

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

Bijlagen

Nele Beerten, Pam Eyckmans

promotor :
Prof. dr. Hilda MARTENS

Bijlagen

Bijlage 1: Logboek

Bijlage 2: Lijst van gebruikte zoektermen

Bijlage 3: Uitnodigende brief voor P&O-verantwoordelijken om focusgroepen te organiseren

Bijlage 4: Uitnodigende brief om deel te nemen aan focusgroepen

Bijlage 5: Verslagen van de focusgroepen

Bijlage 6: Dankbrief voor de deelnemers van de focusgroepen

Bijlage 7: Vooropgesteld verloop van het eindloopbaanevent van 24 april 2009

Bijlage 8: Powerpoint-presentatie gebruikt tijdens het eindloopbaanevent van 24 april 2009

Bijlage 1: Logboek

- 6 maart 2008: Brussel, Boudewijngedouw, 14u00-16u30. ZINdag voor het lijnmanagement van de Vlaamse overheid bijgewoond.
- 3 juli 2008: Brussel, Boudewijngedouw, 13u30-15u30. Bespreking onderwerp masterproef. Aanwezigen: Prof. Dr. Hilda Martens, Gerda Serbruyns, Marcel Van Lerberge, Nele Beerten en Pam Eyckmans.
- 9 september 2008: Brussel, Boudewijngedouw, 9u30-12u30. Bespreking voorstel masterproef en opstellen tijdsplan. Aanwezigen: Prof. Dr. Hilda Martens, Gerda Serbruyns, Marcel Van Lerberge, Gijs Martens, Nele Beerten en Pam Eyckmans.
- 20 oktober 2008: Brussel, Boudewijngedouw, 13u55 tot 15u45. Focusgroep 1 tijdens de infodag van de Sociale Dienst voor de 57-plussers van de Vlaamse overheid. Aanwezigen: Prof. Dr. Hilda Martens, Gerda Serbruyns, Nele Beerten, Pam Eyckmans en 18 deelnemers.
- 27 oktober 2008: Brussel, Boudewijngedouw, 13u50 tot 15u50. Focusgroep 2 tijdens de infodag van de Sociale Dienst voor de 57-plussers van de Vlaamse overheid. Aanwezigen: Gerda Serbruyns, Marcel Van Lerberge, Virna Saenen, Ria Claessens, Nele Beerten, Pam Eyckmans en 22 deelnemers.
- 27 oktober 2008: Brussel, Boudewijngedouw, 16u00-17u00. Overleg met Agentschap Wegen en Verkeer en Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen over mogelijke focusgroepen. Aanwezigen: Virna Saenen, Ria Claessens, Gerda Serbruyns, Nele Beerten en Pam Eyckmans.
- 6 november 2008: Brussel, Graaf de Ferrarisgebouw, 9u30-10u30. Focusgroep 3 met P&O-verantwoordelijken van het Agentschap Wegen en Verkeer van de Vlaamse overheid. Aanwezigen: Ria Claessens, Nele Beerten, Pam Eyckmans en 12 deelnemers.

- 6 november 2008: Brussel, Boudewijngebouw, 11u00-12u00. Bespreking van de verslagen van focusgroepen 1 en 2, mogelijke wijzen om de resultaten te clusteren en de mogelijkheid om een event rond deze masterproef te organiseren. Aanwezigen: Gerda Serbruyns, Marcel Van Lerberge, Nele Beerten en Pam Eyckmans.
- 2 december 2008: Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen, Arenbergstraat 9, Brussel, 14u00-16u00. Focusgroep 4 met personeelsleden van het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen van de Vlaamse overheid. Aanwezigen: Prof. Dr. Hilda Martens, Virna Saenen, Nele Beerten, Pam Eyckmans en 11 deelnemers.
- 2 december 2008: Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen, Arenbergstraat 9, Brussel, 16u00-17u00. Interview met de P&O-verantwoordelijke van het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen van de Vlaamse overheid, namelijk Virna Saenen. Aanwezigen: Virna Saenen, Nele Beerten en Pam Eyckmans.
- 3 februari 2009: Agentschap Wegen en Verkeer Limburg, Vlaams Administratief Centrum, Koningin Astridlaan, Hasselt, 9u30 tot 10u55. Focusgroep 5 met personeelsleden van het Agentschap Wegen en Verkeer van de Vlaamse overheid. Aanwezigen: Marleen Emonds, Nele Beerten, Pam Eyckmans en 10 deelnemers.
- 3 februari 2009: Agentschap Wegen en Verkeer Limburg, Vlaams Administratief Centrum, Koningin Astridlaan, Hasselt, 13u30 tot 14u50. Focusgroep 6 met personeelsleden van het Agentschap Wegen en Verkeer van de Vlaamse overheid. Aanwezigen: Nele Beerten, Pam Eyckmans en 10 deelnemers.
- 25 februari 2009: Agentschap Wegen en Verkeer Oost-Vlaanderen, Bollebergen 2B, Zwijnaarde (Gent), 13u00 tot 14u45. Focusgroep 7 met personeelsleden van het Agentschap Wegen en Verkeer van de Vlaamse overheid. Aanwezigen: Nele Beerten, Pam Eyckmans en 7 deelnemers.
- 25 februari 2009: Agentschap Wegen en Verkeer Oost-Vlaanderen, Bollebergen 2B, Zwijnaarde (Gent), 15u00-16u00. Interview met de P&O-verantwoordelijke

van het Agentschap Wegen en Verkeer Oost-Vlaanderen van de Vlaamse overheid, namelijk Patricia Verslijcken. Aanwezigen: Patricia Verslijcken, Nele Beerten en Pam Eyckmans.

- 27 februari 2009: Agentschap Wegen en Verkeer Limburg, Vlaams Administratief Centrum, Koningin Astridlaan, Hasselt, 10u00-11u15. Interview met de P&O-verantwoordelijke van het Agentschap Wegen en Verkeer Limburg van de Vlaamse overheid, namelijk Marijke Degros. Aanwezigen: Marijke Degros, Nele Beerten en Pam Eyckmans.
- 11 maart 2009: Agentschap Wegen en Verkeer Limburg, district Hasselt, Trekschurenstraat 270, Rapertingen (Hasselt), 9u00-10u30. Interview met de districtchef van het district Hasselt van het Agentschap Wegen en Verkeer Limburg van de Vlaamse overheid, namelijk Yoeri Vernelen. Aanwezigen: Yoeri Vernelen, Nele Beerten en Pam Eyckmans.
- 11 maart 2009: Agentschap Wegen en Verkeer Limburg, Vlaams Administratief Centrum, Koningin Astridlaan, Hasselt, 13u30-15u00. Interview met de administratief sectiechef sectie Contracten van het Agentschap Wegen en Verkeer Limburg van de Vlaamse overheid, namelijk Leon Roussard. Aanwezigen: Leon Roussard, Nele Beerten en Pam Eyckmans.
- 13 maart 2009: Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen, Arenbergstraat 9, Brussel, 14u00-15u30. Interview met het afdelingshoofd Jeugd van het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen van de Vlaamse overheid, namelijk Johan Van Gaens. Aanwezigen: Johan Van Gaens, Nele Beerten en Pam Eyckmans.
- 17 maart 2009: POM-ERSV Limburg, Kunstlaan 18, Hasselt, 13u00-16u00. Studiedag over leeftijdsbewust personeelsbeleid "Leeftijdsbewust personeelsbeleid als antwoord op ontgrijzing en vergrijzing. Inrichters: Prof. Dr. Hilda Martens en de heer Gunter Bombaerts.
- 20 maart 2009: Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen, Arenbergstraat 7, Brussel, 10u00-11u30. Interview met het afdelingshoofd

Volksontwikkeling en Lokaal Cultuurbeleid van het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen van de Vlaamse overheid, namelijk Geert Roelandts. Aanwezigen: Geert Roelandts, Nele Beerten en Pam Eyckmans.

- 24 april 2009: Brussel, Graaf de Ferrarisgebouw, 11u00-16u00. Event georganiseerd door het Agentschap voor Overheidspersoneel rond het thema "Eindeloopbaantheorie binnen een duurzaam personeelsbeleid". Aanwezigen: Gerda Serbruyns, Prof. Dr. Hilda Martens, leden van het PNO-netwerk van de Vlaamse overheid, Nele Beerten, Pam Eyckmans en belangstellenden.

Bijlage 2: Lijst van gebruikte zoektermen

4 A's

7 S-model

50-plussers

Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en volwassenen

Agentschap Wegen en Verkeer

Ambtenaar

Ambtenaren

Anders Werken

Beleidsbrief

Beleidsnota

België

Beste praktijken

Best practices

Bestuurszaken

Coach

Coaching

Demotie

Duurzaam personeelsbeleid

Eindeloopbaan

Enquête

Focusgroep

Functionieroulatie

Functioneringstoelage

Generatiepact

Halftijds brugpensioen

Human Resource Management

Interview

Jobrotatie

Kenmerken van ouderen

Landschapsbureaus

Langer werken

Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Leeftijdspiramide

Leerrijke praktijken

Levensfasebewust personeelsbeleid

Loopbaan

Loopbaanmogelijkheden

Maatregelen sectoraal akkoord

McKinsey

Mentor

Mentoring

Missie

Motieven

Motiveren

Motiverende jobfactoren

Ontgroening

Ouderenbeleid

Oudere werknemers

Outplacement

Pensioen

Pensioenleeftijd

Personeelsbeleid

Personeelsbestand

Personeelsmanagement

Privé-sector

Projectgroep

Skill Pooling

Stimuleren

Telewerk

Vergrijzing

Veroudering

Vervroegde uittreding

Vier A's

Visie

Vlaamse ambtenaar

Vlaamse overheid

Vlaanderen

Voordelen

Vooroordelen

Vorming

Werkgoesting

Werkzin

Ziekteverzuim

Bijlage 3: Uitnodigende brief voor P&O-verantwoordelijken om focusgroepen te organiseren



Diepenbeek, ...

Geachte heer, mevrouw,

Wij zijn twee studenten aan de Universiteit Hasselt. In het kader van onze opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen, afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap, zouden wij graag een masterproef maken rond het thema "leeftijdsbewust personeelsbeleid". De afdeling P&O binnen de Vlaamse Overheid biedt ons de mogelijkheid om een masterproef te maken binnen hun werkgroep duurzaam personeelsbeleid. Wij zouden graag de mogelijkheden en bekommernissen van Vlaamse ambtenaren binnen een duurzaam personeelsbeleid van de Vlaamse Overheid nagaan. Wij worden hierbij begeleid door Prof. Dr. Hilda Martens (Universiteit Hasselt), mevrouw Gerda Serbruyns (Opdrachthouder P&O Vlaamse Overheid) en de heer Marcel Van Lerberge (Adviseur P&O Vlaamse Overheid).

Voor het praktijkgedeelte willen we enkele focusgroepen inrichten. Hiermee beogen we de bekommernissen, wensen, verwachtingen en suggesties van de deelnemers te achterhalen. We zullen hiervoor de deelnemers enkele stellingen voorleggen waarop ze kunnen reageren. Een voorbeeld van zo een stelling is: "Opleiding is vooral voor jongeren". Daarnaast zullen er enkele vragen aan bod komen die de deelnemers kunnen beantwoorden. Een voorbeeld hiervan is: "Wat maakt dat je met plezier werkt?". Elke focusgroep zal ongeveer uit tien personen bestaan, waarvan ongeveer een derde zal bestaan uit 55-plussers, een derde uit de leeftijdscategorie 45 tot 55 jaar en een derde jonger dan 45. We streven ernaar iedere focusgroep ongeveer twee uur te laten duren. Tijdens deze focusgroep zal één van ons fungeren als begeleider en de andere zal

notuleren. Verdere informatie omtrent onze masterproef en de focusgroepen kan u terugvinden in bijlage.

Alvorens de focusgroep in te richten zouden we graag een verkennend gesprek met u voeren. Het is de bedoeling om u tijdens dit gesprek verder in te lichten over onze verwachtingen en te bespreken wat gepubliceerd mag worden en welke informatie vertrouwelijk dient te blijven. Samen met dit verkennend gesprek zouden we ook graag een interview met u afnemen over uw bekommernissen, wensen, positieve verwachtingen en suggesties. Nadien bezorgen we u een rapport met de resultaten van de focusgroepen en het interview.

We hopen dat u bereid bent met ons samen te werken, zodat we tot een resultaat kunnen komen dat zowel voor uw entiteit als voor ons nuttig is.

Dank bij voorbaat.

Hoogachtend,

Nele Beerten (nele.beerten@student.uhasselt.be)

Pam Eyckmans (pam.eyckmans@student.uhasselt.be)

Bijlage 4: Uitnodigende brief om deel te nemen aan focusgroepen



Diepenbeek, ...

Geachte heer, mevrouw,

Wij zijn twee studenten aan de Universiteit Hasselt. In het kader van onze opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen, afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap, zouden wij graag een masterproef maken rond het thema "leeftijdsbewust personeelsbeleid". De afdeling P&O binnen de Vlaamse Overheid biedt ons de mogelijkheid om een masterproef te maken binnen hun werkgroep duurzaam personeelsbeleid. Wij zouden graag de mogelijkheden en bekommernissen van Vlaamse ambtenaren binnen een duurzaam personeelsbeleid van de Vlaamse Overheid nagaan. Wij worden hierbij begeleid door Prof. Dr. Hilda Martens (Universiteit Hasselt), mevrouw Gerda Serbruyns (Opdrachthouder P&O Vlaamse Overheid) en de heer Marcel Van Lerberge (Adviseur P&O Vlaamse Overheid).

Voor het praktijkgedeelte van onze masterproef hadden we graag een groepsgesprek ingericht. Dit gesprek zal doorgaan op ... , om ... uur en zal maximaal twee uur duren. We zullen beginnen met een korte inleiding over het onderwerp waarna er enkele stellingen worden voorgelezen waarop u kan reageren. Vervolgens zullen we u ook enkele vragen stellen waarop u kan antwoorden en uw antwoord eventueel kan toelichten. De door u verstrekte informatie zal door ons vertrouwelijk worden behandeld.

Na het groepsgesprek zullen we u zo snel mogelijk een verslag van het gesprek bezorgen. Wij willen u immers de mogelijkheid bieden om aanvullingen te doen en om aan te geven wat volgens u van het gesprek gepubliceerd mag worden. De doelstelling van onze masterproef is om op basis van deze gegevens enkele beleidsaanbevelingen te

doen. Indien u het eindresultaat van onze masterproef wenst te kennen, kan u ons uw e-mailadres bezorgen na afloop van het groepsgesprek.

Langs deze brief nodigen wij u uit om deel te nemen aan het groepsgesprek.

Dank bij voorbaat.

Hoogachtend,

Nele Beerten

Pam Eyckmans

Bijlage 5: Verslagen van de focusgroepen

Groepsgesprek in het kader van een eindwerk rond de mogelijkheden en bekommernissen van Vlaamse ambtenaren binnen een duurzaam personeelsbeleid van de Vlaamse overheid.

Datum: 20 oktober 2008

Plaats: Boudewijngebouw Brussel

Duur: 13u55 tot 15u45

Deelnemers: 18 deelnemers, namelijk 57-plussers werkzaam bij de Vlaamse overheid die de infodag van de Sociale Dienst bijwoonden

Inrichters: Nele Beerten en Pam Eyckmans onder leiding van Prof. Dr. Hilda Martens en mevrouw Gerda Serbruyns

Verslag van het groepsgesprek

Eerst werd er een korte inleiding gegeven over het doel, de indeling en de belanghebbenden van het eindwerk. Daarna werden het doel en de werkwijze van de groepsgesprekken verduidelijkt. Vervolgens werden de stellingen en de vragen overlopen die zouden besproken worden tijdens het groepsgesprek. Hieronder vermelden we per stelling of vraag de antwoorden die gegeven werden. We geven in ons verslag zonder eigen interpretatie weer wat de deelnemers gezegd hebben.

Stelling 1: Opleiding is vooral voor jongeren.

- Ook voor ouderen bestaat de kans om opleiding te volgen;
- Opleiding is zowel voor jong als oud;
- Opleiding kan ook in het dagelijks werk en moet niet altijd formeel gebeuren;

- De regelgeving evolueert snel. Werknemers zijn verplicht om tot op de laatste dag opleiding te volgen;

Stelling 2: Oudere medewerkers zijn minder veranderingsbereid.

- Dit wordt zo niet ervaren in de praktijk;
- Ouderen veranderen ook graag en stellen doelen om niet achterop te geraken. We zijn ergens verplicht om mee te gaan, anders blijven we achter;
- Het gaat bij ouderen minder snel om iets nieuw te leren;
- Bijvoorbeeld: Bij het krijgen van een nieuwe PC had niemand gezegd hoe we ermee moesten werken. We moesten onze eigen plan trekken. Uiteindelijk hebben we aan collega's hulp gevraagd;
- Beter Bestuurlijk Beleid brengt veel verandering met zich mee, maar verandering heeft niet altijd een gunstig gevolg;
- Leeftijd is minder relevant. De mentaliteit/ingesteldheid geldt;
- Wij als ouderen krijgen te dikwijls het verwijt dat we vastgeroest zijn in een bepaald stramien. Ouderen willen echter het nut inzien van een verandering. We hebben al veel veranderingen meegemaakt die niet altijd nuttig waren;
- Wij hebben soms het gevoel dat leidinggevenden willen veranderen om te veranderen, ook al is het niet nodig;
- We staan kritischer ten opzichte van verandering dan jongeren;
- Veranderingen komen meestal van bovenaf. Wij hebben al veel gezien en willen wel veranderen, maar dan willen we het nut of de verbetering inzien. We bekijken het van op een afstand door onze ervaring;

Stelling 3: Oudere medewerkers moeten plaats ruimen voor jongeren.

- Het moet niet, maar het mag/kan als er veel jongerenwerkloosheid is;
- Het heeft een omgekeerd effect, want als er meer jongeren zouden werken, waarom moeten wij als ouderen dan langer werken?;
- Het werk moet beter verdeeld worden tussen de mensen die al jaren werken en de mensen die nooit werken;

- Wij zouden moeten samenwerken met jongeren en zo onze kennis overdragen. Jongeren moeten wel willen samenwerken met ouderen. Het is leuker om samen te werken en elkaar te helpen dan elkaar tegen te werken;

Vraag 1: Wat maakt dat je nu met plezier werkt?

- Ik werk gewoon graag en heb altijd met plezier gewerkt;
- Een goede sfeer is belangrijk. Door het project Anders Werken komen we meer in contact met anderen dan wanneer iedereen in een apart kantoor zit;
- Ik heb een tegengestelde ervaring met het project Anders Werken. Ik vind dat er net minder sociaal contact is, doordat we stil moesten zijn. Ik kon geen babbeltje meer doen;
- Het werk voor 80% zelf kunnen regelen en zelf prioriteiten kunnen stellen en voor 20% rekening houden met anderen;
- Een goed equipoise en de inhoud van het werk zijn van belang. Er moet affiniteit bestaan;
- Afwisseling in het werk is belangrijk. Dit betekent voor ons dat we dingen zelf kunnen regelen en niet altijd hetzelfde moeten doen;
- De mogelijkheid om mensen te helpen en kennis over te brengen aan iemand die het nodig heeft. We vinden het een plezier om te helpen;
- Een goede aansluiting tussen werk en privé, bijvoorbeeld door thuis te kunnen werken;
- Het is beter om met twee te werken dan met meerdere mensen. Nu hebben we meer te zeggen over onze eigen planning waardoor alles vlotter verloopt;
- We kennen ons werk en zijn zekerder van ons stuk door de kennis en kunde die we door de jaren heen hebben opgebouwd. We hebben een beter besef van wat we niet weten dan toen we jonger waren. Nu weten we ook waar we moeten zoeken als we iets niet weten;
- Wij hebben een netwerk opgebouwd. Als we een probleem hebben, weten we bij wie we terecht kunnen;
- Schouderklopjes krijgen;
- Gewaardeerd worden;

- Veel mensen komen aan ons vragen stellen omdat wij, als oudere werknemers, meer ervaring hebben;
- Zelf beslissingen kunnen nemen;

Vraag 2: Wat maakt dat je niet met plezier werkt?

