroagde leidinggevenden gaven tijdens interviews aan dat ze deze maatregel doorgaans niet zo goed vinden. Ze zijn immers van mening dat er steeds een raakvlak moet zijn tussen de opleiding van de ambtenaar en zijn huidige functie. De bevroagde leidinggevenden vinden ook dat de Vlaamse overheid altijd een return moet krijgen indien een ambtenaar een opleiding volgt. Volgens ons moet er zoveel mogelijk raakvlak zijn tussen de opleiding van een ambtenaar en zijn huidige functie, zijn eventueel toekomstige functie of zijn eigen ontwikkelingsbehoeften. Wij zijn echter van mening dat ook niet-functiespecifieke opleidingen een return opleveren voor de Vlaamse overheid, aangezien ze volgens ons een positief effect kunnen hebben op de werkZIN van de ambtenaren. Bovendien leren ambtenaren volgens ons uit iedere opleiding. We denken dat hierdoor de employability van de ambtenaren verhoogt. We vinden het bijgevolg nodig dat de Vlaamse overheid haar leidinggevenden het belang laat inzien van leren en het volgen van opleidingen, ook al is er geen onmiddellijk effect.

Het aanbieden van opleidingen hoort volgens ons bij de ontwikkeling van werknemers. De ontwikkeling van werknemers is volgens ons één van de taken waarvoor HR-managers als administratieve expert fungeren.

Functioneringstoelagen

De meerderheid van de deelnemers van de focusgroepen zijn niet zo positief over de FUTO's. De reden hiervoor is dat ze de indruk hebben dat er subjectieve criteria worden gebruikt bij de toekenning van de FUTO's en dat het moeilijk is om te bepalen wat "uitstekend presteren" is. Een ander probleem dat de deelnemers aankaartten, is dat de toekenning van de FUTO's soms een beurtrol is. Door deze beurtrol kunnen er frustraties

ontstaan. Er kunnen bijvoorbeeld ambtenaren zijn die verwachten een FUTO te krijgen, maar deze uiteindelijk niet krijgen door de toepassing van een beurtrol.

Een eerste alternatief dat we voorstellen aan de Vlaamse overheid om de problemen van de FUTO's gedeeltelijk op te lossen, is om de FUTO toe te kennen aan een team in plaats van aan individuele personen. De toekenning van de FUTO aan een team kan volgens ons de teamgeest bevorderen. We denken immers dat sommige teamleden elkaar zullen aansporen om zich volledig in te zetten, zodat het team meer kans maakt om een FUTO te krijgen. We hebben bij dit voorstel enkele opmerkingen. Zo vinden we dat de toekenning van de FUTO aan een team ook op objectieve criteria zou moeten steunen. Een andere opmerking is dat een free-rider-effect kan ontstaan. Het free-rider-effect houdt in dat een individu gelooft dat iemand anders in de groep een bepaald probleem wel zal oplossen. Hierdoor zal dit individu zich niet al te veel inspannen om het doel van de groep te bereiken (Roediger, Capaldi, Paris, Polivy & Herman, 2004). We menen dat de Vlaamse overheid het free-rider-effect gedeeltelijk kan oplossen door de teamleden elkaar te laten evalueren. Het is de bedoeling om bij deze evaluatie elkaar punten toe te kennen voor de individuele bijdrage aan de teamprestatie. De leidinggevende kan op basis van deze evaluaties bepaalde teamleden een hogere FUTO toekennen dan andere teamleden.

Indien de Vlaamse overheid het systeem van de FUTO's behoudt, in de vorm van een individuele beloning of een teambeloning, stellen we voor de toekenning zo transparant mogelijk te laten verlopen. Onder transparantie verstaan we dat ambtenaren kunnen nagaan om welke redenen de FUTO's werden toegekend aan bepaalde personen en aan anderen niet. Als de ambtenaren hiervan op de hoogte zijn, weten ze welke prestaties ze moeten leveren om ook in aanmerking te komen voor een FUTO. We denken dat de Vlaamse overheid de transparantie ook kan bevorderen door de eerste evaluatoren bekend te maken.

Tijdens de focusgroepen zeiden de deelnemers meermaals dat de Vlaamse overheid de FUTO's beter kan afschaffen. Wij zijn echter van mening dat het afschaffen van de FUTO's slechts kan gebeuren als de Vlaamse overheid een alternatief systeem ontwikkelt om

ambtenaren die uitstekend presteren te belonen. We stellen de Vlaamse overheid dan ook een alternatief voor dat ze kan gebruiken indien ze de FUTO's afschaft. De Vlaamse overheid kan een niet-financiële beloning toekennen aan ambtenaren die uitstekend hebben gepresteerd. Waardering is volgens ons immers meer dan enkel financiële waardering. We denken bijvoorbeeld aan het opleiden van leidinggevenden in het uitspreken van waardering, in het geven van feedback op prestaties en in het bespreken van verwachtingen en realisaties. Indien de leidinggevenden daardoor gedurende het hele jaar feedback geven aan hun medewerkers, is volgens ons de kans groter dat de Vlaamse ambtenaren de financiële en niet-financiële beloning eerlijker verdeeld vinden. Een andere vorm van niet-financiële beloning is bijvoorbeeld het geven van een boekenbon, een gegraveerde balpen, bioscooptickets, een doos pralines of een boeket bloemen.

De Vlaamse overheid kan volgens ons ook overwegen om per entiteit een teambevorderend evenement te organiseren als vorm van waardering. Tijdens dit evenement kunnen de realisaties van het jaarprogramma op een waarderende manier worden besproken. Daarnaast kunnen tijdens dit evenement de doelstellingen voor het volgende jaar worden gecommuniceerd. Dit alternatief biedt volgens ons niet de mogelijkheid om individuele medewerkers die uitstekend presteren te belonen, maar zou minder frustraties dan de FUTO's met zich meebrengen.

De FUTO's zijn een vorm van financiële beloning. Het belonen van werknemers is volgens ons een taak van HR-managers als administratieve expert.

Een eerlijke verloning

Tijdens de focusgroepen kwam aan bod dat de deelnemers een eerlijke verloning wensen. Zij willen immers dat hun loon meer wordt gekoppeld aan de door hen geleverde prestaties en dus niet alleen aan hun diploma. Wij delen deze mening, maar we weten niet of de implementatie van dit voorstel haalbaar is bij de Vlaamse overheid. We denken dat HR-managers de rol van administratieve expert vervullen als ze een eerlijke verloning geven aan de werknemers.

Skill pooling

Een duurzaam personeelsbeleid is niet altijd in staat een oplossing te vinden voor de eindeloopbaanproblemen van sommige 50-plussers. Skill pooling is een HR-instrument dat hiervoor wel een oplossing kan bieden (Embo & Maerten, 2004). De Vlaamse overheid past nog geen skill pooling toe. Hoewel we skill pooling niet hebben bevestigd tijdens het praktijkonderzoek, denken we dat het interessant kan zijn bij de Vlaamse overheid.