- Er is een te grote werkdruk. We leren hier wel mee omgaan, maar soms wordt het ons toch te veel;
- Er is te veel werk en het werk moet altijd blijven doorgaan. Indien er iemand afwezig is, moet dit opgevangen worden door het werk te herverdelen;
- Vroeger deden de bazen meer werk wat nu verdeeld wordt onder de werknemers;
- Onduidelijkheid door de leidinggevenden. De leidinggevenden weten niet wat ze willen en blazen koud en warm tegelijk. Zo worden bijvoorbeeld in een vergadering enkele maatregelen bepaald. Na de vergadering bepalen de leidinggevenden toch nog andere maatregelen om uit te voeren;
- Besluiteloosheid bij anderen;
- Leidinggevenden voeren soms iets in zonder vooraf daarover gesproken te hebben. Wij vinden dat er meer communicatie nodig is en willen meer inspraak, zeker als er iets ingevoerd wordt wat een weerslag heeft op onze job;
- Soms controleert de baas op de meest onmogelijke momenten. Hierdoor gaat het werk niet vooruit;
- "De rotte appels uit de kist krijgen." Dit zijn bijvoorbeeld mensen die geen behoorlijk werk leveren. Wie zijn werk niet goed doet, wordt met rust gelaten. De mensen die hun werk wel goed doen, krijgen nog meer werk. Als je werkt, kennen ze u allemaal en dan moet je alles doen;
- We vinden het niet erg om werk bij te krijgen als dit zorgt voor afwisseling en als er een goede collegialiteit is;
- Wrijvingen met collega's maken dat we minder graag werken. Sommige mensen nemen alles verkeerd op en klagen al van 's morgens;

Vraag 3: Wat maakt dat je met plezier, effectief en efficiënt blijft werken tot het einde van je loopbaan?

- Een goede gezondheid;
- Een eerlijke verloning;
- Ons werk graag doen;
- Een interessante jobinhoud;
- Erkenning krijgen;
- Gemotiveerd zijn, bijvoorbeeld door jezelf te blijven motiveren;
- Het gaat wat langzamer als je ouder wordt, bijvoorbeeld bij deadlines. Wij vinden het bijvoorbeeld beter wanneer onze leidinggevenden de deadline vroeger zouden communiceren. Zo hebben we meer tijd en maken we minder fouten. Er zullen hierdoor minder problemen zijn;
- Goede collega's;
- Een goede sfeer;

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

- Er zou iets ergs moeten gebeuren, bijvoorbeeld wanneer we financiële moeilijkheden hebben of wanneer we privé iets voorkrijgen waardoor we niet thuis willen zijn, zoals alleenstaande worden;
- We zouden enkel langer werken als de wetgeving dat verplicht;
- We vinden dat de werkverdeling niet eerlijk is. Zo vinden we het niet eerlijk dat mensen die al 40 jaar gewerkt hebben nog 5 jaar moeten bijwerken;
- We zouden dit doen als we zo samen met onze partner met pensioen kunnen gaan. Meestal is de vrouw jonger waardoor de man werkt tot de vrouw ook met pensioen kan gaan;
- We willen kunnen doorwerken met de vrijheid die we nu hebben;
- We willen zelf zorgen voor transitie. We willen jongeren opleiden aan ons persoonlijk tempo. Dit betekent bijvoorbeeld dat we geen avondwerk moeten doen;
- We vinden het goed dat we meer verlof krijgen naarmate we ouder worden;

- Wij willen blijven werken, maar zouden liefst minder werken. Hier zijn financiële nadelen aan verbonden waardoor we het toch niet zouden doen. Zo zouden we minder verdienen als we halftijds blijven werken dan wanneer we met pensioen zouden gaan;
- Wij willen dat er een maatregel komt waardoor we halftijds met pensioen kunnen gaan en halftijds blijven werken. Op deze manier blijven wij ons pensioen financieren;
- Zolang we ons goed voelen bij ons werk en gezond blijven, willen we jaar na jaar bekijken wanneer we met pensioen zullen gaan;
- Soms is de verplaatsing zwaarder dan het werk zelf. Zo moeten bepaalde mensen verschillende treinen nemen om op het werk te geraken;

Vraag 4: Wat kan de organisatie doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken tot het einde van je loopbaan?

- Creatieve systemen maken om pensioen en deeltijds werken te combineren. Dit maakt de overgang naar het pensioen gemakkelijker. In de privé-sector is dit al mogelijk. Wij vinden dat de verloning niet minder mag zijn dan het pensioen, maar wel lager dan een voltijdse wedde;
- Ik geraak gefrustreerd, omdat we op 65 jaar verplicht met pensioen moeten gaan. Ik vind dat degenen die langer willen werken deze kans moeten krijgen;
- We vinden dat het geen zin heeft om de wettelijke pensioenleeftijd te verhogen. De overheid moet de feitelijke pensioenleeftijd dichterbij de verplichte pensioenleeftijd brengen;
- We willen meer thuiswerken, hoewel dit niet altijd mogelijk is;
- Er moet de mogelijkheid tot kinderopvang zijn, bijvoorbeeld voor de kleinkinderen;
- Er moet meer kans zijn om op het werk aan sport te doen. Zo kunnen we bijvoorbeeld elke dag één uur hieraan besteden. De nodige infrastructuur moet dan wel voorzien worden;

Vraag 5: Wat kan je zelf doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken tot het einde van je loopbaan?

- Blijven ademen;
- Gezond blijven;
- Sporten;
- Positief ingesteld blijven;
- Relativeren;
- We willen zelf meer ontspanningsmomenten inlassen ook al hebben we hiervoor geen tijd. Hier bewuster mee omgaan en zorgen dat we dit alleen doen of in groep;
- Wij willen meer delegeren aan collega's om af te kunnen bouwen;
- We willen meer tijd voor sociaal contact met collega's. We willen niet verplicht worden om te zwijgen en alles via e-mail te doen;
- We willen dat het e-mailverkeer beperkt wordt;
- We willen een mentor of coach zijn voor anderen;
- Van werk veranderen binnen de Vlaamse overheid zouden we niet doen;
- Ik ben reeds van departement veranderd. Hoewel ik de eerste maand graag wou teruggaan naar het vorige departement omwille van een mentaliteitsverschil, ben ik nu blij met deze verandering;
- Het is niet omdat je niet van werk verandert, dat je werk niet verandert;

Vraag 6: Als je het voor het zeggen had, welke drie dingen zouden er in volgorde van belangrijkheid, volgens jou moeten gebeuren opdat alle (ook oudere) medewerkers met plezier, effectief en efficiënt tot op het einde van hun loopbaan zouden blijven werken? We zetten achter elke optie het aantal personen dat deze optie zou kiezen.

- Minder stress, minder werkdruk, minder vergaderen (6);
- Financiële en fiscale stimuli (want soms zitten ze al op de maximale wedde en is er alleen nog een indexering van de wedde) en functioneringstoelagen niet steeds aan dezelfde personen geven (6);
- Eerlijkheid en duidelijkheid brengen (zeggen wat je doet, doen wat je zegt) (5);

- Anders Werken (thuis werken promoten) (5);
- Één kwartier samen koffiepauze (4);
- Gelijker behandelen van verschillende niveaus (meer rekening houden met meningen van het lager niveau) (4);
- Communicatie met de collega's verbeteren (bijvoorbeeld per e-mail), ook met ondergeschikten (3);
- Waardering door topmanagement (3);
- Medewerkers meer betrekken bij veranderingen (3);
- Werk met inhoud, doel, visie en resultaat (3);
- Wekelijks overleg per dienst (2);
- Chef moet meer betrokken zijn op de werkvloer (moet meer verschillende rollen uitvoeren) (2);
- Collegialiteit opbouwen/ goede sfeer/ teamsfeer (2);
- Minder overheid, meer klanten (1);
- Loon naargelang competenties en niet naargelang diploma (1);
- Meer appreciatie door jonge leidinggevenden (1);
- Meer vrijheid van tijdsinvulling (1);
- Tijd voor sociaal contact (1);
- Teambuilding voor iedereen (ook lagere niveaus) (1);
- Meer inspraak (1);
- Informele momenten (bvb. Vieren van een verjaardag) (0);
- Eventuele herverdeling van het werk (0);
- Teambuilding met als doel het creëren van collegiale vriendschap (0);
- Nieuwe uitdagingen creëren (0);

Groepsgesprek in het kader van een eindwerk rond de mogelijkheden en bekommernissen van Vlaamse ambtenaren binnen een duurzaam personeelsbeleid van de Vlaamse overheid.

Datum: 27 oktober 2008

Plaats: Boudewijngebouw Brussel

Duur: 13u50 tot 15u50

Deelnemers: 22 deelnemers, namelijk 57-plussers werkzaam bij de Vlaamse overheid die de infodag van de Sociale Dienst bijwoonden

Inrichters: Nele Beerten en Pam Eyckmans in samenwerking met mevrouw Gerda Serbruyns en meneer Marcel Van Lerberge

Verslag van het groepsgesprek

Eerst werd er een korte inleiding gegeven over het doel, de indeling en de belanghebbenden van het eindwerk. Daarna werden het doel en de werkwijze van de groepsgesprekken verduidelijkt. Vervolgens werden de stellingen en de vragen overlopen die zouden besproken worden tijdens het groepsgesprek. Hieronder vermelden we per stelling of vraag de antwoorden die gegeven werden. We geven in ons verslag zonder eigen interpretatie weer wat de deelnemers gezegd hebben.

Stelling 1: Opleiding is vooral voor jongeren.

- Opleiding is ook voor ouderen, maar vooral voor jongeren;
- Opleiding is ook voor ouderen zolang we in staat zijn om deze opleidingen te verwerken en zolang we deze aankunnen. We hebben nu immers een ander tempo dan bijvoorbeeld tien jaar geleden;

- Opleiding is vooral voor jongeren, want als ze pas van school komen, hebben ze nog geen ervaring. Jongeren kunnen echter ook aan zelfstudie doen, zelf dingen opzoeken en informatie vragen aan collega's;
- Iedereen die zich geroepen voelt, zou de kans moeten krijgen om een opleiding te mogen volgen;
- Opleiding mag niet verplicht worden van bovenaf, mag niet opgedrongen worden;

Stelling 2: Oudere medewerkers zijn minder veranderingsbereid.

- We vragen ons af of we de verandering zullen aankunnen. Als we het gevoel hebben dat we de verandering wel aankunnen, zorgt dat voor zelfrespect;
- Jongeren moeten zich nog meer bewijzen en zijn daarom meer veranderingsbereid dan oudere werknemers;
- Soms is het goed dat werknemers tegen verandering zijn, want verandering kan ook een verslechtering betekenen. Hierdoor is het begrijpbaar dat ouderen er soms tegen zijn;
- Het nut van de verandering moet duidelijk zijn;
- De laatste jaren is er te veel verandering geweest binnen de Vlaamse overheid dus eigenlijk zou een betere stelling zijn "Oudere medewerkers zijn meer veranderingsmoe";
- Het werk gaat minder vooruit dan enkele jaren geleden door bepaalde veranderingen die binnen de Vlaamse overheid hebben plaats gevonden. Vroeger hadden de werknemers slechts één baas die alles te zeggen had. Hierdoor wisten de werknemers waar ze aan toe waren. Nu moet er meer vergaderd worden en moeten meerdere personen akkoord gaan bij het nemen van een beslissing. Hierdoor gaat alles veel trager vooruit. Er zijn nu veel meer mensen en die mensen werken minder efficiënt;
- Soms wordt er door de Vlaamse overheid een veranderingsambtenaar ingeschakeld. Uit de praktijk blijkt dat deze ambtenaar niet naar onze mening vraagt, dat hij nooit met ons praat en dat we niet weten wat die veranderingsambtenaar nu eigenlijk gedaan heeft;

- Er wordt nu te veel tijd en geld verspild aan banale zaken zoals het bepalen van welke kleur een bepaalde folder moet hebben enzovoort;
- "Oudere medewerkers zijn minder veranderingsbereid" is een tendentieuze stelling. Er is een tendens waarbij de 50-plussers geïsoleerd worden, bijvoorbeeld bij cijfers over ziekteverzuim;

Stelling 3: Oudere medewerkers moeten plaats ruimen voor jongeren.

- We gunnen het aan de jongeren;
- We doen onze job graag en willen ze zo lang mogelijk volhouden, maar we zijn toch blij met onze jongere collega's;
- We vinden het fijn om jongeren te kunnen helpen en te kunnen opleiden. Op deze manier kunnen we immers afbouwen en kunnen de jongeren zich inwerken. Hierdoor ontstaat er een vlotter pensioneringsproces;
- Economisch is het beter dat we op ons 50^{ste} met pensioen kunnen gaan, want dan hebben we tijd om ons spaargeld te besteden;

Vraag 1: Wat maakt dat je nu met plezier werkt?

- Een goede werksfeer is belangrijk;
- Het is belangrijk dat we ons werk zinvol vinden. Het werk mag niet over komen als bezigheidstherapie;
- Waardering krijgen van collega's en leidinggevenden;
- Zich begrepen voelen door collega's en leidinggevenden;
- Het benodigde materiaal en de nodige tijd en ruimte beschikbaar hebben om ons werk goed te kunnen uitvoeren;
- We vinden het belangrijk dat we ons werk kunnen volgen en geen achterstand oplopen;
- Ons werk zelf wat in de hand hebben en kunnen bewijzen dat onze manier van werken goed is;
- Zelf taken kunnen organiseren en minder gecommandeerd worden. Hierdoor ontstaat er immers minder werkdruk;

- De mogelijkheid hebben om anderen te begeleiden;
- De mogelijkheid hebben om aan jobrotatie te doen na bijvoorbeeld tien jaar of de mogelijkheid hebben om verschillende taken uit te voeren binnen de entiteit waar we werkzaam zijn;
- We vinden dat oudere werknemers aangepaste of flexibele werkuren moeten hebben;

Vraag 2: Wat maakt dat je niet met plezier werkt?

- Constante werkdruk;
- Soms hebben we zo veel werk en ligt het werktempo zo hoog dat we niet meer kunnen volgen. We lopen dan continu achter met ons werk en hebben verlof nodig om tijdens deze verlofdagen te kunnen bijwerken;
- Veel werk hebben waardoor we werk mee naar huis moeten nemen;
- We vinden het onnuttig dat we een paar uur per dag moeten besteden aan het schrijven van evaluaties die we eigenlijk niet zinvol vinden. We vinden dat enkel de mensen die het echt nodig hebben moeten bijgestuurd worden;
- Werk dat niet duidelijk omschreven is of dat niet precies genoeg uitgelegd is. Zo moest ik bijvoorbeeld foto's trekken en achteraf kreeg ik het commentaar dat ik met bepaalde dingen geen rekening had gehouden. Deze zaken waren vooraf echter niet duidelijk gecommuniceerd;
- Het gevoel hebben dat bepaald werk voor niets is geweest;
- Onregelmatige werkuren hebben. Dit begint moeilijker te worden naarmate we ouder worden;
- Te lang hetzelfde werk moeten doen waardoor we het gevoel hebben dat we vastgeroest geraken. Of we al dan niet dit gevoel krijgen is afhankelijk van persoon tot persoon;
- We vinden het moeilijk om van vandaag op morgen een bepaalde verandering te ondergaan. Zo vinden we het bijvoorbeeld moeilijk om ineens met het programma Autocat te leren werken als we al jaren gewoon zijn om ons werk in Excel of Access te doen;
- Zien dat er veel geld uitgegeven wordt en dat dit niets opbrengt;

- Werk moeten herbeginnen door onzorgvuldigheid van de opdrachtgever;
- De verplaatsing van en naar het werk wordt ons te veel naarmate we ouder worden;
- De relatie tussen de jongere en de oudere werknemers verloopt niet altijd even vlot. Het kan bijvoorbeeld zijn dat de jongere die ons werk moet overnemen dit niet goed doet. Dit geeft tegenzin om naar het werk te gaan;

Vraag 3: Wat maakt dat je met plezier, effectief en efficiënt blijft werken tot het einde van je loopbaan?

- Contact met collega's is belangrijk, ook met jongere collega's;
- Een goede verstandhouding met collega's is belangrijk;
- We vinden het belangrijk dat we met vragen en problemen terecht kunnen bij mensen die beter of hoger opgeleid zijn;
- Waardering en schouderklopjes krijgen;
- De Vlaamse overheid moet goede veranderingen blijven doorvoeren en goede initiatieven blijven nemen;
- Een goede werksfeer is belangrijk;
- We willen een eigen inbreng hebben in onze job. Zo willen we dat als we een idee aanbrengen dit niet onmiddellijk in de ijskast wordt gestopt. We willen dat wordt nagegaan of dit idee kan zorgen voor een positieve verandering;
- Voldoende technische ondersteuning en voldoende ruimte en materiaal krijgen om efficiënt te kunnen werken;
- Een goede verloning is de basis om te komen werken. Extra's zijn altijd mooi meegenomen;
- We vinden het belangrijk om een baas te hebben die naar ons luistert, die ons begrijpt als we een probleem hebben en die mee naar een oplossing zoekt;
- De functioneringstoelagen kunnen beter afgeschaft worden, want die scheppen enkel jaloezie tussen de werknemers. Het is namelijk zo dat niet elke werknemer een functioneringstoelage krijgt en dat deze toelage niet voor elke werknemer even groot is. We zouden het beter vinden dat iedere werknemer op dezelfde manier beloond wordt, bijvoorbeeld door iedereen een fles wijn te geven;

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

- Ik denk dat indien iemand zich mentaal al een beeld gevormd heeft van wanneer hij/zij met pensioen zal gaan, het heel moeilijk is om dat beeld nog te veranderen;
- Het is gebonden aan onze thuissituatie en of we ons eenzaam voelen of niet;
- Het is afhankelijk van onze jaarlijkse (gezondheids)toestand of we al dan niet ons pensioen uitstellen;
- We zouden het overwegen om halftijds met pensioen te gaan en halftijds te blijven werken om zo geleidelijk af te bouwen. We zijn echter niet zeker of we het ook effectief zouden doen. Wel vinden we dat twee jaar fulltime blijven werken sowieso te veel is;
- We zouden de mogelijkheid willen hebben om een dag in de week aan thuiswerk te doen. Op deze manier zouden we efficiënter kunnen werken en het zou goed zijn om ons langer met plezier te laten werken;
- We vinden dat we overuren zouden moeten kunnen omzetten in verlofdagen;

Vraag 4: Wat kan de organisatie doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken tot het einde van je loopbaan?