Bij skill pooling wisselen ondernemingen 50-plussers uit met hun vaardigheden en expertise. Het kan zijn dat een onderneming voor een werknemer van 50 jaar of ouder geen functie meer beschikbaar heeft. De onderneming kan deze werknemer dan met zijn vaardigheden en expertise via een contract van dienstverlening deeltijds of voltijds ten dienste stellen van een andere onderneming, terwijl de werknemer op de eigen loonlijst blijft staan (Embo & Maerten, 2004).

Volgens Embo en Maerten (2004) heeft skill pooling zowel voordelen voor de werknemer als voor de werkgever. De werknemer krijgt immers nieuwe kansen op de arbeidsmarkt en kan zo langer in dienst blijven. Hij krijgt nieuwe uitdagingen aangeboden zonder dat hij van werkgever moet veranderen. De werknemer lijdt hierbij geen loonverlies en loopt geen verhoogd risico op ontslag. Skill pooling biedt ook voordelen voor de werkgever. Via skill pooling belet de werkgever immers dat de werknemer voor de concurrentie gaat werken en blijft de expertise van de werknemer binnen de onderneming. Daarnaast recupereert de werkgever een deel van de personeelskosten die gemaakt zijn door de werknemer in dienst te houden.

Hoewel skill pooling een veelbelovende oplossing lijkt voor de eindeloopbaanproblematiek, kent het in de praktijk nog maar weinig succes. Het is voor de werknemer immers niet zo eenvoudig om zomaar in een ander bedrijf mee te draaien. Verder kan de werkgever ook vrezen dat de werknemer bedrijfsgeheimen bekend maakt aan de concurrenten. Daarnaast is het niet eenvoudig om bedrijven te vinden die eenzelfde werknemer kunnen delen (Vanmullem & Hondeghem, 2005).

Wij zijn van mening dat het voor de Vlaamse overheid nuttig kan zijn om gebruik te maken van dit HR-instrument. Aangezien de Vlaamse overheid een grote organisatie is, zijn er veel functies aanwezig. Bijgevolg zijn er veel mogelijkheden om skill pooling toe te passen. Bij de Vlaamse overheid is de kans ook kleiner dat informatie uitlekt. Indien de Vlaamse overheid skill pooling toepast, verandert de werknemer immers wel tijdelijk van entiteit, maar uiteindelijk werkt hij nog steeds bij dezelfde organisatie. In de privé-sector komt de werknemer wel bij een andere organisatie terecht, waardoor zijn werkgever kan vrezen dat bedrijfsgeheimen worden prijsgegeven. Volgens ons heeft ook de ambtenaar baat bij skill pooling. Doordat hij in een andere werkomgeving terechtkomt, kan hij vanuit deze nieuwe omgeving vaardigheden bijleren en nieuwe kennis verwerven. Op deze manier wordt volgens ons bijgedragen aan de employability van de werknemer. Verder vinden wij dat de overheid een voorbeeldfunctie kan vervullen naar de privé-sector toe. Door zelf 50-plussers aan het werk te houden via skill pooling, kan de Vlaamse overheid immers bedrijven uit de privé-sector aansporen om dit ook toe te passen. We vinden wel dat de werknemers zelf moeten kunnen beslissen of ze al dan niet gebruik willen maken van dit HR-instrument.

Skill pooling is volgens ons een vorm van ontwikkeling. De ontwikkeling van werknemers is volgens ons een taak van de administratieve expert.

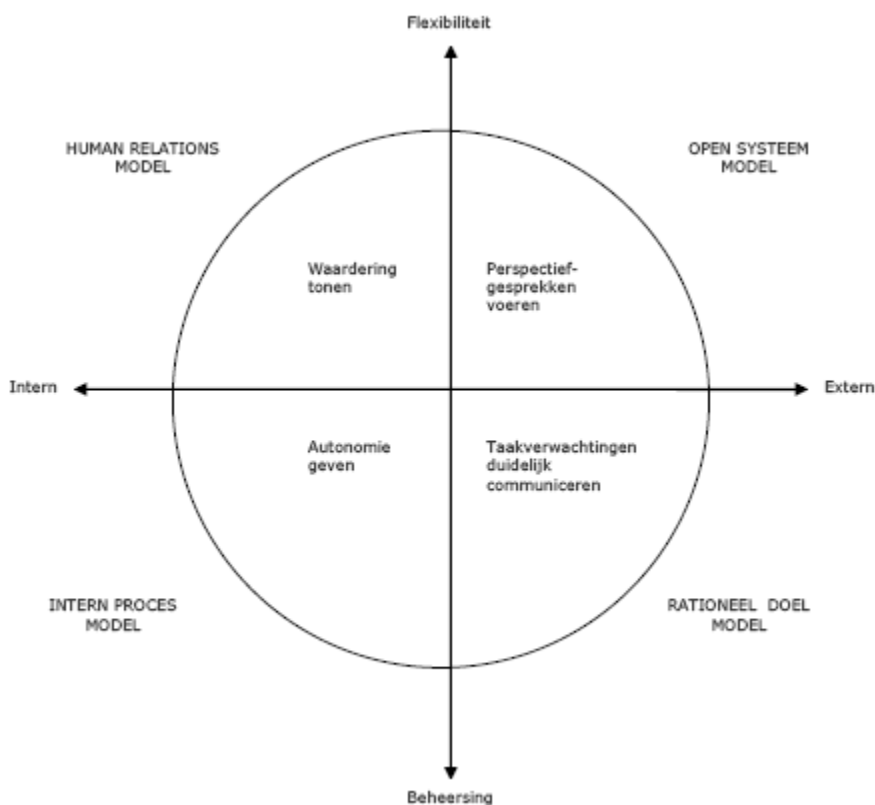
4.6.2.1.5 De maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007

De geïnterviewden vermeldden dat ze de meeste maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 niet kennen. We raden de Vlaamse overheid dan ook aan om deze maatregelen duidelijk te communiceren. De geïnterviewden vinden dat de maatregelen theoretisch goed zijn uitgewerkt, maar hebben enkele bedenkingen bij de praktische haalbaarheid van sommige maatregelen. We hebben hun opmerkingen hieromtrent reeds aangehaald bij de deelvraag over de mate waarin de maatregelen in het kader van een duurzaam personeelsbeleid effectief en reeds zichtbaar zijn in de betrokken entiteiten. Bij deze deelvraag hebben we de maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007 ook gekaderd in het model van Ulrich.

4.6.2.2 De leidinggevenden

We bespreken de duidelijke communicatie van taakverwachtingen, het geven van autonomie, het tonen van waardering en het voeren van loopbaangesprekken. Hoewel we ons enkel baseren op resultaten van het praktijkonderzoek bij het Agentschap Wegen en Verkeer en het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen, zijn de beleidsaanbevelingen die we hieronder uitwerken volgens ons geschikt voor alle leidinggevenden van de Vlaamse overheid.