- De Vlaamse overheid kan de mogelijkheid bieden om aan thuiswerk te doen;
- De Vlaamse overheid kan de mogelijkheid bieden om ons halftijds te laten werken en halftijds met pensioen te gaan;
- We moeten de mogelijkheid krijgen om overuren om te zetten in verlofdagen;
- De bazen, en dan vooral de jongere bazen, zouden meer moeten luisteren naar onze ervaring. De bazen zouden hun eigen inzichten moeten samen leggen met de ervaring van de werknemers;
- De organisatie moet zorgen dat we een opvolger hebben. Als we deze personen zelf kunnen opleiden, zijn we zeker dat het werk verder kan gaan als we met pensioen gaan;

Vraag 5: Wat kan je zelf doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken tot het einde van je loopbaan?

- We zouden meer moeten relativeren en ons niet zo vlug druk maken in bepaalde zaken. Dit zal veel stress verhelpen waardoor je vriendelijker wordt, beter werkt, enzovoort;
- We moeten meer voldoening hebben;
- We zouden meer jongere werknemers kunnen begeleiden;
- We zouden zelf ontspanningsmomenten kunnen inlassen zoals bijvoorbeeld tussendoor even naar muziek luisteren;
- We zouden ons werk beter moeten kunnen spreiden en het zelf kunnen regelen;
- We moeten zien dat we eerst het werk doen dat het meest dringend is en dat het meest belangrijk is;

Vraag 6: Welke drie dingen zouden er volgens u, in volgorde van belangrijkheid, moeten gebeuren binnen de Vlaamse overheid opdat alle medewerkers met plezier, effectief en efficiënt tot op het einde van hun loopbaan zouden blijven werken? We zetten achter elke optie het aantal personen dat deze optie zou kiezen.

- Waardering (voor ervaring) (15);
- Betrokken blijven (8);
- Verloning (6);
- Goede werksfeer (onderling vertrouwen) (5);
- Collegialiteit en duidelijkheid (5);
- Beurtrol/afschaffen van de functioneringstoelagen (4);
- Goede gezondheid (3);
- Aangepast werk voor de oudere ambtenaren (2);
- Eigen verantwoordelijkheid laten behouden (2);
- Zelfstandig laten werken (2);
- Gebruik maken van de ervaring in huis (2);
- Minder mailverkeer (2);
- Werken in kleinere kantoren (1);

- Betere samenwerking tussen jong en oud (1);
- Combinatie werk en privé verbeteren (1);
- Tijdige vervanging en deze mee kunnen opleiden (1);
- Loonspanning tussen oudere en nieuwe ambtenaren verlagen (1);
- Plezier blijven beleven aan uw job (1);
- Efficiëntie (correct werken) (1);
- Minder de 50-plussers viseren (1);
- 15 minuten koffiepauze (1);
- Geen uitzonderingen bij reglementering (gelijkheid en rechtvaardigheid) (0);
- Respect van de leidinggevende om de werkdruk te verlagen (0);
- Een 4/5^e prestatie (0);
- Anders Werken voor iedereen (thuiswerken) (0);
- Flexibelere werkuren (0);
- Minder vergaderen, minder evalueren, minder papierwerk (0);

Groepsgesprek in het kader van een eindwerk rond de mogelijkheden en bekommernissen van Vlaamse ambtenaren binnen een duurzaam personeelsbeleid van de Vlaamse overheid.

Datum: 6 november 2008

Plaats: Graaf de Ferrarisgebouw, Brussel

Duur: 9u30 tot 10u30

Deelnemers: 12 deelnemers, namelijk P&O verantwoordelijken van het Agentschap Wegen en Verkeer van de Vlaamse overheid

Inrichters: Nele Beerten en Pam Eyckmans in samenwerking met mevrouw Ria Claessens

Verslag van het groepsgesprek

Eerst werd er een korte inleiding gegeven over het doel, de indeling en de belanghebbenden van het eindwerk. Daarna werden het doel en de werkwijze van de groepsgesprekken verduidelijkt. Vervolgens werden de vragen overlopen die zouden besproken worden tijdens het groepsgesprek. Hieronder vermelden we per vraag de antwoorden die gegeven werden. We geven in ons verslag zonder eigen interpretatie weer wat de deelnemers gezegd hebben.

Vraag 1: Wat maakt dat je nu met plezier werkt?

- Mensen helpen stimuleert me. Als je P&O'er bent, komen er heel wat mensen bij je terecht die vragen komen stellen;
- Waardering krijgen voor wat je doet;
- Afwisselend werk;
- Interessant werk;

- Ik vind het belangrijk dat ik met al het personeel in aanraking kan komen. Je bent als P&O'er verantwoordelijk voor de hele afdeling en het is belangrijk dat je met iedereen uit die afdeling in contact kan komen;
- Je kan je creativiteit gebruiken. Bijvoorbeeld bij het opzetten van acties;
- Je kan complexe materie door vertellen. Bijvoorbeeld afkortingen, Engelse woorden moet je anders verwoorden en verduidelijken voor bijvoorbeeld iemand van niveau D. Als de werknemer hierin mee is, geeft dat voldoening;
- Het is leuk om met een groep mensen samen te werken;

Vraag 2: Wat maakt dat je niet met plezier werkt?

- Schipperen tussen leidinggevenden en werknemers;
- Het is moeilijk om bepaalde dingen bespreekbaar te maken;
- Personeelsbeleid wordt niet altijd als even belangrijk gezien. Het wordt soms gezien als bijzaak. Zo moeten wij met twee personen een P&O'er vervangen die langdurig afwezig is. Wij moeten het "er maar bijnemen";
- De kerntaken binnen ons agentschap liggen niet op het gebied van personeel. We zijn eerder een technisch agentschap. Daarom wordt bij ons personeelsbeleid eerder als bijzaak gezien;
- Teveel taken op een korte tijd moeten uitvoeren waardoor je een tijdstekort hebt;
- Onzekerheid over het voortbestaan van ons agentschap;
- Een slecht contact met de leidinggevenden;
- Ook een slecht contact met medewerkers. Iemand die tegenstribbelt is soms een energievreter;
- Negatieve boodschappen geven, vind ik niet leuk. Bijvoorbeeld bij een tuchtprocedure waarbij je in naam van het afdelingshoofd een tuchtstraf moet opleggen;

Vraag 3: Wat maakt dat je met plezier, effectief en efficiënt blijft werken bij de Vlaamse overheid vanaf nu tot het einde van je loopbaan?

- Ik vind het belangrijk dat je zekerheid hebt in je werk. Als je statutair benoemd bent, moet het al ver gaan om je werk te verliezen;
- Loopbaanmogelijkheden krijgen;
- Extra verlof dat wordt bijgegeven als je ouder wordt;
- Grote pensioenen;
- Doorgroeimogelijkheden krijgen;
- Blijvende afwisseling krijgen in je werk;
- Je blijft nodig. Personeel verdwijnt nooit dus dat zorgt voor zekerheid;
- Middelen krijgen om je job goed te doen. Bijvoorbeeld telewerk of een pc, maar ook de tijd krijgen om te kunnen doen wat je moet doen;
- Mogelijkheden krijgen tot opleiding, zodat je kan blijven meedraaien;
- Horizontale mobiliteit. Ik kan bijvoorbeeld van departement veranderen als iets me tegenvalt;

Vraag 4: 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?

- Voldoende middelen en mensen ter beschikking stellen;
- De werkdruk moet leefbaar zijn;
- De Vlaamse overheid doet al wat voor de balans werk-privé. Zo zijn er bijvoorbeeld extra verlofregelingen;
- Als je je kennis kan overdragen, krijg je het gevoel dat deze niet verloren gaat als je weggaat uit de organisatie;
- Eventueel thuiswerk als de situatie het toelaat;
- Mensen zijn tevreden als ze thuis kunnen werken;
- Je kan al bijverdienen als je met pensioen bent;
- Halftijds met pensioen gaan en halftijds werken werkt niet volgens mij. Ik zou deze werknemers niet graag in dienst hebben;

- Halftijds met pensioen gaan en halftijds werken is toch al mogelijk? Er bestaan al zoveel mogelijkheden;
- Of het systeem halftijds met pensioen gaan en halftijds werken werkt, hangt af van persoon tot persoon. Wil hij rustig uitbollen of zich nog inzetten?;
- Er zijn ook jonge mensen die al uitbollen;
- Misschien kan je nog bijverdienen om paar uurtjes kennis over te dragen aan jongeren;

Vraag 5: 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?

- Zelf doelen kunnen stellen, zodat je een goed evenwicht tussen privé en werk hebt. Je hebt voor een stuk zelf in de hand hoe je dit combineert;
- Jezelf inschrijven voor opleidingen;
- Zelf kansen grijpen als je kansen ziet om te veranderen;
- Jezelf motiveren om mee te gaan met veranderingen;
- Communicatie is belangrijk. Blijf spreken als er iets verkeerd zit;
- Je kan ook netwerken. Zo kan je beroep doen op mensen die je kent om iets te bereiken;

Wat kan P&O doen om ervoor te zorgen dat de organisatie dit doet?

- We kunnen communiceren naar mensen toe over de maatregelen die genomen zijn in het sectoraal akkoord;
- We kunnen onze voelsprietten uitsteken naar hun motivatie. Als een hij teveel naar zijn pensioen begint uit te kijken, dan kan je best eens een gesprek voeren. Je kan dan zelf naar jouw mensen toe gaan;
- Je kan zorgen voor een goed onthaalbeleid, zodat je een goede indruk krijgt als nieuwe werknemers naar de organisatie komen. Een goede eerste indruk is belangrijk;

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

- Een slecht privé-leven. Als je er bijvoorbeeld tegenop ziet om dag in dag uit samen te zijn met je partner;
- Iemand krijgen die je kan opleiden, zodat je jouw kennis kan doorgeven;
- Voldoende uitdaging;
- Nog interessant werk krijgen. Je niet opzij gezet voelen;
- Als je een opmerkelijk hoger pensioenbedrag zou krijgen als je nog 2 jaar langer zou werken;
- Mogelijkheden krijgen om je werk te doen;
- Goede gezondheid;

Vraag 6: Als je het voor het zeggen had, welke drie dingen zouden er volgens jou moeten gebeuren opdat alle (ook oudere) 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 andere focusgroepen. Wegens tijdsgebrek hebben we de antwoorden van de deelnemers overlopen, maar de antwoorden niet genoteerd op een flipchart. We geven hieronder dan ook alle antwoorden weer die zijn gegeven. De deelnemers hebben dus niet kunnen aanduiden met post-its welke antwoorden, ook door anderen voorgesteld, ze het belangrijkste vinden.

- Stimuleren van waardering. De leidinggevenden stimuleren om dat te doen;
- Voldoende mogelijkheden geven. Zowel horizontale als verticale mogelijkheden en mogelijkheden met betrekking tot de inhoud;
- Mogelijkheden met betrekking tot werk-privé;
- Zinvoller werk. Het takenpakket van sommige ambtenaren herzien, zodat ze zich terug waardevoller voelen. Anders zullen ze zich vervelen en hierdoor ook andere collega's aansteken met demotivatie;
- Bevorderingen in hun loopbaan krijgen. Al is het maar één keer of al is het maar een kleine;
- Werksfeer, contact met de collega's;

- Talenten: mensen beschikken over talenten, maar zitten op de verkeerde plaats, zodat ze hun talenten niet kunnen ontplooien;
- Verloning: Hiermee bedoel ik niet enkel het salaris. Ze krijgen soms niet altijd de waardering die ze verdienen. Mensen willen ook een langdurige waardering;
- Werksfeer;
- Meer mogelijkheden voorzien voor mensen die niet zo goed werken, zodat je ze gemakkelijker aan de deur kan zetten;
- Waarderingsmogelijkheden verbeteren. Een functioneringstoelage is slechts een momentopname. Elk jaar is daar onenigheid over en er ontstaat soms ruzie over;
- Verbeteren van de communicatie;
- Opvolging van personeelsleden en hen bijsturen;
- Combinatie werk-gezin verbeteren;
- Voldoende loopbaanmogelijkheden;
- Inhoud van de job. Het werk moet zinvol zijn. Het mag geen soort bezigheidstherapie worden;
- Kennisoverdacht;
- Verlofmogelijkheden: bijvoorbeeld de combinatie werk-gezin verbeteren;
- Mogelijkheid tot bevorderingen, bijvoorbeeld in de jobinhoud kunnen groeien;
- Het moet gemakkelijker zijn om verlof te nemen. Als je in een dipje zit, moet het gemakkelijker zijn om er eens 14 dagen tussenuit te kunnen;
- Mogelijkheden werk-privé, bijvoorbeeld kinderopvang en verlofregeling;
- Voldoende middelen beschikbaar maken, bijvoorbeeld voldoende medewerkers die capabel zijn, maar ook materiële zaken zoals bijvoorbeeld een pc;
- Open klimaat, zodat als er iets fout loopt ze steeds ergens terecht kunnen. Als ze problemen thuis hebben, blijven ze slecht presteren;
- Vooruitzicht om te blijven groeien;
- Combinatie werk-privé;
- Werksfeer. Door een goede werksfeer kan je het gemakkelijker volhouden;
- Open communicatie en een transparante organisatie;
- Doorgedreven coaching;

- Voldoende middelen, bijvoorbeeld informatici zouden op elke afdeling aanwezig moeten zijn;
- Interessant werk. Ze moeten het gevoel hebben dat ze iets bijdragen aan de missie van de Vlaamse overheid;
- Doorgroeimogelijkheden en bevorderingsmogelijkheden krijgen;
- Het beloningsbeleid moet soepeler zijn, maar hier schuilt ook een gevaar in. Het moet objectief blijven;
- Mensen uitdaging geven;
- Middelen geven;
- Financiële plaatje;

Groepsgesprek in het kader van een eindwerk rond de mogelijkheden en bekommernissen van Vlaamse ambtenaren binnen een duurzaam personeelsbeleid van de Vlaamse overheid.

Datum: 2 december 2008

Plaats: Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen, Arenbergstraat 9, Brussel

Duur: 14u00 tot 16u00

Deelnemers: 11 deelnemers, namelijk personeelsleden van het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen. Er waren deelnemers jonger dan 45 jaar, deelnemers uit de leeftijdscategorie 45 tot 55 jaar en 55-plussers.

Inrichters: Nele Beerten en Pam Eyckmans onder leiding van Prof. Dr. Hilda Martens en in samenwerking met mevrouw Virna Saenen

Verslag van het groepsgesprek

Eerst werd er een korte inleiding gegeven over het doel, de indeling en de belanghebbenden van het eindwerk. Daarna werden het doel en de werkwijze van de groepsgesprekken verduidelijkt. Vervolgens werden de stellingen en vragen overlopen die zouden besproken worden tijdens het groepsgesprek. Hieronder vermelden we per stelling of vraag de antwoorden die gegeven werden. We geven in ons verslag zonder eigen interpretatie weer wat de deelnemers gezegd hebben.

Stelling 1: Opleiding is vooral voor jongeren.

- Nee, levenslang leren is voor iedereen;
- Het is afhankelijk van de functie;

- Opleiding op zich is voor iedereen, maar er moet een aangepaste opleiding zijn. Bijvoorbeeld bij informatica zijn jongeren vlugger weg met nieuwe programma's. Bij mij duurt het langer vooraleer ik ermee weg ben en ik merk dat het ook bij andere oudere werknemers trager gaat. Veel oudere collega's zeggen dit ook. De lesgever kijkt naar het gros van de groep en dat zijn meestal jongeren. Ik kan dan niet volgen. Ouderen zouden apart les moeten krijgen zodat de lesgever zich aan hen aanpast. Als je overwegend met ouderen opleiding volgt, gaat het les geven misschien trager;
- Opleiding is belangrijk;
- Je evolueert naarmate je functie evolueert;
- Als je ouder bent, denk je "dit betekent niets, hier ga ik dus geen moeite voor doen";
- Als je een zekere leeftijd bereikt, denk je dat een aantal zaken je niets zullen bijbrengen. Dan denk ik soms "we hebben dat al eens gezien, maar in een andere verpakking". In het begin absorbeer je alles. Nu ben je kritischer in de keuzes die je maakt en je denkt na of je de opleiding nog kan gebruiken;
- Dit is ook zo bij jongeren. Ik denk soms ook "dat ken ik al" en ik werk hier nog maar vier jaar. Ik volg ook niet alles wat wordt aangeboden;
- Ik durf mij niet goed inschrijven voor een opleiding, want ik denk dat het te veel gaat kosten. Ik doe aan zelfcensuur. Ik volg minder opleiding, ook al lijkt die mij interessant;

Stelling 2: Oudere medewerkers zijn minder veranderingsbereid.

- Dat zou kunnen. Aan de statuten wordt constant gesleuteld. Ik kom van het statuut Camu, dan zijn we naar VPS gegaan. Ik krijg soms het gevoel van veranderen om te veranderen. Is het vorige dan allemaal zo slecht? Moet het wel veranderen? Je bent niet minder veranderingsbereid. Je staat er kritischer tegenover als je al veel verandering hebt meegemaakt en je stelt alles meer in vraag;
- Je hebt het gevoel dat ze rondjes draaien. Alles wordt altijd op zijn kop gezet;

- Vroeger was bijvoorbeeld de inspectie afzonderlijk en dan niet meer. Nu willen ze ineens terug een afzonderlijke inspectie;
- Het is eigenlijk een soort slingerbeweging. Binnen tien jaar zitten we terug waar we nu zitten;
- Het gaat allemaal zo vlug. Je bent met iets bezig en er ligt al een nieuw scenario klaar. Het moet zinvol zijn;
- Ouderen zijn niet tegen vernieuwing, maar het moet zinvol zijn;
- Niet elke verandering zorgt voor een verbetering op persoonlijk vlak;
- Het is niet enkel op persoonlijk vlak. Je bent verknocht aan de organisatie. Je vraagt je af of jouw organisatie er beter van wordt;
- Je wordt kritischer, omdat je hebt ervaren dat sommige veranderingen niet altijd voordelig zijn. Je kijkt er ook naar of de organisatie en de klanten, de burgers er beter van worden;
- We kunnen terugvallen op onze ervaring. De stelling klopt dus wel;
- De betrokkenheid voorafgaand aan de verandering is dikwijls behoorlijk klein;
- Ik heb soms het gevoel dat verandering nodig is. Het klantenbestand wordt opgedoekt. Er komt een heel nieuw systeem, waardoor er nieuwe mensen bij komen. Ik vind deze verandering goed. Verandering is het moment om nieuwe wind te laten waaien;
- Verandering gebeurt soms om drogredenen. Je voelt je alsof ze met je voeten hebben gespeeld;
- Soms wordt er een keuze gemaakt en wordt er geen rekening gehouden met opmerkingen die door gebruikers worden gemaakt. Dit brengt frustraties met zich mee en speelt ook op de veranderingsbereidheid;
- Men vraagt en geeft wel feedback, maar er wordt met de resultaten niets gedaan;
- Het verandert gemakkelijker als een extern bureau een paar honderdduizend euro heeft gegeven dan als een ambtenaar een voorstel doet. Anders is het weggegooid geld;

Stelling 3: Oudere medewerkers moeten plaats ruimen voor jongeren.