De aanbevelingen die we maken voor de leidinggevenden, kunnen we plaatsen in het concurrerende-waardenkader van Quinn. Binnen elk kwadrant van het model van Quinn formuleren we een beleidsaanbeveling (figuur 26).



Figuur 26: Aanbevelingen voor leidinggevenden geplaatst in het concurrerende-waardenkader van Quinn (gebaseerd op Quinn et al., 2005)

Het rationeel doel model: taakverwachtingen duidelijk communiceren

We menen dat er niet enkel op het niveau van de Vlaamse overheid aandacht moet worden besteed aan een duidelijke communicatie, maar ook op het niveau van de leidinggevenden. Een duidelijke communicatie van de taakverwachtingen hoort volgens ons bij het rationeel doel model binnen het concurrerende-waardenkader van Quinn. Het rationeel doel model stelt productiviteit en winst voorop als de criteria voor effectiviteit van de organisatie. Volgens dit model leiden een verduidelijking van de doelen, een rationele analyse en handelend optreden door de leidinggevenden tot productieve resultaten (Quinn et al., 2005).

Tijdens de focusgroepen kwam naar voor dat onduidelijke taakomschrijvingen het werkplezier verminderen. Zo vinden de deelnemers van de focusgroepen het vervelend als de leidinggevenden koud en warm tegelijk blazen. Werk moeten herbeginnen door onzorgvuldigheid van de leidinggevenden, maakt dat deelnemers van de focusgroepen niet met plezier werken. Daarnaast vinden de deelnemers het vervelend als de leidinggevenden hen vooraf niet op de hoogte brengen van beslissingen die een invloed hebben op hun job.

Het intern proces model: autonomie geven

Zowel de deelnemers van de focusgroepen als de geïnterviewden vinden autonomie een voorwaarde om met plezier te werken. Autonomie betekent dat de leidinggevenden zoveel mogelijk verantwoordelijkheid moeten geven aan de medewerkers en dat de leidinggevenden hen zoveel mogelijk zelf beslissingen moeten laten nemen.

We kunnen autonomie plaatsen bij het intern proces model van het concurrerende-waardenkader van Quinn. Het intern proces model legt de nadruk op informatiemanagement, documentatie, stabiliteit en controle. Dit model beschouwt stabiliteit en continuïteit als de criteria voor organisatie-effectiviteit. Bij dit model heerst de overtuiging dat routines leiden tot stabiliteit (Quinn et al., 2005). De deelnemers van de focusgroepen willen echter minder worden beheerd en willen autonomie.

Het human relations model: waardering tonen

Deelnemers van de focusgroepen vinden het belangrijk dat ze waardering krijgen, onder andere van hun leidinggevenden. Deze waardering dient volgens hen niet enkel financieel te zijn, bijvoorbeeld door de toekenning van FUTO's. Waardering kan bijvoorbeeld ook gebeuren in de vorm van schouderklopjes. Oudere deelnemers van focusgroepen vinden het verder ook belangrijk dat de leidinggevenden oog hebben voor hun ervaring. De deelnemers van de focusgroepen verwachten dat de leidinggevenden naar hen luisteren en dat ze hun ervaring appreciëren. We vinden het dan ook belangrijk dat de leidinggevenden waardering tonen aan hun medewerkers en dat ze deze waardering ook uitspreken. Het tonen van waardering hoort volgens ons bij het human relations model van het concurrerende-waardenkader van Quinn. Participatie, openheid, inzet en moreel zijn de centrale begrippen voor de organisatie-effectiviteit in het human relations model. Volgens dit model leidt betrokkenheid tot inzet. Belangrijke taken van leidinggevenden zijn het oplossen van conflicten, participatie en het bereiken van consensus (Quinn et al., 2005).

Het open systeem model: perspectiefgesprekken voeren

Deelnemers van de focusgroepen vinden het belangrijk dat ze kansen tot bevorderingen krijgen bij de Vlaamse overheid. Oudere deelnemers van focusgroepen willen ook op het einde van hun loopbaan voldoende kansen krijgen en niet het gevoel hebben dat hun werk bezigheidstherapie is. De deelnemers van de focusgroepen vinden dat een bevordering niet mede gebaseerd mag zijn op het feit of een medewerker al dan niet reeds een FUTO heeft gekregen. Zij vinden immers dat de FUTO's niet altijd op de juiste manier worden toegekend, zoals bij de hantering van een beurtrol. Wij delen de mening van de deelnemers van de focusgroepen. De Vlaamse overheid dient goede criteria te zoeken om succes in de loopbaan vast te stellen.

Hoewel er niet voor elke functie bevorderingen mogelijk zijn, stellen we de leidinggevenden voor om regelmatig perspectiefgesprekken te voeren zoals de Vlaamse Gemeenschap heeft bepaald in het sectoraal akkoord 2005-2007. Tijdens deze

gesprekken kan de leidinggevende nagaan wat de wensen, verwachtingen en loopbaanmogelijkheden zijn van een individuele ambtenaar. Hij kan er dan rekening mee proberen te houden. Het voeren van perspectiefgesprekken kunnen we plaatsen bij het open systeem model van het concurrerende-waardenkader van Quinn. In dit model zijn de belangrijkste criteria voor organisatie-effectiviteit externe ondersteuning en aanpassingsvermogen. Het open systeem model benadrukt innovatie, aanpassing, groei en het verwerven van productiemiddelen (Quinn et al., 2005).

4.6.2.3 De P&O-verantwoordelijken

We bespreken achtereenvolgens het voeren van tweerichtingscommunicatie en het bijstaan van medewerkers. Hoewel we ons enkel baseren op resultaten van het praktijkonderzoek bij het Agentschap Wegen en Verkeer en het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen, zijn de adviezen die we hieronder formuleren volgens ons geschikt voor alle P&O-verantwoordelijken van de Vlaamse overheid.

Tweerichtingscommunicatie voeren

We vinden het belangrijk dat de P&O-verantwoordelijken regelmatig en duidelijk communiceren met de ambtenaren. Tweerichtingscommunicatie is daarbij aangewezen. Het is volgens ons ook aangewezen om zowel de rechten als de plichten van de ambtenaren duidelijk te communiceren. Zo kunnen de P&O-verantwoordelijken bijvoorbeeld communiceren over maatregelen die de Vlaamse overheid neemt.

Het bijstaan van medewerkers

Het is volgens ons belangrijk dat de ambtenaren weten dat ze op elk moment bij hun P&O-verantwoordelijke terecht kunnen met vragen of problemen. Als de ambtenaren een probleem hebben, kan de P&O-verantwoordelijke helpen bij het zoeken naar een oplossing.

4.6.2.4 De individuele ambtenaren

We werken enkele algemene aanbevelingen uit op het niveau van de individuele ambtenaren. Aangezien iedere ambtenaar uniek is, is het afhankelijk van de aandacht die de ambtenaar er nu reeds aan besteedt of deze aanbevelingen meer of minder van toepassing zijn. We formuleren aanbevelingen over zelf initiatief nemen, relativeren, zorgen voor een aangename werksfeer, collega's waarderen en de opname van andere rollen.

Zelf initiatief nemen

De Vlaamse overheid biedt volgens ons heel wat mogelijkheden, bijvoorbeeld met betrekking tot de combinatie van werk en privé, waarvoor de individuele ambtenaar volgens ons deels zelf initiatief moet nemen. De individuele ambtenaar kan bijvoorbeeld zelf initiatief nemen om deeltijds te werken. De Vlaamse overheid biedt volgens ons ook heel wat mogelijkheden voor het volgen van opleidingen en het deelnemen aan overheidsexamens. Uit de focusgroepen kwam naar voren dat de ambtenaren zelf kunnen vragen om van deze mogelijkheden gebruik te maken. Daarnaast geeft de Vlaamse overheid ambtenaren de kans om van entiteit of agentschap te veranderen.

We vinden het belangrijk dat ambtenaren persoonlijke of werkgerelateerde problemen niet laten aanslepen, maar er een oplossing voor zoeken. Indien ze geen oplossing zoeken, zou het probleem erger kunnen worden. Het probleem kan de werksfeer negatief beïnvloeden. De ambtenaren kunnen eventueel naar hun P&O-verantwoordelijke of hun leidinggevende gaan om deze problemen aan te kaarten.

Relativeren

Uit de focusgroepen kwam naar voren dat sommige ambtenaren meer moeten relativeren. Zo zouden ze bijvoorbeeld een duidelijker onderscheid moeten maken tussen werk en privé. Deze ambtenaren moeten leren om thuis niet te veel aan het werk te denken. Daarnaast vermeldden de deelnemers van de focusgroepen dat het belangrijk is om

positief ingesteld te blijven. Wij delen de mening van de deelnemers van de focusgroepen. Leren relativeren en een positieve ingesteldheid zijn volgens ons zaken die de ambtenaren zelf in de hand hebben en die maken dat ze met ZIN werken.

Zorgen voor een aangename werksfeer

De deelnemers van de focusgroepen vinden een aangename werksfeer een zeer belangrijke voorwaarde om met plezier te werken. De Vlaamse ambtenaren kunnen volgens ons zelf bijdragen tot een goede werksfeer. Ze kunnen er namelijk voor zorgen dat ze contact hebben met hun collega's. De ambtenaren die werken in landschapsbureaus kunnen volgens ons de sfeer positief beïnvloeden door meer rekening te houden met elkaar. Daarnaast kan de ingesteldheid van de ambtenaren de werksfeer beïnvloeden. Een negatieve ingesteldheid van een ambtenaar kan namelijk een invloed hebben op het humeur van zijn collega's. Het is volgens ons belangrijk dat de ambtenaren inzien dat ze zelf veel kunnen bijdragen aan een aangename werksfeer.

Collega's waarderen

Het is volgens de deelnemers van de focusgroepen niet alleen belangrijk dat hun leidinggevenden hen waarderen, maar ook hun collega's. Ze haalden onder andere aan dat het een blijk is van waardering als deze personen beroep doen op hun ervaring. Het is volgens ons een kleine inspanning om een collega een schouderklopje te geven, hem te bedanken of erkenning te geven voor zijn ervaring. We adviseren de ambtenaren dan ook om deze kleine inspanning te leveren.

Andere rollen opnemen

De opnamen van andere rollen binnen een functie houdt onder andere in dat een ambtenaar fungeert als mentor of coach. Tijdens de focusgroepen kwam aan bod dat de opname van andere rollen binnen een functie mee bepalend is voor het werkplezier. Wij denken ook dat de opname van andere rollen binnen een functie een positief effect heeft, zowel voor de nieuwe medewerker als voor de persoon die de andere rol opneemt. De

ervaren medewerker kan de nieuwe medewerker immers heel wat bijbrengen. Daarnaast kan de persoon die de andere rol opneemt het gevoel krijgen dat de collega's en de leidinggevende zijn ervaring waarderen. De Vlaamse Gemeenschap formuleerde in het sectoraal akkoord 2005-2007 een maatregel die de opname van andere rollen mogelijk maakt.

4.6.2.5 De Federale overheid

Tijdens het praktijkonderzoek van onze masterproef zijn er topics naar voor gekomen waarover we aanbevelingen willen formuleren, maar die niet tot de bevoegdheden van de Vlaamse overheid behoren. Vandaar dat we enkele beleidsaanbevelingen formuleren op het niveau van de Federale overheid. We bespreken respectievelijk de mogelijkheid tot een geleidelijke overgang naar het pensioen en het voorzien van de mogelijkheid om langer te werken dan tot 65 jaar.

Een geleidelijke overgang naar het pensioen mogelijk maken

Indien de Federale overheid ambtenaren zou verplichten om langer te werken, zouden ze volgens de deelnemers van de focusgroepen met tegenzin langer werken en gedemotiveerd worden. Deze bevinding kwam tijdens de focusgroepen meermaals naar voor. Enkele deelnemers merkten hierbij echter op dat sommige ambtenaren enkel langer zullen werken indien ze worden verplicht. Tijdens de focusgroepen haalden de deelnemers vaak aan dat ze zouden overwegen om langer te werken als er een systeem zou zijn dat halftijds werken en halftijds pensioen combineert. Ze vinden het bij dit systeem wel belangrijk om meer te verdienen dan indien ze voltijds met pensioen zouden gaan. De deelnemers vinden het wel aannemelijk dat ze minder zouden verdienen dan indien ze voltijds zouden blijven werken. De deelnemers van de focusgroepen merkten op dat ze reeds de mogelijkheid hebben om deeltijds te werken. Aangezien deeltijds werken financieel nadeliger is dan voltijds met pensioen gaan, kiezen ze er meestal niet voor.

In de privé-sector is er reeds een systeem van toepassing dat vergelijkbaar is met het voorstel van de deelnemers van de focusgroepen, namelijk het halftijds brugpensioen. Het halftijds brugpensioen is geen vervroegd pensioen, maar een vorm van deeltijds

werk. Het halftijds brugpensioen biedt namelijk aan oudere werknemers uit de privé-sector de mogelijkheid om hun arbeidsprestaties te herleiden tot een halftijdse dienstbetrekking. De halftijds bruggepensioneerde krijgt naast werkloosheidsuitkeringen een aanvullende vergoeding ten laste van de werkgever of van een in de plaats tredend Fonds (Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening, z.d.).