- Niet noodzakelijk;

- De stelling suggereert dat bij grote werkloosheid de ouderen hun job moeten geven aan de jongeren;
- Er moet een gezond evenwicht zijn;
- Ouderen hebben veel ervaring. Bijvoorbeeld in de privé loopt een jongere mee met een oudere, omdat die veel ervaring heeft. Er is dus peter- en meterschap;
- Er is dikwijls geen verzameling van ervaring binnen de Vlaamse overheid. In mijn organisatie is er bijvoorbeeld geen systeem voor kennisoverdracht;
- Achter ervaringsoverdracht zit geen systematiek. Ze spelen ad hoc eens in op een situatie. Ik heb nog geen enkel initiatief gezien;
- Als principe gaat deze stelling niet op. Ik vind dat als mensen op een bepaalde leeftijd willen stoppen met werken dit niet mag worden belet;
- Mensen moeten het recht hebben om tot op hun 65^{ste} te werken;
- Het ideaal is om zo lang mogelijk te werken;
- Ik wil stoppen op 60, want dan is het voor mij genoeg geweest. Het is niet omdat ik het hier beu ben, maar ik wil dan kunnen doen waar ik nu geen tijd voor heb. Ik zou me doodongelukkig voelen als ze me zouden verplichten. Nu kom ik werken als ik een verkoudheid heb, dan zou ik misschien thuisblijven. Je moet iedereen er vrij in laten. Er mag wel een soort aanmoedigingsbeleid zijn om langer te werken, maar als het wordt opgedrongen, ga ik tegen mijn zin komen werken. Ga ik mijn werk dan nog wel goed doen?;
- Het kan zijn dat een jongere uw plaats inneemt en dat je als oudere op een zijspoor komt. Dat vind ik minder interessant;
- Als het je eigen keuze is, dan is het geen probleem;
- Het mag zeker niet opgedrongen worden;

Vraag 1: Wat maakt dat je nu met plezier werkt?

- Voor mij persoonlijk is het enorm belangrijk dat ik word gewaardeerd. De laatste letter van PLOEG staat voor "gewaardeerd worden", dus dat is een belangrijk signaal dat je het moet krijgen. Het hoort bij leiding geven. Een tevreden ambtenaar is er twee waard;

- Het is belangrijk dat je ervaring wordt gerespecteerd, dat je ervaring wordt gebruikt en dat ze niet opnieuw "het warm water uitvinden";
- Je werk moet u persoonlijk interesseren;
- Ik hoop als ambtenaar iets bij te dragen tot de maatschappij. Ik ben met plezier ambtenaar;
- Één van de meest tastbare dingen is een fatsoenlijke verloning. Dat komt voor de meeste mensen op de eerste plaats. Ik vind dat heel belangrijk. De lonen moeten op een fatsoenlijke manier worden bekeken;
- Enige zekerheid voor de toekomst;
- Aangename contacten met mensen;
- Er moet plaats zijn voor collegialiteit. We moeten allemaal denken "we gaan er samen het beste van maken". Er moet ruimte zijn voor een goede sfeer;
- Teamspirit;
- Een goede sfeer kan snel een slechte sfeer worden. De leidinggevenden moeten oog hebben voor de goede sfeer en zorgen dat het zo blijft. Ik denk dat je hier als leidinggevende wel iets kan aan doen;
- Je hebt ook mensen die zeggen: "We zijn hier niet om te lachen." Er moet ruimte zijn om eens te lachen;
- Ik vind het belangrijk dat er eens goed gelachen wordt;
- De overheid zorgt goed voor haar personeel, bijvoorbeeld voor jonge moeders. Ik ken iemand in de privé en die zei: "We nemen geen jonge vrouwen aan, want die worden alleen maar zwanger.";
- Op veel plaatsen bij de Vlaamse overheid mogen de ambtenaren de leidinggevenden aanspreken met hun voornaam. Dit is in de privé veel minder;
- Bij een ander ministerie moest je een afspraak maken om je leidinggevende te spreken;
- In de mate dat het kan, moet je interesse hebben in wat je doet. De inhoud moet je interesseren;
- Het is meegenomen dat je interesse hebt in wat je doet, want je moet heel wat uren op je werk doorbrengen;
- Het werk dat je moet doen, moet in de lijn van uw ervaringen liggen;

- Er is openheid. We mogen het zeggen als we iets niet graag doen en dan proberen ze daar zo goed mogelijk rekening mee te houden. Je mag jouw mening zeggen;

Vraag 2: Wat maakt dat je niet met plezier werkt?

- Als je met een timing zit die onrealistisch lijkt en als je bijvoorbeeld die timing alleen kan halen als je ook thuis werkt. Dan denk je "kan ik maar met pensioen gaan";
- Dingen waar je geen vat op hebt en die je toch moet doen, bijvoorbeeld te weinig loopbaanmogelijkheden. Je komt voor dingen te staan waar je toch niks aan kan doen;
- Dingen die door het kabinet "op je kop gekapt" worden;
- Er is soms politieke inmeng. Ze fietsen hun eigen weg. Je hebt soms het gevoel "dit is allesbehalve een goed bestuur";
- We worden goed begeleid door onze leidinggevenden, maar niet goed door onze politiek leidinggevenden;
- Je maakt bijvoorbeeld een heel jaar adviezen en ze wijken er zomaar van af;
- Ik kan dat van mij afzetten. Conflicten die ik met mensen heb wegen zwaarder door dan werkgerelateerde dingen;
- Persoonlijke conflicten die je met mensen hebt;
- Frustratie komt tot uiting als je in contact komt met mensen van de buitenwereld. Je moet dan staan liegen tegen andere mensen;
- Hoe ouder je wordt, hoe slechter je tegen stress kan;
- Vroeger had ik een formidabel geheugen. Ik moest geen agenda bijhouden, want ik kon alles zo onthouden. Nu heb ik het daar moeilijker mee, al schrijf ik het op. Het is dus een lichamelijke beperking door het ouder worden. Ik hoor dat ook vaak zeggen;
- Er zijn ook collega's die het er erg moeilijk mee hebben dat hun geheugen mindert;
- Dat komt door het feit dat je het vroeger wel kon en nu niet;
- Je moet er mee leren leven, maar sommigen hebben er meer last van dan anderen;

- Mijn werkplezier is aanzienlijk gedaald, met 30% à 40%, toen de bureaus werden afgeschaft. Je moet ergens tussen de willekeurige massa gaan zitten. Dit getuigt allesbehalve van een duurzaam personeelsbeleid. Het wordt ook niet meer bevraagd wat de mensen er van vinden;
- Ik vind dat door de landschapsbureaus de niveaoverschillen meer door elkaar zitten en dat je zo dichter bijeen komt;
- Je leert meer collega's kennen. Je ziet ook meer mensen;
- Je hebt meer contact met iedereen;
- Soms word je gek van al dat lawaai;
- Er zou meer mogelijkheid moeten zijn om u eens te kunnen afzonderen. Er is veel beweging, er zijn veel telefoons,... en dat kan storend zijn;
- Als ik bezig ben, mag er een bom ontploffen en dan kan ik nog verder werken;
- Ik heb altijd al gewerkt met landschapsbureaus, ook bij mijn vorige job. Het verschil is dat hier veel mensen met jobs bezig zijn waar dit niet makkelijk voor is. Er moeten meer mogelijkheden komen om u eens te kunnen afzonderen. Het gaat dus over het soort job dat je doet, maar daar wordt niet over gepraat;
- Ik vind dat er veel te weinig wordt nagedacht over zulke zaken. Moet er constant iemand rond lopen met een telefoon die lawaai maakt?;
- Volgens mij hangt het af van de soort job die je doet;
- Het was vooral een besparingsmaatregel;
- Het is vooral belangrijk dat je een goede leidinggevende hebt. Ik heb ooit een slechte leidinggevende gehad en toen heb ik overwogen om van job te veranderen;
- Het moet karakterieel klikken met uw leidinggevende. Ik heb ooit aan de ontbijttafel zitten wenen, omdat ik moest gaan werken;

Vraag 3: Wat maakt dat je met plezier, effectief en efficiënt blijft werken bij de Vlaamse overheid vanaf nu tot het einde van je loopbaan? Wat zou nodig zijn opdat je jouw pensioen met twee jaar uitstelt?

- Ik leef echt toe naar mijn pensioen;
- Ik zou niet meer fulltime werken, maar bijvoorbeeld 60%;

- De laatste jaren mogen niet als uitbollen worden beschouwd door de leidinggevende;
- Soms word je op een zijspoor gezet en mag je minder interessante dingen doen. Als je op een zijspoor wordt gezet, kan je er beter mee stoppen. Het denken van "aan die moeten we niet meer teveel geven" gebeurt steeds minder, onder andere door de toenemende krapte op de arbeidsmarkt;
- Ik heb het omgekeerde gezien. Knelpuntfuncties werden gegeven aan ouderen die bijna met pensioen gingen;
- Je kijkt er anders tegen aan naarmate het einde van je loopbaan nadert;
- Het is persoonlijk. Als je alleenstaande bent, kan werken zorgen voor contact met mensen;
- De mogelijkheid tot thuiswerken. Je moet het traject woon-werkverkeer niet afleggen. Je kan een uurtje langer slapen. Anders zou ik verminderde prestaties hebben. Ik voel het echt als ik aan thuiswerk heb gedaan. Thuiswerk maakt het minder zwaar;
- Thuiswerk is ook goed als je jonge kinderen hebt. Het is een serieuze meerwaarde. Je kan bijvoorbeeld je kinderen op je gemak naar school brengen en het is ook interessant als ze eens ziek zijn;
- Ik ben geweigerd voor thuiswerk, maar ik versta niet waarom;
- Brussel is niet de meest evidente plaats voor bereikbaarheid;
- Het fysieke begint sterker door te wegen als je ouder wordt. Er moet dus al veel tegenover staan om er een paar jaar bij te doen;
- Voor sommige mensen, bijvoorbeeld voor alleenstaanden, is het belangrijk hoeveel pensioen ze netto krijgen per maand;
- Sommigen vragen zich af wat de pensioenbonussen netto opleveren. Niemand kan hier een antwoord op geven. Het moet klaar en duidelijk zijn wat je krijgt, maar niemand kan je er het fijne over zeggen. De incentive moet ook een incentive zijn;
- Het is moeilijk om te achterhalen waar je op welk moment recht op hebt;
- Het is moeilijk om er nu een antwoord op te geven. Je weet immers niet of je nog jaren een relevante functie gaat doen;
- Op onze leeftijd moet je ergens een groeipad hebben. De loopbaan moet op die manier mee begeleid worden;

- Loopbaanperspectief zou er moeten zijn voor alle niveaus;
- Ik heb duidelijk gemaakt dat ik groeikansen wil;
- Op een gegeven moment zit je aan de maximale anciënniteit. Hoe kan je dan iemand motiveren om nog 15 jaar aan hetzelfde loon te werken?;
- Je moet je bewijzen aan de hand van allerlei rare proeven, terwijl je al 20 jaar ervaring hebt;
- Bij promotie moet er een zekere vorm van proeven zijn. Ze moeten niet alleen rekening houden met ervaring;
- Er wordt te weinig rekening gehouden met wat je al gepresteerd hebt;
- Anciënniteit mag niet het heiligmakend principe zijn;
- Door promoties heb je regelmatige doorstroming. Als je dan iemand van 23 jaar een promotie geeft, zit deze beweging geblokkeerd;
- Voor een aantal niveaus zijn er geen bevorderingsfuncties. Die zitten vast;
- Op het einde van de loopbaan is vooral effectief en efficiënt kunnen werken belangrijk. Dit zorgt dan zelf wel voor plezier;

Vraag 4: 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?

- Veel jongeren gaan snel weg bij de overheid, doordat er te weinig loopbaanmogelijkheden zijn;
- Veel universitair vertrekken hier al na een tijdje, omdat ze weinig kunnen doorgroeien bij de overheid;
- De overheid biedt hier al mogelijkheden toe;
- Mijn leidinggevende zegt op vrijdagavond om 17u tegen mij: "Ben je hier nu nog? Ga maar naar huis." Dat zorgt voor waardering;
- Als je een paar dagen verlof wil, moet dat kunnen. De leidinggevende moet ervoor open staan dat je er een paar dagen tussenuit wil. Men is in dat opzicht soepel. Je moet het niet kunnen bewijzen. Ergens anders moet je wel motiveren waarom je er een paar dagen tussenuit wil of moet je het kunnen bewijzen;
- De werkomgeving zo aangenaam mogelijk maken;

- Zorgen voor een degelijke PC, kastruimte, enzovoort, zodat je in een toffe en een gezonde omgeving kan werken;
- De overheid moet iets doen aan de arbeidsomstandigheden. Het kan bijvoorbeeld niet dat je soms in 18°C moet werken door de slechte isolatie van het dak;
- We hebben ook al eens met 11°C moeten werken;
- Er is geen zetel of hoekje waar je je eens kan gaan afzonderen;
- Er zouden ontspanningsruimtes moeten komen, maar daar is niet altijd de plaats voor;
- Op sommige verdiepingen hebben ze deze ontspanningsruimtes wel;
- We hebben maar een klein hoekje om 's middags te eten. Vroeger konden we middag eten, maar dat gaat nu niet meer. Om 's middags warm te eten moeten we nu 20 minuten wandelen;
- Als je je niet goed voelt, kan je nergens naartoe. Het EHBO lokaal is op slot en we zijn met veel te weinig voor een verpleegster;
- We hebben goede bureaustoelen en goede tafels, maar er moet ook aandacht worden besteed aan de manier waarop je op die stoel zit. Er is een arbeidsgeneesheer rond gegaan om te zeggen hoe je je stoel en tafel kan afstellen;
- Er is een cursus ergonomie geweest, maar er was maar plaats voor 12 personen;
- Een gezond arbeidsklimaat is belangrijk. De lucht kan in dit gebouw erg droog zijn en dat is bijvoorbeeld lastig voor mensen die lenzen dragen;
- Er wordt te weinig aandacht besteed aan werkomstandigheden;
- Loopbaanperspectieven zijn voor een stuk de verantwoordelijkheid van de werknemer, maar ook van de organisatie. De organisatie moet de juiste leidinggevende aannemen. Ook moeten de leidinggevenden begeleiding en vorming krijgen;
- Er is een bottom-up evaluatie, maar de resultaten worden niet vrij gegeven. De leidinggevenden krijgen deze wel, maar er moet iets mee gedaan worden;
- Sommige leidinggevenden denken "wat kan ik hier nu mee doen?". Slechte leidinggevenden zeggen "wat kan mij dat nu schelen" en ze doen niks met de resultaten;

- Als er een bepaalde entiteit is met veel ziekteverzuim en de ziekteoorzaak is psychologisch, bijvoorbeeld door een slechte leidinggevende, dan moet de overheid dat onderzoeken. Ze mogen daar de ogen niet voor sluiten;
- Één gesprek per jaar is niet voldoende. De leidinggevende moet ook officieus of informeel eens spreken met de ambtenaren en zijn voelsprietten uitsteken. Er is bijvoorbeeld op deze afdeling iemand na negen maanden vertrokken. Dit hadden ze misschien kunnen zien aankomen. Zeker als dit een tendens wordt, moeten ze dit onderzoeken;
- Op een bepaalde afdeling waren er veel mutaties in de buitendiensten, maar dat was zodat ze dichterbij huis konden werken;

Vraag 5: 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?

- Als alle jonge ambtenaren assertief zijn, zal de overheid wel moeten. Ze moeten nadenken over hoe een moderne vakbond er kan uitzien en waar we naartoe gaan. We moeten gewoon zeggen dat we het niet zien zitten om 20 jaar dezelfde job te doen. De overheid heeft immers geïnvesteerd in universitair onderwijs;
- Het belang dat je hecht aan je werk mag niet overheersend worden. Bepaalde dingen op je werk moet je kunnen relativiseren;
- Ik ga werken om te kunnen leven en niet omgekeerd;
- Je kan er zelf voor zorgen dat je gezond blijft;
- Je kan zelf dingen aanbrengen in het planningsgesprek;
- Je kan zelf tijdig dingen signaleren die je niet aanstaan;

Vraag 6: Als je het voor het zeggen had, welke drie dingen zouden er volgens jou moeten gebeuren opdat alle (ook oudere) medewerkers met plezier, effectief en efficiënt tot op het einde van hun loopbaan zouden blijven werken? We zetten achter elke optie het aantal personen dat deze optie zou kiezen.

Bij deze vraag zijn we anders tewerk gegaan dan bij de voorgaande focusgroepen. We hebben net zoals bij de voorgaande focusgroepen eerst de deelnemers 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 waren dan 45 jaar witte post-its (W) gegeven. De deelnemers die ouder waren dan 45 jaar kregen blauwe post-its (B).

- Boeiende jobinhoud gedurende de hele carrière (6, namelijk 5B en 1W);
- Werksfeer (5, namelijk 4B en 1W);
- Flexibiliteit in uren en dagen/ combinatie werk-privé (4, namelijk 3B en 1W);
- Loopbaanperspectief (4, namelijk 2B en 2W);
- Waardering (4, namelijk 4B);
- Flexibel en modern personeelsbeleid (3, namelijk 3W);
- Het gevoel hebben om mee te werken aan iets dat maatschappelijk relevant is (door externe contacten e.a.) (2, namelijk 1B en 1W);
- Kabinetten afschaffen (was een voorwaarde van BBB, maar is niet gebeurd en dat zorgt voor frustratie) (2, namelijk 1B en 1W);
- "Goede" leidinggevers met de juiste capaciteiten en vorming (1, namelijk 1W);
- Goede infrastructuur (bijvoorbeeld: temperatuur) (1, namelijk 1W);
- Duidelijk info over het pensioenbedrag en de pensioenbonus (1, namelijk 1B);
- Overeenkomst tussen jobinhoud en eigen interesse (0);
- Betrokkenheid bij het agentschap (0);
- Minder dagen voor 60-plussers (0);

Groepsgesprek in het kader van een eindwerk rond de mogelijkheden en bekommernissen van Vlaamse ambtenaren binnen een duurzaam personeelsbeleid van de Vlaamse overheid.

Datum: 3 februari 2009

Plaats: Agentschap Wegen en Verkeer, Vlaams Administratief Centrum, Hasselt

Duur: 9u30 tot 10u55

Deelnemers: 10 deelnemers, namelijk personeelsleden van het Agentschap Wegen en Verkeer. Er waren deelnemers jonger dan 45 jaar, deelnemers uit de leeftijdscategorie 45 tot 55 jaar en 55-plussers.

Inrichters: Nele Beerten en Pam Eyckmans in samenwerking met mevrouw Marijke Degros en mevrouw Marleen Emonds.

Verslag van het groepsgesprek

Eerst werd er een korte inleiding gegeven over het doel, de indeling en de belanghebbenden van het eindwerk. Daarna werden het doel en de werkwijze van de groepsgesprekken verduidelijkt. Vervolgens werden de stellingen en vragen overlopen die zouden besproken worden tijdens het groepsgesprek. Hieronder vermelden we per stelling of vraag de antwoorden die gegeven werden. We geven in ons verslag zonder eigen interpretatie weer wat de deelnemers gezegd hebben.

Stelling 1: Opleiding is vooral voor jongeren.