Uit de focusgroepen bleek dat er vraag is naar een dergelijk systeem. Indien het haalbaar is, raden wij de Federale overheid dan ook aan een gelijkaardig systeem uit te werken voor de Vlaamse overheid. Volgens ons kan dit systeem zorgen voor een geleidelijke overgang naar het pensioen. Daarnaast denken we dat sommige ambtenaren langer zouden werken indien ze van een dergelijk systeem gebruik kunnen maken. Het systeem kan volgens ons bijvoorbeeld interessant zijn voor ambtenaren die gemotiveerd zijn om langer te werken, maar waarvoor een voltijdse betrekking fysiek te belastend is. Verder denken we dat het systeem interessant kan zijn voor kennisoverdracht. Doordat de overgang naar het pensioen geleidelijk gebeurt, kan de ambtenaar die gebruik maakt van dit systeem zijn kennis overdragen aan zijn opvolger. We zijn ook van mening dat een dergelijk systeem voordelig is voor ambtenaren die het sociaal contact met collega's willen behouden, omdat ze buiten de werksfeer nauwelijks sociale contacten hebben.

De mogelijkheid voorzien om langer te werken dan tot 65 jaar

Volgens de Pensioendienst voor de Overheidssector (z.d.) is de leeftijd waarop ambtenaren niet langer in dienst kunnen blijven en dus gepensioneerd worden 65 jaar. Deze leeftijdsgrens kan voor bepaalde categorieën hoger liggen, bijvoorbeeld voor magistraten, of lager liggen, bijvoorbeeld voor sommige militairen.

Deelnemers van de focusgroepen vinden dat ambtenaren die langer wensen te werken dan tot hun 65 jaar hiervoor de kans moeten krijgen. Ze willen dus niet dat de Federale overheid de wettelijke pensioenleeftijd optrekt. Ze willen enkel dat de Federale overheid ambtenaren die langer willen werken niet verplicht om op hun 65 jaar met pensioen te gaan. We raden de Federale overheid dan ook aan om na te gaan of ze deze ambtenaren langer dan tot hun 65^{ste} kan laten werken.

4.7 Eigen reflectie

Tijdens de masterproefbeurs die de UHasselt organiseerde voor de studenten van het derde bachelorjaar Toegepaste Economische Wetenschappen, hadden we een gesprek met professor Hilda Martens. We vonden zowel de masterproefonderwerpen rond diversiteitmanagement als leeftijdsbewust personeelsbeleid interessant. Uiteindelijk kregen we mede dankzij professor Hilda Martens de kans om een masterproef te maken bij de Vlaamse overheid rond het thema duurzaam personeelsbeleid.

We hebben veel geleerd bij maken van deze masterproef. Zo hebben we inzicht gekregen in de thematiek "duurzaam personeelsbeleid". Daarnaast hebben we een planning opgemaakt, zodat we beiden een duidelijk beeld hadden van het verdere verloop van de uitwerking van de masterproef. We wisten reeds dat het opstellen van een realistische planning belangrijk is, maar we hebben dankzij professor Hilda Martens wel geleerd dat alles in realiteit een beetje langer duurt dan vooropgesteld. Verder hebben we geleerd dat het een voordeel is om samen te werken met gemotiveerde mensen die in het project geloven, zoals mevrouw Serbruyns en de heer Van Lerberge van het Agentschap voor Overheidspersoneel van de Vlaamse overheid.

We hebben ook geleerd om zelf initiatief te nemen, bijvoorbeeld bij het organiseren van de focusgroep met de P&O-verantwoordelijken van het Agentschap Wegen en Verkeer. Daarnaast vormde het leiden van de focusgroepen een uitdaging. We hadden hier beiden immers nog geen ervaring mee. We vonden het voornamelijk een uitdaging om stiltes te doorbreken tijdens de focusgroepen. We speelden hierop in door de stellingen en de vragen te herhalen. Daarnaast vonden we het vermoeiend om elk een hele focusgroep te leiden. We vonden hiervoor een oplossing door beiden een deel van iedere focusgroep te leiden.

Bij de uitwerking van deze masterproef hebben we ook geleerd om efficiënt samen te werken. Zo ondervonden we dat het efficiënter is om individueel een voorbereiding te maken voor de uitwerking van een deel van de masterproef. Daarna vergeleken we onze

voorbereidingen en werkten we het deel van de masterproef samen verder uit. Op deze manier verliep de uitwerking vlotter.

Bij het maken van de masterproef ondervonden we ook dat er enkele voordelen verbonden zijn aan samenwerken. Zo vonden we het positief dat we elkaar konden aanvullen, samen konden redeneren en discussiëren. Daarnaast vonden we het een voordeel om samen te werken, omdat we elkaar konden motiveren. Dat zorgde voor een aangename werksfeer. Bovendien vonden we het een voordeel om samen te werken met een persoon die dezelfde verwachtingen heeft over het eindresultaat van de masterproef. Daarnaast hebben we geleerd om naar elkaar te luisteren en te brainstormen om tot goede resultaten te komen. Wat soms niet zo eenvoudig bleek te zijn tijdens de samenwerking, was het vinden van tijdstippen waarop we konden afspreken om aan de masterproef te werken. Daarnaast moesten we leren inzien dat we niet altijd zelf de beste ideeën hadden. Zo dienden we beiden soms toegevingen te doen aan elkaar.

Indien we deze masterproef konden overdoen, zouden we onze praktijkstudie binnen meerdere agentschappen willen uitvoeren. We hadden vooropgesteld om ongeveer tien focusgroepen te organiseren. Het bleek echter moeilijk om voldoende deelnemers te vinden binnen twee agentschappen om het vooropgestelde aantal focusgroepen te kunnen organiseren. We denken dat we wel tien focusgroepen hadden kunnen organiseren, indien we onze praktijkstudie binnen drie agentschappen hadden uitgevoerd. Daarnaast zouden we focusgroepen vanaf 16 deelnemers opsplitsen. Bij grote focusgroepen hebben we immers ondervonden dat het moeilijk is om alle deelnemers te betrekken. Daarnaast kunnen de deelnemers tijdens een grote focusgroep door elkaar beginnen praten, waardoor het moeilijker wordt om de focusgroep te leiden. Ten slotte zouden we ook in Gent een interview met een leidinggevende organiseren. We hadden dit interview graag op dezelfde dag als de focusgroep en het interview met de P&O-verantwoordelijke georganiseerd. Het was echter moeilijk om nog een interview met een leidinggevende te organiseren, aangezien we slechts enkele dagen op voorhand met zekerheid wisten dat deze focusgroep zou plaatsvinden.

Lijst van geraadpleegde werken

Boeken

Billiet, J.B. (1994). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek: ontwerp en dataverzameling*. Leuven: Acco.

Bombaerts, G. & Martens, H. (2009). *De hofnar en de kanarie onderweg. Leeftijdsbewust personeelsbeleid als antwoord op vergrijzing en ontgrijzing*. Mechelen: Kluwer.

College voor arbeidszaken (2000). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid en ouderenbeleid*. Den Haag: VNG Uitgeverij.

Condrey, S.E. (2005). *Handbook of Human Resource Management in Government*. San Francisco: Jossey-Bass.

De Groote, P. & Truwant, V. (2003). *Demografie en samenleving*. Leuven: Universitaire Pers Leuven.