- Opleiding is niet alleen voor jongeren;
- Niet alle ouderen denken er zo over;
- Er komt altijd iets nieuws. Iedereen moet bijblijven;
- Veel mensen staan niet open om bij te leren;

- Als je geen opleiding volgt, geraak je achter en dan haak je uiteindelijk af;
- Sommigen zeggen: "Ik ben bijna 60, ik ga dat niet meer volgen";
- Jongeren zeker en vast, want ze moeten nog ingeleid worden. Ouderen hebben dikwijls al veel ervaring en hebben dus misschien minder nood aan opleiding;
- Wij zitten hier in Hasselt en soms is de opleiding in Brussel. Ik denk dat die afstand soms een grotere rol speelt dan de leeftijd;

Stelling 2: Oudere medewerkers zijn minder veranderingsbereid.

- Veel ouderen willen graag bijleren en anderen niet;
- Het is afhankelijk van persoon tot persoon;
- Als het niet de vooruitgang van de achteruitgang is, als het beter wordt;
- Informatica is bijvoorbeeld een hinderpaal tussen jong en oud. De drempel stelt zich minder en minder, maar er is een overgangsgeneratie in informatica;
- We waren er vroeg bij met de eerste computers;
- Het is een cultuur die leeft op een afdeling;
- Jongeren hebben nog niet echt een systeem. Geef ze een systeem en ze volgen dat. Ze zijn flexibel. Ouderen hebben ervaring met andere systemen;
- Ik werk nu een jaar bij de Vlaamse overheid en ik heb de indruk dat ze soms een project opstarten en na een tijdje ligt het daar, bijvoorbeeld als de trekker op pensioen gaat;
- Veel veranderingen zijn op voorhand niet goed doordacht en daarom vallen ze stil. Hierdoor gaan sommigen bij een verandering een beetje de kat uit de boom kijken;
- We hebben de mogelijkheid om zelf iets op te starten als we een idee hebben, we krijgen de kans om iets uit te proberen. Dat is goed, maar het nadeel is dat het mis kan lopen;
- Bepaalde projecten worden opgestart en dan komen er andere beslissingnemers met een andere visie. Dan vallen projecten soms stil;

Stelling 3: Oudere medewerkers moeten plaats ruimen voor jongeren.

- Hier ben ik een klein beetje mee akkoord;
- Als ze niet open staan voor verandering;
- Degenen die hun broek komen verslijten, laat die maar gaan. Om enkel hun handtekening te plaatsen mogen ze weg blijven;
- Nu is het beleid ofwel ga je op pensioen ofwel werk je. Iemand die tegen het einde van zijn loopbaan is, moet halftijds kunnen werken en/of vervangen worden. Kennisoverdracht is belangrijk;
- Er komt door pensionering genoeg plaats vrij. Jongeren worden niet geblokkeerd door de oudere generatie;

Vraag 1: Wat maakt dat je nu met plezier werkt?

- Afwisseling;
- Dat is elke dag anders;
- De jobinhoud;
- Waardering is belangrijk. Als die er niet is, is er niks;
- Leuke collega's;
- Een goede werksfeer;
- De bereikbaarheid;
- "Plezier" is geen goed woord. Je zou beter zeggen "gemotiveerd";
- Door de landschapsbureaus heb je meer contact met collega's;
- Je kan makkelijker naar de juiste persoon gaan;
- Je moet een zekere vrijheid hebben in je taken;
- Het is nu minder hiërarchisch. Het duurt bijvoorbeeld minder lang om werk te laten controleren of goedkeuren;
- Nu zijn er bijvoorbeeld ook standaardbrieven op PC;
- We hebben glijdende werkuren. We kunnen bijvoorbeeld 4/5^e of 1/2^e werken;
- Ik heb heel mooie uren. In de privé moet je bijvoorbeeld lang op voorhand uw verlof aanvragen en hier niet. Dat is goed;
- Er is opvang voor kinderen tijdens de vakantie;

Vraag 2: Wat maakt dat je niet met plezier werkt?

- De landschapsbureaus zijn ontworpen om thuiswerken en Anders Werken te promoten, maar we doen dat niet. We zouden eigenlijk met ongeveer 8 personen moeten zitten, maar bij ons zitten we met 18. Je wordt constant gestoord. De personeelsdienst zit nu ook samen met de dienst logistiek. Je kan dus niet zomaar iets gaan vragen. Als je dan iets gaat vragen en de deur dicht doet, geeft dat een rare indruk. Dan lijkt het alsof er geheimen worden besproken;
- De meesten van ons kunnen niet thuiswerken;
- Het gebouw is ontworpen voor thuiswerk, maar voor ons agentschap gaat dat moeilijk;
- De diensten moeten meer geconcentreerd worden;
- Sociaal contact maak je onder de koffietijd. Ze kunnen dat beter concentreren. Vroeger zag je iedereen tijdens de koffiepauze, nu alleen uw zaal;
- Het is spijtig dat ze verlof afnemen als je thuis zit met een ziek kind. Misschien kunnen ze de mogelijkheid bieden om overuren te laten terugnemen;
- Een ongelukkige indeling van de burelen;
- Onrealistische opdrachten;
- Een te hoge werkdruk;

Vraag 3: Wat maakt dat je met plezier, effectief en efficiënt blijft werken bij de Vlaamse overheid vanaf nu tot het einde van je loopbaan?

- Het is een voordeel dat je vast benoemd bent;
- Je hebt werkzekerheid;
- Je kan gemakkelijk veranderen van functie;
- Je kan loopbaanonderbreking nemen;
- We reizen gratis met het openbaar vervoer;
- We kunnen het niet beter hebben;

Vraag 4: 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?

- We mogen nu al voorstellen wat ze kunnen doen;
- Je hebt carte blanche voor bijscholing;
- We hebben vorming op maat;
- Op intranet kan je uitzoeken wat er allemaal bestaat. Je moet vooral onder je uit zijn;
- Ze kunnen nog weinig extra doen;
- Je bent nergens beter voor zelfontwikkeling;
- Vroeger waren er een paar alleenheersers, maar dat is veranderd;
- Ze moeten de verwarming aan het gebouw verbeteren;
- Je kan zes jaar loopbaanonderbreking nemen zonder weerslag op je pensioen;

Vraag 5: 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?

- Uitzijken naar een andere functie als je je niet goed voelt in je huidige;
- Het ligt vooral aan jezelf;
- Je kan altijd vertrekken, niemand zegt dat je hier moet blijven;
- Er zijn genoeg ondersteunende instanties als je problemen hebt. Het ligt aan jezelf als je hier geen gebruik van maakt;

Vraag 6: Als je het voor het zeggen had, welke drie dingen zouden er volgens jou moeten gebeuren opdat alle (ook oudere) medewerkers met plezier, effectief en efficiënt tot op het einde van hun loopbaan zouden blijven werken? We zetten achter elke optie het aantal personen dat deze optie zou kiezen.

Bij deze vraag zijn we anders tewerk gegaan dan bij de voorgaande focusgroepen. We hebben net zoals bij de voorgaande focusgroepen eerst de deelnemers 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 waren dan 45 jaar witte post-its (W) gegeven. De deelnemers die ouder waren dan 45 jaar kregen blauwe post-its (B).

- Initiatief kunnen nemen (nieuwe structuren) (6, namelijk 2B en 4W);
- Managers leren coachen (5, namelijk 2B en 3W);
- Behouden van het statuut/verlofregeling/pensioen (4, namelijk 1B en 3W);
- Mogelijkheid tot zelfontplooiing/ bijscholing (3, namelijk 3W);
- Collegialiteit (2, namelijk 2W);
- Zelf werk plannen (2, namelijk 2W);
- Loon naar werken (loon koppelen aan het takenpakket) (2, namelijk 2B);
- FUTO's geen beurtrol/correct toepassen (2, namelijk 1B en 1W);
- Personeelstekort (10 jaar geleden waren wij met 30 à 40 personen. Nu zijn we nog met zes) (2, namelijk 2B);
- Thuiswerk (1, namelijk 1B);
- Oudere werknemers blijven motiveren (zodat ze zich nuttig voelen) (1, namelijk 1B);
- Meer mogelijkheid tot vervanging (vlinderpool, mensen die overal inzetbaar zijn, maar dat gaat niet voor elke functie) (0);
- Gelijkheid in verlofgeld/eindejaarspremie (privé) (0);
- Functioneringsgesprek (0);
 - Ik had een collega die twee mensen evalueerde. Deze collega is met pensioen gegaan en nu moet ik deze mensen mee evalueren, maar ik ken hen eigenlijk niet;
 - Ik moet zelf alleen mijn evaluatie maken;
 - Dat systeem heeft zijn voordelen, maar je moet de nodige feedback krijgen;
 - Je gaat ervan uit dat je je best doet. Het is moeilijk om dan je zwakke punten te zeggen;
 - Ik vind dat het niet kan dat ze je ineens zeggen dat je al een half jaar slecht bezig bent;

- Soepelheid in het gebruik van dienstwagens (Ik vertrek om zeven uur thuis en dan moet ik hier in Hasselt de bestelwagen nemen. Om half 10 ben ik dan ongeveer aan mijn werkplaats. We mogen de bestelwagen niet mee naar huis nemen. In andere provincies mogen ze dat wel) (0);
- Iedereen gelijk behandelen (bijvoorbeeld niet dat jij een half uur vroeger mag stoppen en ik verlof moet pakken om mijn zoon een kwartier vroeger op te halen) (0);
- Communicatie (0);
- Meer gelijke regels binnen de Vlaamse overheid (0);
- Werkzekerheid (0);

Groepsgesprek in het kader van een eindwerk rond de mogelijkheden en bekommernissen van Vlaamse ambtenaren binnen een duurzaam personeelsbeleid van de Vlaamse overheid.

Datum: 3 februari 2009

Plaats: Agentschap Wegen en Verkeer, Vlaams Administratief Centrum, Hasselt

Duur: 13u30 tot 14u50

Deelnemers: 10 deelnemers, namelijk personeelsleden van het Agentschap Wegen en Verkeer. Er waren deelnemers jonger dan 45 jaar, deelnemers uit de leeftijdscategorie 45 tot 55 jaar en 55-plussers.

Inrichters: Nele Beerten en Pam Eyckmans in samenwerking met mevrouw Marijke Degros en mevrouw Marleen Emonds.

Verslag van het groepsgesprek

Eerst werd er een korte inleiding gegeven over het doel, de indeling en de belanghebbenden van het eindwerk. Daarna werden het doel en de werkwijze van de groepsgesprekken verduidelijkt. Vervolgens werden de stellingen en vragen overlopen die zouden besproken worden tijdens het groepsgesprek. Hieronder vermelden we per stelling of vraag de antwoorden die gegeven werden. We geven in ons verslag zonder eigen interpretatie weer wat de deelnemers gezegd hebben.

Stelling 1: Opleiding is vooral voor jongeren.

- Iedereen krijgt de kans om een opleiding te volgen;
- Ouderen zijn minder gemotiveerd;
- Het hangt er ook vanaf waarvoor de opleiding dient;
- Ouderen zijn niet meer bereid om naar Brussel te gaan;

- De opleidingen worden centraal georganiseerd en wij zitten nu eenmaal in de uithoek. Het is dus ver voor ons;
- Jongeren zijn meer gemotiveerd. Alles is nieuw voor hen;
- De verwachtingen bij jongeren zijn hoger;
- Iedereen kan opleiding volgen;
- Jongeren hebben nog veel bij te leren. Ouderen hebben al veel kennis. Jongeren kunnen nog veel gebruiken van de opleiding;
- Het hangt ook van de soort job af;
- Als er bij ons een opleiding wordt gegeven, moet iedereen gaan. Mensen van onze cel moeten voor de derde keer op dezelfde cursus gaan, omdat de software de ontwikkeling niet volgt;
- Ik ga liever naar een tandarts die pas is afgestudeerd dan één met 30 jaar ervaring. Een pas afgestudeerde tandarts kent alle nieuwe technieken;

Stelling 2: Oudere medewerkers zijn minder veranderingsbereid.

- Dat is waar. Ze zijn over het algemeen niet meer zo flexibel;
- Het kan twee redenen hebben. Ze zijn niet meer zo flexibel of ze hebben ingezien dat het niet meer nuttig is;
- Toen wij naar hier verhuisd zijn, hadden oudere werknemers het moeilijker met de landschapsbureaus;
- Wij als jongeren kunnen niet vergelijken;

Stelling 3: Oudere medewerkers moeten plaats ruimen voor jongeren.

- Akkoord;
- Wat bedoel je met deze stelling?;
- Zolang je als oudere werknemer in je waarde gelaten wordt en je geen uitboljob gegeven wordt, kom je met plezier werken;
- Ze moeten allebei een kans krijgen. Ouderen hebben meer ervaring dan jongeren die pas beginnen. De vraag is: nemen we best iemand met ervaring of iemand die nog ervaring moet creëren?;

- Het is niet de bedoeling dat ze de oudere werknemers buiten kijken;
- Als je ervaring hebt, moet je deze ook gebruiken;
- Jongeren en ouderen moeten complementair zijn;
- De jongeren moeten ook de ervaring van de ouderen respecteren;

Vraag 1: Wat maakt dat je nu met plezier werkt?

- De sfeer in het bureel waar je zit;
- Als je goed met de mensen van je werk kan opschieten;
- Het soort werk dat je doet. Het is belangrijk dat je werk je kan blijven boeien en dat het zinvol is;
- De sfeer is een basisvoorwaarde;
- De vrijheid die je krijgt om je werk te plannen. Het hangt er ook vanaf of je een routinejob hebt;
- Afwisseling in het werk. Ik heb nog nooit hetzelfde werk moeten doen. Het is altijd iets anders;
- Een grens creëren tussen werk en privé;
- De hoofdzaak is dat het klikt met collega's;
- Je zit in een ruimte met 15 personen. Ze storen jou. Dan gaan er veel sneller conflicten ontstaan;
- Er zijn voor- en nadelen aan landschapsbureaus. Sommige mensen spreken zo luid. Het galmt hier. Dat zijn omstandigheden die de sfeer mee bepalen;
- Appreciatie door uw overste;
- Het is belangrijk dat de overste interesse heeft in datgene waarmee je bezig bent;

Vraag 2: Wat maakt dat je niet met plezier werkt?

- Er zijn mensen die geen rekening houden met elkaar. Ze zouden bijvoorbeeld wat stiller kunnen praten;
- Het tegenovergestelde van vraag 1;

- Sommige medewerkers zijn echt gefrustreerd of gedemotiveerd. Dit heeft ook invloed op diegenen die het nog niet zijn;
- Teveel controle is zeker niet goed. Ik heb het ooit zelf meegemaakt. Dan krijg je het gevoel alsof het big brother is;
- Soms werk ik niet met plezier. Dat kan ook te maken hebben met mijn mood;
- Als je maandenlang aan een project werkt en dat wordt dan afgeblazen, brengt dat frustraties met zich mee;

Vraag 3: Wat maakt dat je met plezier, effectief en efficiënt blijft werken bij de Vlaamse overheid vanaf nu tot het einde van je loopbaan?

- Waardering door de directe chef;
- Je kan regelmatig van dienst veranderen en zo om de 10 jaar eens met examens meedoen;
- Zo kan je de sleur doorbreken;
- Het hangt ook af van de fase van je leven waarin je zit;
- Als je 30 jaar op dezelfde plaats zit, ben je blij dat je eens ergens anders zit;
- Als mijn werk gewaardeerd wordt, blijf ik mijn werk graag doen;
- Ik zie weinig personen van de Vlaamse overheid naar de privé gaan;
- Als je goed zit in je job, kan veranderen ook tegenvallen;
- Als je eens kiest voor iets anders, kan dat heel hard motiveren;
- Jij verhuisde, omdat je dan ook dichtbij huis zat;
- Comfort is heel belangrijk, dichtbij huis zitten;
- Het aantal vakantiedagen;
- Ik denk dat we heel goed zitten met werktijden. We hebben ook heel flexibele werktijden;
- Ik ben langdurig ziek geweest. Dat vormde geen probleem. Ik werd gesteund. Ik ben wel vroeger dan voorzien terug komen werken, omdat ik zo gemotiveerd was. In de privé was dat waarschijnlijk anders geweest;
- Als je alle dagen in de krant leest dat er zoveel afdankingen zijn, is het toch belangrijk dat wij werkzekerheid hebben;

Vraag 4: 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?

- Thuiswerk;
- Ik denk dat je heel veel zelfdiscipline moet hebben voor thuiswerk;
- Het is wel voordelig dat je niet telkens een afstand moet afleggen als je thuis kan werken;
- Als je geen opvang hebt voor de kinderen is het wel gemakkelijk;
- Ze moeten een betere planning maken voor de uitgevoerde werken;
- Sommige bazen moeten objectiever zijn;
- Ze moeten beslissingen maken over de hoofden heen;
- Wij moeten soms het programma in de krant lezen;
- Er is te weinig interne communicatie;
- Een financiële stimulans, loon naar werken;
- Er kan ook een oproep worden gedaan dat mensen meer rekening houden met elkaar;
- Het was de bedoeling dat mensen gingen thuiswerken, maar wie gaat er graag werken als ze geen vaste plaats heeft?;
- Een vaste werkplaats geeft vertrouwen;
- De beste plaatsjes zijn 's morgens altijd al weg;
- Er was een gemeenschappelijke ruimte. Nu is het versnipperd. Als iemand een maand ziek is, kan het goed zijn dat je het niet weet;
- Ze zouden wat kunnen doen aan de gezelligheid;
- We zitten meer apart;
- Als er iemand nieuw begint. Je kent ze niet meer. De eerste dag worden ze kort voorgesteld, maar als je dan niet op je werk bent, zie je opeens een onbekend gezicht;

Vraag 5: 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?

- Als je geen plezier hebt dan ben je een vogel voor de kat;

- Als je om vier uur stopt, dan moet je zeggen dat was het werk en het van je afzetten;
- Je kan proberen om afwisseling te brengen in je werk;
- Soms begin ik direct aan het werk te denken;
- We hebben onze koffie corners waar je met mensen kan praten;
- Mensen die ik ken in de privé werken 16 uur per dag in de zomer. Zij hebben iets meer, maar ze zijn ook altijd bezig;

Vraag 6: Als je het voor het zeggen had, welke drie dingen zouden er volgens jou moeten gebeuren opdat alle (ook oudere) medewerkers met plezier, effectief en efficiënt tot op het einde van hun loopbaan zouden blijven werken? We zetten achter elke optie het aantal personen dat deze optie zou kiezen.

Bij deze vraag zijn we anders tewerk gegaan dan bij de voorgaande focusgroepen. We hebben net zoals bij de voorgaande focusgroepen eerst de deelnemers 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 waren dan 45 jaar witte post-its (W) gegeven. De deelnemers die ouder waren dan 45 jaar kregen blauwe post-its (B).