Derijcke, L., Smedts, A., Verdijck, P. & Wouters, L. (1995). *Personeelsbeleid & een leeftijdsbewuste aanpak*. Deurne: Mim.

Derks, G.J. (2000). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid en ouderenbeleid*. 's-Gravenhage: VNG.

Drijkoningen, C., Delanote, L. & Van de Poel, D. (2000). *Slapende vermogens werken niet*. Leuven: Acco.

Embo, M. & Maerten, P. (2004). *Als de eindmeet in zicht is: het motiveren van oudere werknemers*. Mechelen: Kluwer.

Greenbaum, T.L. (2000). *Moderating focus groups. A practical guide for group facilitation*. California: Sage Publications, Inc.

Kluytmans, F. (2005). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Langendoen, M.W. (1998). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Instrumenten en maatregelen voor individuele loopbaanregelingen*. Lelystad: Stichting IVIO.

Lievens, F. (2006). *Handboek Human Resource Management. Back to basics*. Leuven: Lannoo & Den Haag.

Morgan, D.L. (1998). *Planning focus groups*. California: Sage Publications, Inc.

Morgan, D.L. (1998). *The focus group guidebook*. California: Sage Publications, Inc.

Peters, R. (1995). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Antwerpen: Uitgeverij Schouten & Nelissen.

Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P. & McGrath, M.R. (2005). *Handboek Managementvaardigheden*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Roediger, H.L., Capaldi, E.D., Paris, S.G., Polivy, J. & Herman C.P. (2004). *Psychologie: een inleiding*. Gent: Academia Press.

Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Simoens, P., Denys, J., Pichault, F. & Agro, L. (1995). *Bouwstenen voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Brussel: Koning Boudewijnstichting.

Stoffelsen, J.M. & Diehl, P.J. (2007). *Handboek levensfasebewust personeelsbeleid: iedereen heeft hetzelfde recht op een verschillende aanpak*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Thunnissen, M.A.G., Thijssen, J.G.L. & de Lange, W.A.M. (2000). *Beleid zonder management? De praktijk van leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.

Van Hootegem, G., van Amelsvoort, P., Van Beek, G. & Huys, R. (2008). *Anders organiseren & beter werken. Handboek sociale innovatie en verandermanagement*. Leuven: Acco.

Vanmullem, K. & Hondeghem, A. (2004). *Een leeftijdsbewust personeelsbeleid bij de Vlaamse overheid: verkenning van het onderzoek*. Leuven: Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen, Steunpunt Beleidsrelevant Onderzoek.

Vanmullem, K. & Hondeghem, A. (2006). *Inzetbaarheid van jong en oud: nationale en internationale ervaringen*. Leuven: Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen, Steunpunt Beleidsrelevant Onderzoek.

Vanmullem, K. & Hondeghem, A. (2006). *Motivatie en leiderschap: case study van een Vlaamse overheidsorganisatie*. Leuven: Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen, Steunpunt Beleidsrelevant Onderzoek.

van Ruysseveldt, J., de Witte, M. & von Grumbkow, J. (2004). *Organiseren van mens en arbeid. Hedendaagse benadering van de kwaliteit van de arbeid*. Mechelen: Kluwer.

Tijdschriften en kranten

den Haan, N.C. (2005, november). Wegwerken. *Personeelsbeleid*, 11, 48-50.

de Waal, J. (2006, april). Salaris in de steigers. *Personeelsbeleid*, 4, 50-54.

Jansen, P. & de Lange, A. (2005, mei). Geblokkeerd. *Personeelsbeleid*, 5, 54-56.

Martens, H. (2003, april). Kwaliteitsvol omgaan met oudere werknemers. *Newsletter Quality*, 94, 3-4.

Pots, B. (2005, oktober). Stop met klassieke cao-afspraken. *Personeelsbeleid*, 10, 32-35.

Savenije, M. (2007, maart). Generatiekloof. *Personeelsbeleid*, 3, 40-43.

Online publicaties

Aarendonk, S. (2003). *Een overzicht van maatregelen om oudere werknemers langer voor het arbeidsproces te behouden*. Opgevraagd op 21 augustus, 2008, via http://www.leeftijdenwerk.be/html/pdf/Aarendonk_2003.pdf.

Boer, R. (z.d.). *Interpersoonlijke communicatie: instructieboekje*. Opgevraagd op 4 april, 2009, via http://www.brandcom.nl/Opdrachten/INCO%20instructieboekje_v1.pdf.

De Bauw, P.E., Ekka, M., Lowette, N. & Vissers, E. (2006). *Levensfasebewust personeelsbeleid. Adviesopdracht PuMP 2006 voor de Federale Overheidsdienst Personeel & Organisatie*. Opgevraagd op 21 augustus, 2008, via http://www.leeftijdenwerk.be/html/pdf/De_Bauw_etal_2006.pdf.

De Coen, A., Forrier, A., Lamberts, M. & Sels, L. (2007). *Leeftijd en werk. Over inzet en inzetbaarheid van ouderen op de arbeidsmarkt*. Opgevraagd op 2 oktober, 2008, via <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/185876/1/Eindrapport.pdf>.

Ekamper, P. (2006). Werkende ouderen in België en Nederland – de cijfers. *Tijdschrift voor HRM*, 9. Opgevraagd op 13 augustus, 2008, via <http://www.nidi.knaw.nl/en/output/2006/thrm-09-01-ekamper.pdf/thrm-09-01-ekamper.pdf>.

Elchardus, M. & Cohen, J. (2003). *Gedrag en verwachtingen in verband met het einde van de loopbaan. Deelrapport 3: de determinanten van de vroege uittrede*. Opgevraagd op 21 augustus, 2008, via <http://www.ouderenenarbeid.be/Documenten/Determinanten%20van%20de%20vroege%20uittrede.pdf>.

Elchardus, M., Cohen, J. & Van Thielen, L. (2003). *Gedrag en verwachtingen in verband met het einde van de loopbaan. Deelrapport 5: Naar een eindeloopbaanbeleid*. Opgevraagd op 16 oktober, 2008, via http://www.vub.ac.be/TOR/main/publicaties/downloads/t2003_31.pdf.

Ervaringsfonds (z.d.). *Goede praktijken Ervaringsfonds. Vernibouw-Campens N.V.* Opgevraagd op 13 november, 2008, via <http://www.werk.belgie.be/WorkArea/showcontent.aspx?id=12558>.

Federale overheid (2005). *Het generatiepact*. Opgevraagd op 27 augustus, 2008, via <http://www.be2010.eu/admin/uploaded/200609081226100.Bijlage4.pdf>.

Hoge Raad voor de Werkgelegenheid (2004). *Verslag 2004*. Brussel. Opgevraagd op 24 september, 2008, via <http://www.meta.fgov.be>.

Josten, E.J.C. & Schalk, R. (2005). *Effecten van demotie op gezondheid en tevredenheid met het werk van oudere werknemers in de sectoren zorg en welzijn*. Opgevraagd op 4 december, 2008, via http://www.universiteitvantilburg.nl/osa/producten/publicaties_osamedewerkers/effecten_demotie.pdf.