- Goede werksfeer (5, namelijk 5B);
- FUTO's eerlijker verdelen (4, namelijk 2B en 2W);
- Duidelijke interne communicatie (3, namelijk 1B en 2W);
- Niet te hoge werkdruk (Deze moet ongeveer voor iedereen gelijk zijn, voor sommigen is die heel hoog en voor andere heel laag. De verschillen zijn te groot) (3, namelijk 1B en 2W);
- Waardering van collega's (3, namelijk 2B en 1W);
- Programma/planning kennen/ mee aan kunnen werken/ investeringsbudget voor verschillende jaren maken (3, namelijk 1B en 2W);
- Activiteiten waaraan iedereen kan meedoen om zo een samenhangingsgevoel te creëren (teambuilding) (3, namelijk 2B en 1W);

- Glijdende werkuren/thuiswerk (2, namelijk 1B en 1W);
- Goed salaris (2, namelijk 1B en 1W);
- Voldoende begrip van directe overste voor je werk (1, namelijk 1B);
- Betere bureelruimte (1, namelijk 1B);
- Flexibiliteit van werkgever en werknemer (0);

Groepsgesprek in het kader van een eindwerk rond de mogelijkheden en bekommernissen van Vlaamse ambtenaren binnen een duurzaam personeelsbeleid van de Vlaamse overheid.

Datum: 25 februari 2009

Plaats: Agentschap Wegen en Verkeer Oost-Vlaanderen, Bollebergen 2B, Zwijnaarde (Gent)

Duur: 13u00 tot 14u45

Deelnemers: 7 deelnemers, namelijk personeelsleden van het Agentschap Wegen en Verkeer Oost-Vlaanderen. Er waren deelnemers jonger dan 45 jaar, deelnemers uit de leeftijdscategorie 45 tot 55 jaar en 55-plussers.

Inrichters: Nele Beerten en Pam Eyckmans in samenwerking met mevrouw Patricia Verslijcken.

Verslag van het groepsgesprek

Eerst werd er een korte inleiding gegeven over het doel, de indeling en de belanghebbenden van het eindwerk. Daarna werden het doel en de werkwijze van de groepsgesprekken verduidelijkt. Vervolgens werden de stellingen en vragen overlopen die zouden besproken worden tijdens het groepsgesprek. Hieronder vermelden we per stelling of vraag de antwoorden die gegeven werden. We geven in ons verslag zonder eigen interpretatie weer wat de deelnemers gezegd hebben.

Stelling 1: Opleiding is vooral voor jongeren.

- Ik vind dat deze stelling niet klopt. Je moet je volledige loopbaan opleiding blijven volgen. Als je nieuw bent, moet je opleiding volgen. Zelfs als je heel

ervaren bent, kan je nog altijd blijven verbeteren door opleiding te volgen. Onze sector verandert ook vaak, dus je kan blijven bijscholen;

- De stelling klopt niet. Opleiding kan redelijk gelijk lopen voor jongeren en ouderen, maar er is een verschil in die opleiding. Jongeren weten doorgaans een aantal zaken nog niet die ouderen wel al weten door ervaring. Jongeren zullen een aantal initiaties moeten volgen over zaken die ouderen hoogstwaarschijnlijk al zullen weten. Misschien weten ouderen dingen verkeerd en dan is opleiding voor hen terug aan de orde. Er blijkt dat veel ouderen er zelf van overtuigd zijn dat ze het weten, maar als je twee ouderen iets vraagt zegt de ene wit en de andere zwart. Ze zijn beiden overtuigd van hun gelijk. De nieuweling weet dan ook niet wat juist is. Alleen opleiding voor jongeren is dus niet juist, maar er kan dus wel een verschil zijn in opleiding;
- Ik werk nog maar anderhalf jaar bij de Vlaamse Gemeenschap. Ik werk samen met een generatie die een stuk jonger is dan mij. Dat is een groot probleem voor mij. Ik probeer mij aan te passen, maar ik zit met jongere bazen die andere richtingen willen uitgaan. Je moet proberen je er tussen te wringen. Je moet proberen met iedereen overeen te komen en voor iedereen goed te doen. Ik ondervind daar een grote moeilijkheid mee;
- Dat moeten ze zelf beslissen. Als er ouderen zijn die geen opleiding willen volgen, maar toch opleiding moeten volgen, heeft dat geen nut. De laatste vijf jaar ga je geen opleiding meer volgen, want dan is het niet meer nuttig;
- Je kan dat inderdaad niet forceren. Ik denk dat je als overheid of als bedrijf een cultuur moet creëren die daar aandacht aan besteed en waarin iedereen continu opleiding moet volgen. We leven in een snel veranderende maatschappij. Ik denk dat je oudere werknemers kan motiveren door ervoor te zorgen dat zij opleiding doorgeven. Op deze manier krijgen zij een nieuwe invulling van hun job. Net door je werknemers opleidingen te laten volgen, kan je je werknemers motiveren;
- We kenden niks van computers en we hebben allemaal opleiding gevolgd, dus we zijn mee. Diegenen die nu afstuderen, kunnen wij echter niet meer volgen. De oudere generaties zijn mee, bijvoorbeeld met de computers, maar op een bepaald ogenblik heeft het geen nut meer om opleiding te volgen;

- Vroeger zat ik in dactylografie. Dactylografie wordt opgeheven en je wordt in een dienst geplaatst en dan moet je weer opnieuw beginnen. Ik ben dan naar de afdeling Personeel gegaan. Dan moet je alles weer opnieuw aanleren;
- De meeste personen van rond de 65 jaar gaan geen opleiding meer volgen, tenzij het echt moet;
- Is het ook niet de manier waarop er opleiding wordt gegeven?;
- Misschien zou er opleiding op maat moeten worden aangeboden?;
- De kwaliteit van de opleidingen wordt slechter en slechter. Vroeger kreeg je doorgaans een tekst mee als je een opleiding volgde en daar kon je dan op terugvallen. Nu krijg je enkel powerpoint voorstellingen en hebben de meeste lesgevers geen tekst meer. Het zijn cursussen zonder cursus. Het zijn powerpoints die veel te weinig informatie bevatten om er iets mee te doen. Dat is bij veel opleidingen de dooddoener. Als je datgene wat je de dag voordien geleerd hebt niet onmiddellijk kan toepassen, moet je op iets kunnen terugvallen. Het ontbreken van een tekst is dus een zeer groot gemis in de opleiding van vandaag. Daardoor hebben mensen soms ook geen goesting meer, als ze al de goesting gehad hebben om opleidingen te volgen. Ze denken dan "we gaan weer met lege handen naar huis komen";
- Als je wat je geleerd hebt op hetzelfde moment niet moet toepassen, weet je het niet meer. Meestal moet je het niet toepassen of pas een jaar later. Als je dan niet kan terugvallen op een tekst heeft het geen nut;
- De oudere kan ook instaan voor de opleiding van de jongere die in dienst komt. Je stopt daar heel wat energie in, maar het lukt niet altijd goed. De jongere moet dit dan ook wel aanvaarden om opleiding te krijgen;
- Het probleem is dat de oudere al een heel leven zijn best gedaan heeft, maar misschien niet meer op het juiste spoor zit. Als de jongere dit overneemt is hij ook niet op het juiste spoor;
- In september gaat er iemand met pensioen, maar ze blijft al thuis vanaf augustus. Een andere persoon is vertrokken naar een andere dienst. Wij zitten nu op een dienst met twee personen, waar we normaal met vijf personen zitten;

- Je moet al zes maanden met pensioen zijn vooraleer ze nadenken over een vervanger. Dat is hier zo in Oost-Vlaanderen. Als je met 10 à 11 personen op een dienst werkt, dan lukt het wel om die periode te overbruggen, maar als je maar met twee personen bent, is dat al wat moeilijker;
- Ik heb de laatste tijd al twee jongeren opgeleid. Ik doe bruginspectie. Je steekt er een pak energie in. Vooral als het functies zijn die de schoolverlater nog niet kent. Je moet ze dus opleiden in de dienst zelf;

Stelling 2: Oudere medewerkers zijn minder veranderingsbereid.

- Natuurlijk;
- Dat is toch de logica zelf door de wijzigingen in de maatschappij die de werknemers hebben meegemaakt. De wijzigingen kwamen vroeger langzamer op de mensen af. Ze zijn het rekenwerk dat men vandaag aanhoudt bij het lanceren van een vernieuwing minder gewoon. Ten tweede heeft een oudere medewerker al heel wat levenservaring opgedaan. Hij laat zich niet zomaar voor de eerste de beste kar spannen, wetende dat er altijd wel iets nieuw zal komen. Ze laten eerst de storm overwaaien om dan eens te kijken welk stof er nog blijft liggen. Een oude werknemer weet ook al dat hij in sommige zaken toch geen tijd moet steken;
- Ik ga volledig akkoord. Ze lanceren iets, een beetje later lanceren ze weer iets en spreken ze niet meer over het eerste. Dan komt er weer iets anders uit waar ze zich opnieuw op gaan focussen;
- Ze lanceren zaken veel te vroeg;
- Ze lanceren zaken wanneer ze nog niet op punt staan;
- Ze vragen niet aan de oudere persoon wat hij erover denkt. Ze lanceren het maar zonder ervaring;
- Ze vragen niet aan de persoon die het in de praktijk moet doen hoe hij dat zou aanpakken;
- Als je als jongere probeert de oudere een andere werkwijze bij te brengen, vraagt het heel wat tijd vooraleer ze beseffen dat het beter zal zijn;

- Nu wordt de winterdienst hier ingevoerd. Mijn collega's gaan naar Brussel om te kijken hoe ze het daar doen, maar het gaat weer niet lukken om deze methode hier in te voeren. Ze zouden eerst alles goed moeten uitwerken;
- Langs de andere kant vind ik het toch niet slecht dat ze dingen lanceren als ze nog niet op punt staan. Dan kunnen ze hun eigen weg nog zoeken;
- Ja, maar waar ze nu mee bezig zijn, is iets waar ze al vijf jaar mee bezig zijn en dat is te lang;
- Een alternatief mag ook niet zijn dat je niet vernieuwt. Er is soms een periode dat je met iets moet starten en daarna wordt het pas op punt gesteld. Je moet ergens een compromis vormen. Dialoog met oudere werknemers met veel ervaring is daarbij heel belangrijk. Dat is een punt dat beter kan. Ga eerst eens met die personen praten die het al jaren doen, maar vernieuwen is toch heel belangrijk. Het moet natuurlijk wel op een goede manier gebeuren;
- Er wordt ook geen tijd vrijgemaakt om te vernieuwen. Ze moeten het doen terwijl al hun andere werkzaamheden blijven lopen;
- Er is een beetje te weinig inspraak van de oudere werknemer;

Stelling 3: Oudere medewerkers moeten plaats ruimen voor jongeren.

- Uiteraard niet. Ik denk dat er meer werk moet worden gemaakt van informatiedoorstroming van ouderen naar jongeren. Nu merk je dat er een beetje een kloof is. We hebben bijna geen 40-jarigen. Je hebt een oudere generatie en een jongere generatie en die werken wel een beetje op een andere manier, wat wel normaal is. Daarom is het nodig dat er een goede doorstroming van informatie is. De mix van jong en oud is ideaal, denk ik, maar je moet er goed mee omgaan;
- Als er nieuwe, jonge mensen bijkomen, moet de kennisoverdracht van oudere mensen naar jongeren over een bepaalde periode worden gespreid. Er moet een uitlooperperiode worden voorzien;
- Sommige oude medewerkers moeten inderdaad plaats ruimen voor jongeren. Soms zitten ze in de weg, omdat ze een bepaald proces niet meer aankunnen. Wat op zich niet abnormaal is door datgene wat ze al hebben meegemaakt.

Dan is het best dat je voor die collega iets anders, waardevol vindt. Je kan dit wel niet zien als een zwart-wit stelling. Soms ben je veel beter met een oudere persoon en omgekeerd natuurlijk;

Vraag 1: Wat maakt dat je nu met plezier werkt?

- Als je middelen hebt om je job goed uit te voeren, is dat al een goede start, maar meestal heb je de middelen niet en dat werkt frustrerend. Als de middelen voorzien worden, is dat voor mij een goede basis;
- Je moet als werknemer beschikken waarover je effectief zou moeten beschikken. Het is als chef ook leuk om je medewerkers te geven wat ze nodig hebben. Een praktisch voorbeeld zijn de voertuigen. Er is een tekort aan bepaalde voertuigen. De werknemer weet een zeer goede oplossing waar hij tevreden mee zou zijn. De chef kan deze oplossing niet kwijt geraken aan de top en daardoor blijft het een probleem. Dat is een zeer groot probleem en dat probleem zit op alle niveaus;
- Als de voertuigen er niet zijn, kan je ook je werk niet doen zoals het hoort. Bij mij zou dat frustrerend werken;
- Je moet weten wat je job inhoudt;
- Het enige wat je hoort is dat er geen geld is. Ze doen wel hun best, maar er is geen budget;
- Als je dat niet hebt, kan je ook je werk niet doen;
- Collega's;
- Er zijn altijd opportuniteiten. Vorig jaar waren we uitgenodigd om naar een groot feest te gaan. Iedereen moest daar naartoe gaan. Zij die nooit naar een feest mogen, mogen nu ook eens gaan en zij vinden dit goed, maar een even grote groep zegt: "We moeten vroeg opstaan, omdat we van Hasselt naar Brugge moeten.". Er zijn mensen waarbij je moeite moet doen om ze plezier te laten krijgen. Anderen vinden het een meevaller. Als die dag mij niet interesseert, dan kan ik Brugge bezichtigen. Als je die kleine lichtpunten in je bezigheden er nooit uithaalt, wordt het moeilijk om met plezier te werken. Het ligt grotendeels aan jezelf;

- Weten wat je doet en je werk goed kennen;
- Een klein schouderklopje;
- Veel mensen hebben behoefte aan een klein bedankje;
- Een aantal mensen beseffen niet dat ze een collega eens een keer moeten bedanken. Sommige mensen doen dat wel, anderen doen dat niet;
- Het is ook handig om over een aantal vrije verlofdagen te kunnen beschikken om een aantal beslommeringen te plannen. De vakantieregeling is niet slecht, alhoewel we ten opzichte van vroeger een aantal dagen kwijt zijn. Desalniettemin is de vakantieregeling wel één van de beste;
- Dat je eigen initiatief kan nemen en je werk kan organiseren, vind ik heel belangrijk. Als je bijvoorbeeld alleen maar achter je pc zit en moet doen wat je pc zegt, dan ben ik weg;
- Je moet het gevoel hebben dat je wordt gehoord en dat ze effectief luisteren. Soms kan de reactie echter zijn: "Daar kunnen we niks aan doen.";
- Je moet het gevoel hebben dat je iets kan veranderen;
- Dat je kan uitleggen aan je chef waarom iets niet werkt. Ik zit nog niet lang bij Wegen en Verkeer. Ik ervaar dat bij een traditioneel agentschap de Renaissance nog niet heeft plaatsgevonden, laat staan de Verlichting. Ze werken nogal op een ouderwetse manier om effectief iets wezenlijks te veranderen dat zinnig is. We zijn een zeer belangrijk agentschap met zeer veel mensen die hetzelfde doen. Het is zeer moeilijk om voor al deze personeelsleden iets zinnig te doen;

Vraag 2: Wat maakt dat je niet met plezier werkt?

- De onmogelijkheid om iets op sporen te brengen. De wegen om iets te organiseren zijn heel lang, waardoor je het beu wordt om nog iets te organiseren of te verbeteren. Er is geen eindmeet aan je project. Je kan het vergelijken met bouwen in een beschermd stadslandschap waarbij een architect een mooi ontwerp tekent. Uiteindelijk zal dit ontwerp nooit worden verwezenlijkt, omdat de weg om een project te realiseren heel lang is. De personeelsdienst heeft al 100 keer iets proberen aan te kaarten;

- Eerder het financiële aspect van de job. Ik heb de indruk dat of je dingen extra doet of niet, er geen verschil in beloning is;
- Daar ben ik maar gedeeltelijk mee akkoord. Er is een zekere tegemoetkoming voor prestaties op ongewone tijdstippen. Je moet voor jezelf ook dingen die misschien materieel zijn in kaart brengen. De meeste mensen onderschatten de voordelen van hun job. Sommigen voelen zich heel goed als ze binnen kunnen zitten, terwijl anderen meer plezier hebben als ze buiten kunnen zitten. Ze beseffen dat soms niet;
- Een aantal mensen maken het zichzelf ook moeilijk. Ze beloven sommige zaken aan personeelsleden die ze toch niet kunnen verwezenlijken. Dat leidt tot frustraties bij zowel de persoon die dacht het te krijgen als bij de persoon die het beloofd heeft. Als je zaken belooft die toch niet kunnen gehaald worden, zal je niet met plezier werken;
- Als je een sfeer krijgt binnen een afdeling waarbij ze het toch allemaal niet goed vinden, zijn er meer mensen die niet meer met plezier werken;
- Ze vinden altijd wel iets. Het is moeilijk om die mensen iets te geven. Ze moeten zichzelf wijzigen;
- Dat je ganse dagen werkt en dat je niet veel resultaat ziet. Er gebeurt zo weinig. Er is weinig geld. Je ziet alles maar achteruit boeren. Ze doen er niks aan, daar heb ik geen plezier aan;
- Een chef moet uitleggen waarom iets zus of zo moet draaien. Er zijn een aantal startvoorwaarden die gecreëerd worden, zodat het moeilijk wordt om met plezier te werken. Ik zal een voorbeeld geven. De Vlaamse overheid heeft de gewoonte om de administratie te concentreren in nieuwe gebouwen. In Nederland vinden ze dat je voor je werknemer geen plaats moet voorzien. Burelen zijn niet nodig. Als er 100 medewerkers zijn, zijn er toch altijd 20 niet aanwezig. Ze zijn bijvoorbeeld ziek. Je bekijkt dat economisch en zo heb je maar 80 bureaus nodig in plaats van 100. Je komt dan tot landschapsbureaus. Je hebt dan een werksituatie die voor de normale mens al slecht is van bij de start. Het is belangrijk dat je je thuis voelt op je bureau. Een foto of een plant kunnen hiervoor zorgen;

- Als men ons zal dwingen, dan zal men het moeilijk krijgen om ons nog met plezier te laten werken. In Brussel werkt men zo al. Wij vragen bij deze uw steun om deze dwaasheid uit de wereld te helpen;
- Wij gaan ook geen collega's meer hebben als we werken in landschapsbureaus;
- Diegene die het vroegste daar is, heeft plaats;
- Ze houden totaal geen rekening met mensen. Sommige mensen werken liever als ze alleen zijn, maar er zijn ook mensen wiens deur altijd open staat en waar iedereen zomaar kan binnenlopen;
- Sommigen willen in een klein kotje zitten. Ik zal er altijd wel voor zorgen dat ik een klein kantoortje op de kop kan tikken waar ze geen andere mensen kunnen bijstoppen;

Vraag 3: Wat maakt dat je met plezier, effectief en efficiënt blijft werken bij de Vlaamse overheid vanaf nu tot het einde van je loopbaan?