Martens, H. & Manshoven, J. (2007). *Op de rails naar diversiteit: Het verkrijgen van een draagvlak voor diversiteitsmanagement*. Opgevraagd op 27 november, 2008, via http://www.ouderenenarbeid.be/diversiteitOpDeRails/Brochure_1_NL.pdf.

Martens, H., Manshoven, J., Lambrechts, F. & Vandenberk, A. (z.d.). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid, Doe-het-zelf instrument*. Opgevraagd op 21 augustus, 2008, via <http://www.ouderenenarbeid.uhasselt.be/Documenten/doe%20het%20zelf%20lbbp%20proccessen%20def.doc.pdf>.

Nationale Arbeidsraad (2002). *Collectieve arbeidsovereenkomst nr. 82 van 10 juli 2002 betreffende outplacement voor werknemers van vijfenveertig jaar en ouder die worden ontslagen*. Opgevraagd op 9 oktober, 2008, via <http://www.cnt-nar.be/CAO/cao-82.pdf>.

Parsloe, E. (1999). *The Manager as Coach and Mentor*. Opgevraagd op 4 november, 2008, via http://books.google.nl/books?id=FkKZprbUYmsC&printsec=frontcover&dq=the+manager+as+coach+and+mentor&lr=lang_en&as_brr=0#PPT15,M1.

Peeters, M.C.W., Nauta, A., de Jonge, J. & Schalk, R. (2005). *De toekomst van oudere werknemers: de revival van een 'oud' thema in de arbeids- en organisatiepsychologie*. Opgevraagd op 27 augustus, 2008, via http://www.leeftijdophetwerk.nl/public/2/downloads/33/33_artikel_peeters_over_toekomst_van_oudere_werknemers.pdf.

Pelfrene, E. (2005). *Ontgroening en vergrijzing in Vlaanderen 1990-2050: verkenningen op basis van de NIS-bevolkingsvooruitzichten*. Opgevraagd op 13 augustus, 2008, via http://aps.vlaanderen.be/statistiek/publicaties/stat_Publicaties_stat36.htm#top.

Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (2001). *Oud maar niet out! Handleiding voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Opgevraagd op 13 augustus, 2008, via http://www.leeftijdenwerk.be/html/pdf/SERV_2001.pdf.

Unizo (z.d.) *Goede redenen om langer aan het werk te blijven*. Opgevraagd op 29 september, 2008, via http://www.leeftijdenwerk.be/html/pdf/B5_HRM_coach_33.pdf.

van Buul, G.J.C.M. & Maas, J.F.J. (2004). *Praktische adviezen voor de ontwikkeling en implementatie van levensfasegericht personeelsbeleid*. Opgevraagd op 29 september, 2008, via http://www.leeftijdenwerk.be/html/pdf/B14_van_buul_maes_levensfasegericht_personeelsbeleid.pdf.

Vanmullem, K. & Hondeghem, A. (2005). *Een leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen de Vlaamse overheid*. Opgevraagd op 21 augustus, 2008, via www.steunpuntwav.be/download/nl/123674/pdf.

Vanmullem, K. & Hondeghem, A. (2005). *Een leeftijdsbewust personeelsbeleid: stand van zaken binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap*. Opgevraagd op 21 augustus, 2008, via http://www.leeftijdenwerk.be/html/pdf/rapport_LBPB_Annie_Hondegem.pdf.

Vanmullem, K. & Hondeghem, A. (2007). *Training the older worker*. Opgevraagd op 3 november, 2008, via http://www.leeftijdenwerk.be/html/pdf/VANMULLEMHONDEGHEM_training_older_workers.pdf.

Vlaamse Gemeenschap (2002). *Sectoraal akkoord 2003-2004*. Opgevraagd op 19 juli, 2008, via http://openbarediensten.acv-online.be/Images/vl%20gem%20sect%20akkoord%202003-2004_tcm86-60316.pdf.

Vlaamse gemeenschap (2004). *Sectoraal akkoord 2005-2007*. Opgevraagd op 19 juli, 2008, via http://openbarediensten.acv-online.be/Images/protocoltekst_def_tcm86-99553.pdf.

Vlaamse overheid (2005). *Beleidsrapport personeel & organisatie*. Opgevraagd op 28 oktober, 2008, via <http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/bijlagen/beleidsrapport04/pdf/rapport.pdf>.

Vlaamse overheid (2006). *Jaarrapport personeel & organisatie. Beleidsondersteunend document*. Opgevraagd op 19 augustus, 2008, via http://www2.vlaanderen.be/bestuurszaken/docs/rap_peno_06.pdf.

Vlaamse overheid (2007). *60plus: Gids voor wie het pensioen nadert of bereikt heeft*. Opgevraagd op 13 november, 2008, via http://wvg.vlaanderen.be/60plusgids/60plusgids2007_pdf/60plus2007_integraal_17sept2007.pdf.

Vlaamse overheid (2007). *Communicatiejaarverslag van de Vlaamse regering*. Opgevraagd op 30 maart, 2009, via http://www.vlaanderen.be/servlet/Satellite?c=Solution_C&cid=1165294821399&context=1141721623065---1212644030163-1212644030163--1165294821399&p=1186804409610&pagename=Infolijn%2FView.

Vlaamse overheid (2008). *De Personeelspeiling: Maak werk van je mening!* Opgevraagd op 7 april, 2009, via http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/personeelspeiling/bijlagen/PP_2008_resultaten_VO.pdf.

Vlaamse overheid (2008). *Maatregelen Sectoraal Akkoord*. Opgevraagd op 27 november, 2008, via www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/duurzaam personeelsbeleid/bijlagen/Maatregelen_Sectoraal_Akkoord.ppt.

Vlaams Instituut voor Wetenschappelijk en Technologisch Aspectenonderzoek (2006). *Participatieve methoden: een gids voor gebruikers. Focusgroep*. Opgevraagd op 27 november, 2008, via <http://www.viwta.be/files/MethFocusgroep.pdf>.

Vlaams minister van Bestuurszaken, Buitenlands Beleid, Media en Toerisme (2003). *Beleidsnota 2004-2009*. Opgevraagd op 19 juli, 2008, via <http://docs.vlaanderen.be/portaal/beleidsnotas2004/bourgeois/bestuurszaken.pdf>.

Vlaams minister van Bestuurszaken, Buitenlands Beleid, Media en Toerisme (2006). *Beleidsbrief Bestuurszaken 2007: kwaliteit leveren en tonen*. Opgevraagd op 19 juli, 2008, via http://docs.vlaanderen.be/portaal/beleidsbrieven2006/bourgeois/beleidsbrief_bestuurszaken.pdf.