- Kan je een definitie geven van effectiviteit en efficiëntie?;
- Men spiegelt ons altijd een mooi pensioen voor. Als ambtenaar had je recht op uitgesteld loon. Dat was een reden waardoor men als ambtenaar relatief minder verdiende dan in de privé, want je zou dat uitgesteld loon krijgen als je met pensioen ging. Wat er van dat pensioen zal overschieten, zullen we nog moeten afwachten;
- Of ik effectief tot het einde van mijn loopbaan ga werken, gaat veel te maken hebben met de logge structuur. Het is heel moeilijk om iets te wijzigen. Alles moet veel commissies passeren. Voor mij gaat dat een grote impact hebben of ik hier lang ga blijven werken. Ik wil dat je iets kan verwezenlijken en dat je resultaat hebt;
- Ik heb al in de privé gewerkt. Ik werk nu contractueel. Ik wil niet vast benoemd worden, omdat je dan niet zo gemakkelijk weg geraakt;
- Een vast benoemde zal zomaar niet statuten laten varen;

- Als iemand gepest wordt op zijn kantoor, zal hij op een bepaalde leeftijd uitstappen als het ook financieel haalbaar is. Als je je amuseert, stelt zich de omgekeerde situatie;

Wat zou er moeten gebeuren opdat je je pensioen met 2 jaar uitstelt?

- Dan moeten ze de pensioenleeftijd optrekken;
- Ik denk dat sommige mensen dat doen als ze alleenstaande worden. Ze blijven werken om gezelschap te hebben, maar anders denk ik niet dat ze het doen;
- Je kan blijven werken om sociale contacten te hebben, zodat uw sociaal netwerk blijft bestaan. Sommige mensen hebben ook geen vooruitzichten qua bezigheden. Er zijn mensen waarbij hun werk hun leven is;
- Ze zouden misschien ook twee jaar langer blijven werken omwille van de financiële toestand die zich voordoet;
- Ik ga het niet doen;
- Ik zou financiële problemen moeten hebben;
- Het hangt er ook vanaf of je je job graag doet;
- Het hangt ook af van job tot job;
- Ik zou heel veel plezier moeten hebben in mijn werk om er twee jaar bij te doen. Ik zou effectief projecten moeten zien die je kan realiseren. Ik werk nog geen drie jaar bij Wegen en Verkeer. Ik kom uit de bouwsector. Je ziet effectief iets gerealiseerd worden waar jezelf en je collega's aan gewerkt hebben. Je ziet dat gebouwen groeien;
- Het kan ook zijn dat personen nog willen blijven tot een brug of tunnel gerealiseerd wordt. Daardoor kan het zijn dat mensen zeggen: "Ik doe er nog wel een paar maanden bij.";
- Mijn vrouw is ook thuis;
- Het pensioen wordt berekend op basis van de laatste vijf gepresteerde jaren. Het kan zijn dat mensen redeneren "ik ga nog twee jaar wachten om met pensioen te gaan, want dan zou ik bijvoorbeeld 40 euro meer pensioen hebben". Het zou dus kunnen dat mensen langer werken, omdat ze er baat bij hebben door een hoger pensioen;

Vraag 4: 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?

- Ze moeten ervoor zorgen dat ambtenaren zich thuis voelen op hun kantoor. Dat is zeer belangrijk;
- Financiële middelen en dan bedoel ik niet het loon, maar ik vind dat er meer geld geïnvesteerd zou moeten worden;
- Een horizontalere structuur, zodat dingen sneller beslist kunnen worden;
- Daar zijn ze al 30 jaar mee bezig;
- Een goed team proberen te vormen;
- Een goede sfeer is heel belangrijk, opdat mensen graag komen werken;
- Dat ze je geen blazen wijsmaken binnen de facetten van je bezigheden. Dat kan gaan over een loopbaanplan, dat je vooruitzichten kunt hebben om hogerop te geraken, iets wat vandaag de dag is afgeschaft. Ze hebben een tijd geleden bij de overheid een aantal graden en niveaus samengevoegd. Sommige mensen kunnen zich daaraan optrekken, anderen hebben dat niet nodig. Sommigen willen wel trapjes hogerop geraken, maar men heeft op alle niveaus die tussenschakels verwijderd;
- Ze hebben wel een systeem van jaarlijkse premies uitgedokterd. Dat mes snijdt aan twee kanten. Ze hebben FUTO's uitgevonden, omdat men dacht dat ze het personeel daarmee konden motiveren. Daarmee motiveer je de meeste mensen niet;
- Je demotiveert er sommigen mee;
- Als je met 30 mensen bent en er krijgen er vier een FUTO, dan ga je er vier motiveren, maar je gaat er ook 26 demotiveren. Personen die de FUTO niet gekregen hebben gaan zeggen dat zij evenveel doen als degenen die hem wel gekregen hebben. Er is altijd wel iets. Het begint nu weer in april, mei. Het speculeren begint nu al;
- Normaal moet je goed gepresteerd hebben en wordt het uitzonderlijk toegekend;
- Officieel is het geen beurtrol;
- Maar wat doe je als je met allemaal goede medewerkers zit?;

- Er zijn mensen die zeggen "eerst die persoon, dan die persoon";
- Je hebt personen die zozegd elk jaar iets speciaal doen;
- Het is niet objectief omschreven;
- Het probleem is dat de FUTO's er zijn;
- Schaf ze af en investeer het geld in iets anders, ook in de mensen. Betaal de mensen bijvoorbeeld meer loon;
- Langs de andere kant is de FUTO wel een slechte oplossing voor het probleem dat je daarstraks aanhaalde of je nu veel werkt of weinig, je krijgt toch hetzelfde. Ik vind het ook geen goede oplossing, maar het is een poging geweest om daar iets aan te doen;
- Als het een beurtrol is, dan zit je met hetzelfde probleem;
- Het is een verantwoord middel als je in een bepaald jaar effectief iemand hebt die iets bijkomend heeft gedaan. Dat kan vanalles zijn. Zo is iemand er ondanks zijn familiale toestand in geslaagd om alles te doen wat hij moest doen. Dan heeft hij niks speciaal gedaan, maar heeft hij misschien toch wel recht op de FUTO. Iemand anders heeft misschien iets uit de grond gestampt of opgelost. Hij heeft daar veel tijd en energie in gestoken. Dat is een probleem dat die mens heeft opgelost en hij heeft daar misschien jaren aan gewerkt. De verstandige collega's gaan dat ook begrijpen;
- Dat is nog maar een eerste stap. Je eerste chef stelt je voor. Je krijgt de FUTO daarom nog niet. Dan gaat het naar de stafdienst, dan gaat het nog naar daar en daar. Je krijgt een bepaald budget om FUTO's uit te delen. Het is niet omdat je voorgesteld wordt dat je het ook krijgt en dan is de reden onvoldoende budget, maar de ene krijgt 3% en de andere 10%;
- Het is ook gemakkelijk als chef om heel veel kandidaten voor te stellen, wetende dat de anderen de beslissingen zullen nemen. Als ze moeilijk kunnen kiezen, nemen ze beiden. Ze durven misschien ook niet kiezen. Ze stellen er veel meer voor dan dat het budget toelaat. Wat me verbaast bij het Agentschap Wegen en Verkeer is dat men niet op voorhand bepaalt welk percentage van het loon men als FUTO zal uitkeren. In het vorige agentschap van de Vlaamse overheid waar ik werkte, bepaalde men op voorhand het percentage van de FUTO;

- Als je het systeem wil behouden, bepaal dan op voorhand het percentage van het loon. Dat is toch iets objectiever;

Vraag 5: 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?

- Als je kan relativeren, ben je een hele stap vooruit;
- Zelf opportuniteiten vinden die er zijn;
- Positief ingesteld blijven, als je bij mensen komt die negatief denken dat je dan zelf probeert om dit niet te doen. Je moet zelf plezier maken in je werk en andere mensen proberen mee te trekken, zodat je een goede bedrijfscultuur krijgt;
- Als je 's morgens al zegt dat je niet graag komt, dan duurt een dag lang;
- De motivatie is bij veel mensen de laatste jaren weggenomen, totaal in de grond geboord dat het niet mooi is;
- Als er dingen je frustreren, moet je er achter zitten. Je moet je werk goed doen;
- Ik doe mijn job vrij graag;

Vraag 6: Als je het voor het zeggen had, welke drie dingen zouden er volgens jou moeten gebeuren opdat alle (ook oudere) medewerkers met plezier, effectief en efficiënt tot op het einde van hun loopbaan zouden blijven werken? We zetten achter elke optie het aantal personen dat deze optie zou kiezen.

- Gewaardeerd worden (ook door de leidinggevende) (5);
- Juiste man op de juiste plaats (4);
- Verloning naar werk (4);
- Motivatie blijven hebben (2);
- Goede randvoorwaarden (1);
- Vlotter beslissen (niet op lange termijn, we willen resultaat zien) (1);
- Middelen om te kunnen werken (1);
- Weinig mogelijkheden (loopbaan) (1);

- Ombudsman (onafhankelijk) (1);
- Belang van het werk (0);
- Meer financiële middelen (0);
- Meer functiegerichte opleiding (0);
- Aanwerving herzien (0);

Bijlage 6: Dankbrief voor de deelnemers van de focusgroepen



Diepenbeek, ...

Betreft: Verslag groepsgesprek over duurzaam personeelsbeleid in functie van eindwerk

Geachte Heer, Mevrouw,

Wij willen u langs deze weg nogmaals hartelijk bedanken voor uw deelname aan het groepsgesprek op ... Uw bijdrage aan het groepsgesprek was voor ons immers van groot belang om, in het kader van ons eindwerk, beleidsaanbevelingen te kunnen formuleren in verband met een duurzaam personeelsbeleid binnen de Vlaamse overheid. We vonden het zeer interessant om uw wensen, bekommernissen, verwachtingen en suggesties in verband met uw loopbaan te vernemen en hebben deze dan ook verwerkt in het verslag dat u hierna kan terugvinden.

Met vriendelijke groeten,

Nele Beerten

Pam Eyckmans

Bijlage 7: Vooropgesteld verloop van het eindeloopbaanevent van 24 april 2009

EINDELOOPBAANthematiek binnen een duurzaam personeelsbeleid

DOELGROEP: Leden PNO-netwerk, aangevuld met belangstellenden of andere betrokkenen, bijvoorbeeld Emancipatieambtenaren

LOCATIE: Graaf de Ferrarisgebouw, Brussel

PROGRAMMA:

TIMING	INHOUD	BEGELEIDING
11u: Kennismaking 5 minuten	Deelnemers leren elkaar kennen + leervraag	Gerda Serbruyns
<i>Deel 1: 11u05 – 12u15</i>	<i>Deel 1: Bekendmaking resultaten van het onderzoek</i>	
5 minuten	1. Inleiding op het project Eindeloopbaan: →kadering binnen duurzaam personeelsbeleid en duurzaam werkgeverschap	Gerda Serbruyns
5 minuten	Toepassing: het verhaal van duurzaam werkgeverschap	Gerda Serbruyns
10 minuten	2. Toelichting bij aanpak: methodiek van focusgroepen	Hilda Martens, Nele Beerten en Pam Eyckmans
10 minuten	3. Mini-focusgroep voor deelnemers: beantwoorden van 1 vraag van focusgroep	Hilda Martens, Nele Beerten en Pam Eyckmans

+ 10 minuten	+ plenaire terugkoppeling	
15 minuten	4. Toetsing PNO-resultaten aan de resultaten van de focusgroepen	Hilda Martens, Nele Beerten en Pam Eyckmans
10 minuten	5. Eerste reacties uit de zaal + mogelijkheid om eerste vragen te stellen	Hilda Martens, Nele Beerten en Pam Eyckmans
5 minuten	6. Afronding deel 1 + aankondiging namiddagprogramma	Gerda Serbruyns
<i>Lunch: 12u15 - 13u</i>		
<i>Deel 2: 13u - 15u30</i>		
10 minuten	<p>7. Wat kan je hier verder mee?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Heeft dit soort bottom-up onderzoeken zin? Wat kun je er verder mee aanvangen? Hoe zorgen dat dit soort onderzoeken wel toegevoegde waarde hebben? Wat is daarvoor nodig? Ervoor? Tijdens? Erna? - Communicatie naar deelnemers, andere personeelsleden, leidinggevenden? 	<p>Gerda Serbruyns: inleiding</p> <p>Hilda Martens</p>

<p>20 minuten</p>	<p>8. <i>Reacties op de resultaten</i></p> <p>→ Reflecties vanuit vier mogelijke thema's :</p> <p>1. Spanningsveld tussen werknemer en werkgever?</p> <p>2. Uitdagende rol voor oudere werknemer?</p> <p>3. Wat als het niet meer gaat?</p> <p>4. Oudere werknemer als kanariepietje voor personeelsbeleid?</p>	<p>Deelnemers kiezen ter plaatse</p> <p>Hilda Martens, Nele Beerten en Pam Eyckmans lopen rond en geven op vraag meer info</p>
<p>20 minuten</p>	<p>Terugkoppeling uit de verschillende werkgroepen</p> <p>+ reflectie door deelnemers</p>	<p>Hilda Martens</p>
<p>10 minuten</p>	<p>9. <i>Mogelijke maatregelen:</i></p> <p>Welke maatregelen zijn reeds genomen?</p> <p>Toelichting maatregelen sectoraal akkoord</p>	<p>Frieda Van Roost en Stephan Marchant</p>
<p>25 minuten</p> <p>5 minuten individueel</p>	<p>Individuele reacties van deelnemers:</p> <p>- Maatregelen CAO: beantwoordt aan behoeften</p>	<p>Gerda Serbruyns</p>

<p>CAO</p> <p>+ 10 minuten overleg over nieuwe maatregelen</p> <p>+ 5 minuten toelichting van de voorstellen voor nieuwe maatregelen</p> <p>5 minuten conclusies</p>	<p>werknemer? aan behoeften werkgever? zinvol? niet zinvol?</p> <p>Welke centrale maatregelen ontbreken?</p> <p>- Conclusies naar flankerend beleid toe?</p>	
<p>15 minuten</p> <p>10 minuten overleg</p> <p>+</p> <p>5 minuten terugkoppeling</p>	<p>10. Wat doen we hier verder mee?</p> <p>Is een meer geïntegreerde aanpak mogelijk? Wie in welke rol?</p> <ul style="list-style-type: none"> - rol van P&O centraal / lokaal - rol van de leidinggevenden - rol van andere 	
<p>20 minuten</p> <p>= 5 minuten per case</p> <p>+ vragen + andere voorbeelden</p>	<p>11. Inspirende voorbeelden:</p> <p>Hoe kun je dit verder aanpakken?</p> <p>- Getuigenis door MOW: Oost-Vlaanderen</p> <p>Limburg</p> <p>- wat wil OPZ Geel doen</p>	<p>Gerda Serbruyns: introductie presentaties</p> <p>Ria Claessens</p> <p>Bart Deneckere (deelnemer focusgroep)</p> <p>P&O-verantwoordelijke Limburg: Marijke Degros</p> <p>Kristof Mertens (OPZ</p>

	samen met LDR (indien al duidelijker)	Geel) en Danni Godart (LDR)
5 minuten	Toepassing: het liftgesprek met de leidinggevende: hoe overtuigen (verkoopsargumenten) + plenaire voorbeelden ?	
15 minuten	12. Mogelijke hulpmiddelen: Wat we zelf doen ... + voorstellen van paar plannen + tools door Hilda Martens + mogelijkheid tot ondersteuning via masterproef studenten	Begeleiding: Hilda Martens
5 minuten	13. Eindconclusie: wat met de conclusies? Hoe moet het nu verder? (individueel, eigen organisatie, beleid ...)	Michel Vandermeulen, Nele Beerten en Pam Eyckmans
15u30	14. Afronding + gevoelsevaluatie	Gerda Serbruyns
<p><i>Kenniscafé: 15u30 – 16u</i></p> <p><i>Sprekers zitten aan tafeltjes, wie wil, komt bij hen zitten en kan ermee praten.</i> <i>Hilda Martens, Nele Beerten, Pam Eyckmans, Kristof Mertens, Ria Claessens, Frieda Van Roost en Stephan Marchant</i></p>		

THEMA'S VAN TAFELRONDES:

1. Spanningsveld organisatie / individu

- Mogelijke items: wat wil het individuele personeelslid? (flexibiliteit, combinatie werk - privéleven ...)
- Wat wil de organisatie? (inzetbaarheid – efficiëntie – effectiviteit)
- Is het noodzakelijk dat werknemer langer werkt?
- Wie of wat bepaalt de pensioenleeftijd? Werkgever? Werknemer, mede op basis van financiële consequenties?
- Spanningsveld organisatie/ individu?
- Sociaal passief?

2. Zelf zorgen voor een uitdagende job

- Mogelijke items: wat kan de ambtenaar zelf doen om een uitdagende job te hebben? Hoe kan je de eigen werkZIN hoog houden? Wat wil het individuele personeelslid?
- Hoe kan de Vlaamse overheid daarbij helpen?
- Hoe kan je leidinggevenden hiervoor gevoelig maken?
- Hoe kan je zelf creatief zijn in het gebruik van zelfontwikkelingsmogelijkheden?
- Wat als het niet meer gaat?

3. Wat als het niet meer lukt? De oudere werknemer: een uitdovend probleem?

- Mogelijke items: Wat met fysiek belastende beroepen?
- Wat met sociaal passief?
- Wat met personeelsleden die systematisch hun ziekteverlof opnemen?
- Standpunt individuele werknemer versus standpunt organisatie?
- Interne arbeidsmarkt: een oplossing?
- Rol van de leidinggevende? Perspectiefgesprekken?
- Waar kan de werknemer zelf terecht (binnen of buiten de eigen organisatie)?
- Hoe dit probleem voorkomen?

4. De oudere werknemer: een kanariepietje?

- In hoeverre heeft de oudere werknemer een signaalfunctie?
- Wordt een falend personeelsbeleid zichtbaar aan het einde van de loopbaan?
- Wat met waardering? Loopbaanmogelijkheden? Verloning? Loopbaanpaden?
- Instroom, doorstroom en uitstroom, en kritische succesfactoren?
- Hoe werken aan een geïntegreerd personeelsbeleid?

**Bijlage 8: Powerpoint-presentatie gebruikt tijdens het eindloopbaanevent van
24 april 2009**

Eindloopbaantheoretiek binnen een duurzaam personeelsbeleid

PNO netwerk, 24 april 2009

Organisatie:
Agentschap voor Overheidspersoneel
(AgO)



zin:~)

Programma

Vm: Resultaten van het onderzoek van de studenten UHasselt

- Eindloopbaantheoretiek binnen een duurzaam personeelsbeleid / duurzaam werkgeverschap
- Methodiek van de focusgroepen
- Resultaten van de focusgroepen

Nm: Wat doen we hier verder mee ?

- Hoe nu verder ?
- Reacties op de resultaten
- Mogelijke maatregelen
- Inspirerende voorbeelden
- Mogelijke hulpmiddelen/ondersteuning
- Eindconclusie
- Kenniscafé



zin:~)

Eindeloopbaantheoretiek binnen een duurzaam werkgeverschap/ duurzaam personeelsbeleid



Gerda Serbruyns,
AgO
gerda.serbruyns@bz.vlaanderen.be



zin:~)

Keuze

Niet:

- Leeftijdsbewust personeelsbeleid
(levensfasebewust personeelsbeleid)

Wel:

- Duurzaam personeelsbeleid
(duurzaam werkgeverschap)



zin:~)



Hefbomen (1)

De échte hefboomen voor cultuur en mentaliteit(sverandering) liggen bij het management – hoe sponsorship en initiatief verkrijgen?