Vlaams minister van Bestuurszaken, Buitenlands Beleid, Media en Toerisme (2007). *Beleidsbrief 2008: Een overheid van nu en van u*. Opgevraagd op 19 juli, 2008, via http://docs.vlaanderen.be/portaal/beleidsbrieven2007-2008/bourgeois/beleidsbrief_bestuurszaken_bourgeois.pdf.

VOKA Vlaams-Brabant (2007). *Talent+: Leeftijdsbewust personeelsbeleid met aandacht voor oudere werknemers*. Opgevraagd op 2 november, 2008, via <http://www.voka.be/leuven/media/kamertv/Documents/witboek.pdf>.

VRIND (2007). Demografische context. In *VRIND 2007, Vlaamse Regionale Indicatoren*. Opgevraagd op 29 september, 2008, via http://aps.vlaanderen.be/statistiek/publicaties/pdf/vrind2007/hoofdstuk1_3_2007.pdf.

VRIND (2008). Het Vlaamse overheids personeel. In *VRIND 2008, Vlaamse Regionale Indicatoren*. Opgevraagd op 16 oktober, 2008, via http://aps.vlaanderen.be/statistiek/publicaties/pdf/vrind2008/Vrind_2008-volledig.pdf.

Webadressen

Agentschap Wegen en Verkeer (2006). *Wie zijn wij?* Opgevraagd op 17 februari, 2009, via <http://www.wegen.vlaanderen.be/awv/>.

Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media (z.d.). *Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen*. Opgevraagd op 3 december, 2008, via <http://www.cjism.vlaanderen.be/organisatie/scw/index.html>.

Departement Mobiliteit en Openbare Werken (z.d.). *Agentschap Wegen en Verkeer*.

Opgevraagd op 17 februari, 2009, via

<http://www.lin.vlaanderen.be/wegwijsnabbb/mow/ainfrastructuur/index.htm>.

Jobpunt Vlaanderen (z.d.). *Flexpunt: een oplossing voor uw tijdelijke*

personeelsbehoeften. Opgevraagd op 4 mei, 2009, via <http://www.jobpunt.be/>.

ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (z.d.). *Naar een leeftijdsbewust*

personeelsbeleid!?. Opgevraagd op 13 oktober, 2008, via

<http://www.ouderenenarbeid.be/trefwoorden/Personeelsbeleid%20-%20HRM.asp>.

Pensioendienst voor de Overheidssector (z.d.). *Vanaf welke leeftijd kan u met*

rustpensioen gaan? Opgevraagd op 30 maart, 2009, via

http://www.pdos.be/pdos/faq/faq_911.htm.

Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening (z.d.). *Wat is halftijds brugpensioen?* Opgevraagd op

30 maart, 2009, via

http://www.rva.fgov.be/frames/frameset.aspx?Path=D_opdracht_BP/&Items=1&Language=NL.

Studiedienst van de Vlaamse Regering (2005). *Personeel ministerie van de Vlaamse*

Gemeenschap: gevolgde vormingsuren per werknemer. Opgevraagd op 16 oktober,

2008, via http://aps.vlaanderen.be/statistiek/cijfers/stat_cijfers_bestuur.htm.

TNO (2007). *Wat is het verschil tussen ouderenbeleid en leeftijdsbewust*

personeelsbeleid? Opgevraagd op 2 oktober, 2008, via

<http://www.leeftijdophetwerk.nl/faqs/#3>.

Vlaamse ambtenaar op 60 met pensioen. (2008, 4 augustus). *De Morgen*. Opgevraagd op 8 augustus, via

<http://www.demorgen.be/dm/nl/989/Binnenland/article/detail/367776/2008/08/03/Vlaamse-ambtenaar-gaat-op-60-met-pensioen.dhtml>.

Vlaamse overheid (z.d.). *Algemene informatie*. Opgevraagd op 9 april, 2009, via http://anderswerken.webontwerp.be/pageview.aspx?pv_mid=4238.

Vlaamse overheid (z.d.). *Kinderopvang*. Opgevraagd op 9 april, 2009, via <http://www2.vlaanderen.be/personneelsbeleid/kinderopvang/index.htm>.

Vlaamse overheid (z.d.). *Ondersteuningsaanbod*. Opgevraagd op 9 oktober, 2008, via <http://www2.vlaanderen.be/personneelsbeleid/duurzaampersonneelsbeleid/05d.htm>.

Vlaamse overheid (z.d.). *Praktische informatie en tips voor de medewerkers*. Opgevraagd op 18 februari, 2009, via <http://www2.vlaanderen.be/personneelsbeleid/ploeg/04d.htm>.

Vlaamse overheid (z.d.). *Reglementering*. Opgevraagd op 9 april, 2009, via http://anderswerken.webontwerp.be/pageview.aspx?pv_mid=4242.

Vlaamse overheid (z.d.). *Vraag van de maand*. Opgevraagd op 18 maart, 2009, via http://www2.vlaanderen.be/personneelsbeleid/spreekbuis/rubriek6_1.htm.

Vlaamse overheid (z.d.). *Wat is Anders Werken?* Opgevraagd op 18 februari, 2009, via http://anderswerken.webontwerp.be/pageview.aspx?pv_mid=4241.

Vlaamse overheid (z.d.). *Wat is een duurzaam personeelsbeleid?* Opgevraagd op 2 oktober, 2008, via <http://www2.vlaanderen.be/personneelsbeleid/duurzaampersonneelsbeleid/01.htm>.

Vlaamse overheid (z.d.). *Werkplekken delen*. Opgevraagd op 18 februari, 2009, via http://anderswerken.webontwerp.be/pageview.aspx?pv_mid=4259.

Vlaamse overheid (z.d.). *Wie komt in aanmerking voor telewerk?* Opgevraagd op 9 april, 2009, via http://anderswerken.webontwerp.be/pageview.aspx?pv_mid=4244.

Vlaamse overheid (2008). *Beloning statutaire en contractuele personeelsleden*. Opgevraagd op 18 maart, 2009, via http://www2.vlaanderen.be/arbeidsvoorwaarden/beloning_pers_toelagen_vergoedingen.htm#hoofdinhoud.

Vlaamse overheid (2008). *Loopbaanmogelijkheden*. Opgevraagd op 2 april, 2009, via <http://www2.vlaanderen.be/arbeidsvoorwaarden/loopbaanmogelijkheden.htm#hoofdinhoud>.

WerkGelegenheidsAgentschap Vlaams-Brabant (2006). *Best practices. Het Ervaringsfonds: praktijkgetuigenis van de groep Aveve*. Opgevraagd op 28 oktober, 2008, via <http://www.wga.be/page.cfm?id=61&submenuid=47>.

Interne documenten

Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen (z.d.). *Organogram van het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen*. Intern document.

Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen (2008). *Leeftijdspiramide van het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen*. Intern document.

Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen (2008). *Relatieve verdeling gerelateerd per graad binnen het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen*. Intern document.

Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen (2008). *Verdeling naar functie binnen het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen*. Intern document.

Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen (2008). *Verdeling per leeftijd en graad binnen het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen*. Intern document.