- Het **CAG**:

- erkent het evenwicht tussen de belangen van de organisatie en de belangen van de individuele werknemer
- streeft naar een hogere en bredere inzetbaarheid van alle personeelsleden o.a. naar aanleiding van een krappere wordende arbeidsmarkt



zin:~)

Hefbomen (2)

- Principes duurzaam personeelsbeleid zijn vervat in **managementcode**:

- De personeelsleden krijgen voldoende kansen om door te groeien naar andere functies en om hun inzetbaarheid te verruimen (principe 5A)
- De personeelsleden die inspanningen leveren om hun inzetbaarheid te verruimen, krijgen voldoende kansen om gedurende hun loopbaan zinvol ingezet te worden (principe 5B)
- Medewerkers presteren volgens de vooropgestelde verwachtingen en kunnen zich ook binnen hun functie verder ontwikkelen (principe 7)
- De personeelsleden kunnen hun werk goed combineren met hun privé-situatie (principe 11)



zin:~)

Evolutie

Van duurzaam personeelsbeleid naar duurzaam werkgeverschap:
- geresponsabiliseerd lijnmanagement:

- heeft aandacht voor alle aspecten van werkgeverschap:
naast personeelsbeleid ook aandacht voor individueel
welzijn, werken aan een positief sociaal klimaat,
andere werkvormen (telewerken) ...
- heeft aandacht voor alle elementen van kwaliteit van arbeid:
cfr. Project Sociale bemiddeling:
arbeidsinhoud
arbeidsrelaties
arbeidsvoorwaarden
arbeidsomstandigheden



zin:~)

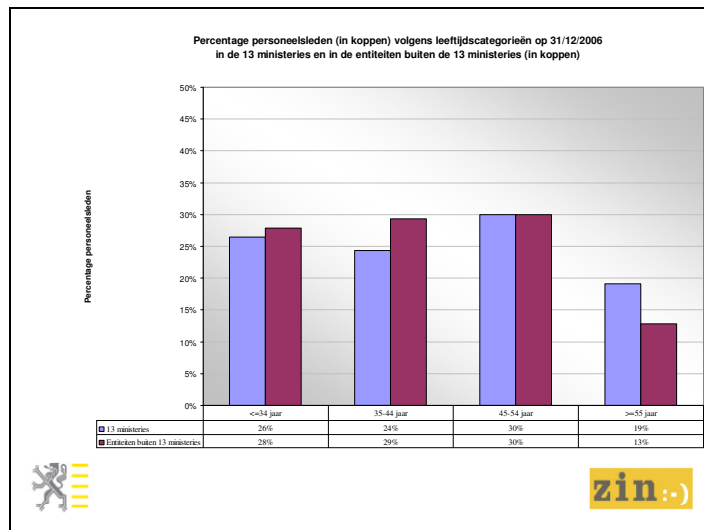
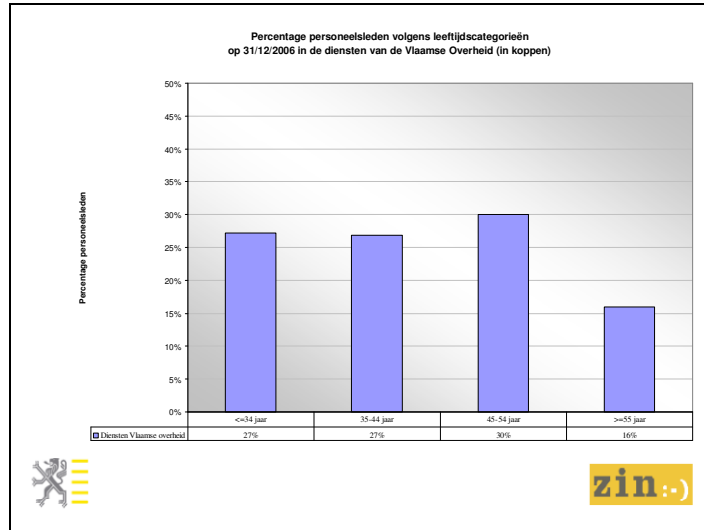
Eindeloopbaantheoretiek

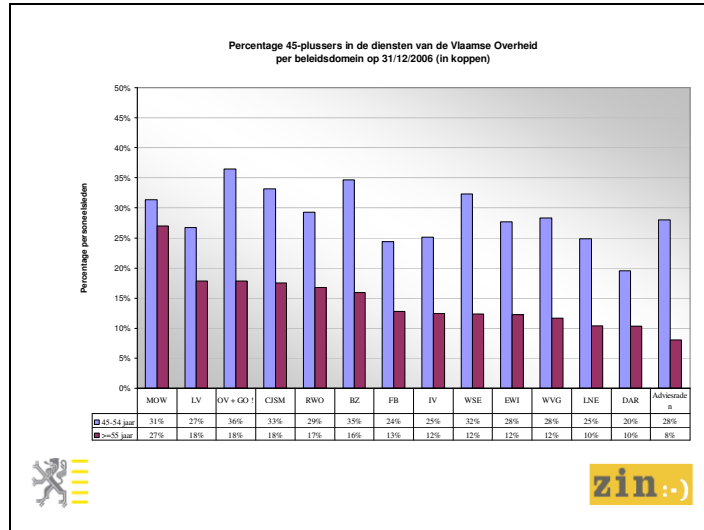
- Absolute cijfers:
 - Totaal: 27.038 personen
 - 45-54j: 7.897 personen & 55+j: 4.758 personen
- Sluit aan bij maatschappelijke evolutie:
 - 'Baby boom-generatie' wordt/is 60 jaar
 - Opvolging door minder omvangrijke generaties
- Cijfergegevens: nood om ook iets te doen aan de eindeloopbaantheoretiek
= taal van het management
- Per leeftijdscategorie & per beleidsdomein
 - Maakt benchmark mogelijk.

gijs.martens@bz.vlaanderen.be



zin:~)





Reacties

*Hoe kader jij de eindeloopbaantheematiek
binnen een duurzaam personeelsbeleid ?*



Masterproef Eindloopbaan: keuze van de entiteiten



Nele Beerten
en Pam Eyckmans,

Studenten UHasselt



zin:~)

Keuze van de entiteiten

Selectiecriteria

- Minimum 50% van de ambtenaren ouder dan 45 jaar
- Een groot en een klein agentschap met verschillende activiteiten

Gekozen entiteiten

- Agentschap Wegen en Verkeer
 - Limburg
 - Oost-Vlaanderen
- Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen



zin:~)

Werkwijze praktijkonderzoek

Interviews

- Leidinggevenden
- P&O-verantwoordelijken

Focusgroepen



zin:~)

Werkwijze focusgroepen

- Dwarsdoorsnede van organisatie
 - 1/3 van de deelnemers tussen 30 en 45 jaar
 - 2/3 van de deelnemers ouder dan 45 jaar
- Groepen van 12 tot 20 personen uitnodigen voor vrijwillige deelname
- Ongeveer 2 uur
- Anonieme verwerking van de resultaten
 - Per groep
 - Over alle groepen heen



- Verslag

zin:~)

Werkwijze focusgroepen

Doel

- Enkele stellingen en vragen bespreken
- De belevissen, bekommernissen, verwachtingen, wensen en suggesties van de deelnemers vernemen
- Enkel de mening van de deelnemers telde → geen juiste of foute antwoorden



zin:~)

Werkwijze focusgroepen

Enkele inleidende stellingen

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



zin:~)

Werkwijze focusgroepen

Vragen

- 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 zou er nodig zijn opdat je je pensioen met twee jaar uitstelt?



zin:~)

Werkwijze focusgroepen

- 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 doen opdat je met plezier, effectief en efficiënt zou blijven werken bij de Vlaamse overheid vanaf nu tot het einde van je loopbaan?
- Welke drie dingen zouden er volgens u, in volgorde van belangrijkheid, moeten gebeuren binnen de Vlaamse overheid opdat alle medewerkers met plezier, effectief en efficiënt tot op het einde van hun loopbaan zouden blijven werken?



zin:~)

Vragen voor de mini-focusgroep



zin:~)

Masterproef Eindeloopbaan:
Resultaten uit de focusgroepen



Nele Beerten en Pam
Eyckmans



zin:~)

Adviezen op basis van de resultaten van de focusgroepen



zin:~)

Adviezen voor verschillende niveaus

- De Vlaamse overheid
- De leidinggevendenden
- De P&O-verantwoordelijken
- De individuele ambtenaren
- De Federale overheid



zin:~)

De Vlaamse overheid

- Het op gang brengen van een bewustwordingsproces
- De maatregelen van het sectoraal akkoord 2005-2007
- De combinatie van werk en privé
 - Telewerk
 - Kinderopvang
- Landschapsbureaus
- Professionele communicatie



zin:~)

De Vlaamse overheid

- Opleidingen
- Functioneringstoelagen
- Zorgen voor tijdige vervanging
- Een eerlijke verloning
- Een ergonomische werkomgeving



zin:~)

De leidinggevenden

- Taakverwachtingen duidelijk communiceren
- Autonomie geven
- Waardering tonen
- Perspectiefgesprekken voeren



zin:~)

De P&O-verantwoordelijken

- Tweerichtingscommunicatie voeren
- Het bijstaan van medewerkers



zin:~)

De individuele ambtenaren

- Zelf initiatief nemen
- Relativeren
- Zorgen voor een aangename werksfeer
- Collega's waarderen
- Andere rollen opnemen



zin:~)

De Federale overheid

- Een geleidelijke overgang naar het pensioen mogelijk maken
- De mogelijkheid voorzien om langer te werken dan tot 65 jaar



zin:~)

Eerste reacties ?



Alle deelnemers



zin:-)

Hoe kan het nu verder ?



Hilda Martens,
UHasselt
Hilda.Martens@UHasselt.be



zin:-)

Tafelronde (naar keuze)

- *Spanningsveld organisatie / individu*
- *Zelf zorgen voor een uitdagende job*
- *De oudere werknemer: een uitdovend probleem ?*
- *De oudere werknemer: een kanariepietje ?*



zin:-)

Mogelijke maatregelen



Frieda Van Roost,
Frieda.vanroost@bz.vlaanderen.be
Stephan Marchant
Stephan.marchant@bz.vlaanderen.be
Gerda Serbruyns



zin:-)

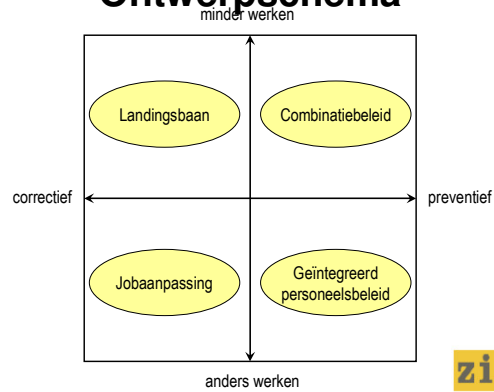
Ontwerpprincipes

1. geïntegreerd beleid,
niet alleen een “ouderenbeleid”
2. het moet van 2 kanten komen:
personeelslid en organisatie moeten investeren
3. beperkt centraal kader,
concrete invulling op niveau van entiteit



zin:~)

Ontwerpschema



zin:~)

1. Appreciatierecht



Contouren

- vanaf 60: geen automatische pensionering na 222 dagen ziekte
- leidinggevende kan beslissen dat iemand verder mag werken, bv. na langdurige ziekte

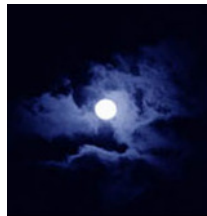
Realisatie

- Statutair geregeld in VPS + rondzendbrief 2006/8 vanaf 1/7/2006



zin:~)

2. Voorrangsrecht Belastende Beroepen



Contouren

- personeelsleden die in ploegen werken krijgen voorrang als er binnen hun eigen entiteit een vacature in dagdienst vrijkomt
- dit voorrangsrecht gaat boven herplaatsing

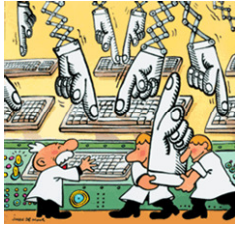
Realisatie

- Statutair geregeld in VPS vanaf 23/5/2008 (art. I 5 § 7)



zin:~)

3. Eindeloopbaanverlof



Contouren

- 1 extra verlofdag vanaf 55jr
- 2 extra verlofdagen vanaf 57jr
- 3 extra verlofdagen vanaf 59jr
- 4 extra verlofdagen vanaf 60jr
- 5 extra verlofdagen vanaf 61jr

Realisatie

- Statutair geregeld in VPS + rondzendbrief 2007/23 vanaf 1/1/2008

zin:~)



4. Gefractioneerde Loopbaan



Contouren

- 1/4 en 1/5 loopbaanonderbreking mogelijk.
Onder 50: gunst, boven 50:recht
- ouderschapsverlof ook mogelijk onder vorm van 1/5 loopbaanonderbreking
- na 50 kan halftijdse loopbaanonderbreking herroepen worden
- bijstandsverlof voor alleenstaande ouders met kinderen onder 16jr. kan verdubbeld worden

Realisatie
Statutair geregeld in VPS
vanaf 1 mei 2007

zin:~)



5. Interne mobiliteit stimuleren



Contouren

- Mogelijkheid voorzien om te kandideren voor een functie van een lagere rang

(bv. hoofdmedewerker – medewerker)

Realisatie

Statutair geregeld in VPS vanaf 23/5/2008



zin:~)

6. Vervangingspool



Contouren

- Werking: mensen die tijdelijk werken + databank + quasi-interim
- Soepel
- Geen apart wervingskanaal
- Paritaire begeleidingscommissie

Realisatie

- Flexpunt gerealiseerd door Jobpunt



zin:~)

7. Perspectiefgesprekken



Contouren

- Perspectiefgesprek = gesprek over loopbaan
- Recht voor iedereen
- Leidinggevende of personeelslid kan het aanvragen
- Aangeraden voor personeelsleden voor verblijfsduur >10 jaar
- P&O als ondersteuner

Realisatie

- onderdeel selectieprocedure middenkader
- handleiding op www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/talentmanagement/



8. Andere rollen



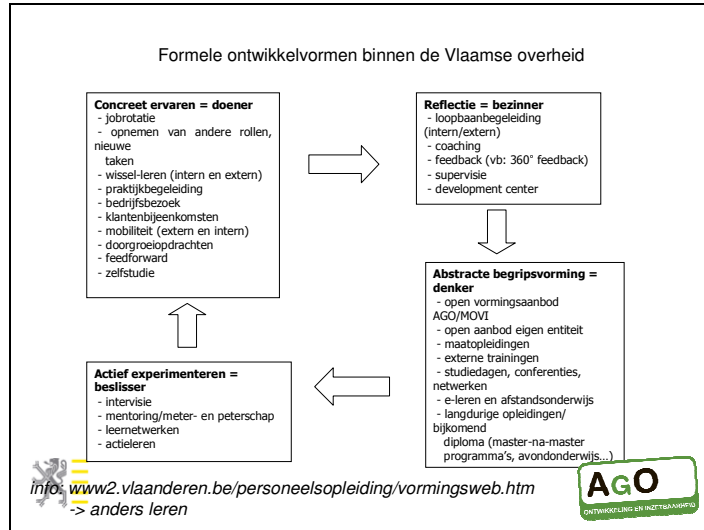
Contouren

- nieuwe rollen oppakken in huidige functie, binnen de eigen entiteit
- meest bekend: mentorrol, coaching, peter/meter
- kan niet gerealiseerd worden zonder dat hiërarchische lijn sponsorrol op zich neemt

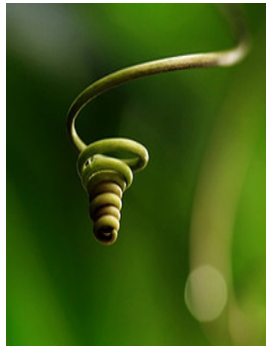
Realisatie: nieuwe ontwikkelvormen binnen de Vlaamse overheid

- leernetwerken
- doorgroeiopdrachten
- actieleren
- wissel-leren
- ...





9. Recht op ontwikkeling



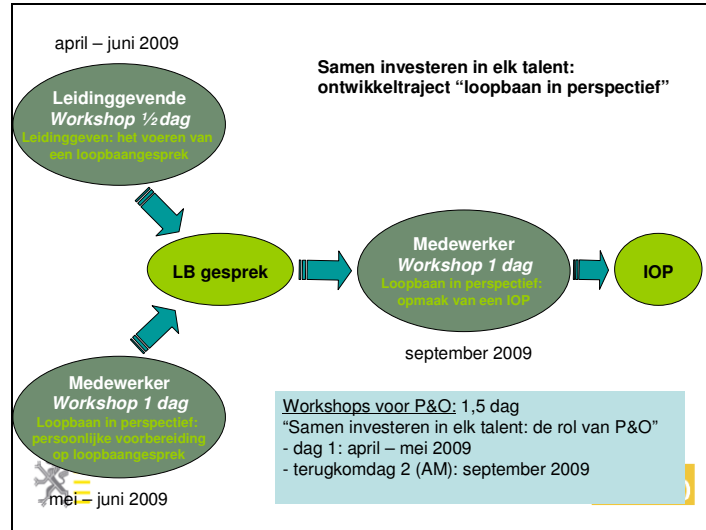
Contouren

- centraal budget om ontwikkeling in loopbaanperspectief te financieren
- voorwaarde: perspectiefgesprek en IOP

Realisatie

- ontwikkeltraject voor leidinggevenden, P&O en medewerkers
- 1^e editie: najaar 2008
- 2^e editie: mei – september 2009

info: www.vlaanderen.be/loopbaanontwikkeling



10. Communicatiecampagne



Contouren

- communicatie dat Sectoraal Akkoord bouwstenen bevat, maar dat realisatie in de entiteiten moet vorm krijgen
- cultuurondersteunend: aandacht voor leeftijd is onderdeel duurzaam personeelsbeleid

Realisaties

- 12/12/2007: start voor P&O
- 01/02/2008: ZINsessie voor vakorganisaties
- 06/03/2008: start voor leidinggevenden
- 18/04/2008: ZIN om samen te werken voor managementassistenten
- ...



zin:~)

ZIN ?

ZIN om te werken !

Werkgoesting




ZINvol werk

Werk werk werk werk werk werk werk werk werk. Werk ?

 ...

10 maatregelen CAO: *appreciatie* ?

1. Appreciatierecht
2. Voorrangsrecht belastende beroepen
3. Eindloopbaanverlof
4. Gefractioneerde loopbaan
5. Interne mobiliteit stimuleren
6. Vervangingspool
7. Perspectiefgesprekken
8. Andere rollen
9. Recht op ontwikkeling
10. Communicatiecampagne

 *Wat ontbreekt er ?*
Conclusies naar flankerend beleid ?

Inspirerende voorbeeld



MOW,
Ria Claessens,
Maria.claessens@mow.be
en collega's



zin:~)

De ervaringen van MOW

- Waarom ?
- Hoe ?
- Ervaringen ?
- Conclusies ?
- Wat nu verder ?



zin:~)

Inspirerende voorbeeld



OPZ-Geel

Kristof Mertens
Kristof.Mertens@opzgeel.be
Danni Godart, LDR
danni.godart@de-raet.be



ESF PROJECT: DUURZAAM PROFESSIONEEL ENGAGEMENT

Stichting
Lodewijk de Raet
... een referentie voor
sociale competentie ...

OPZ Geel
Openbaar Psychiatrisch Zorgcentrum



Achtergrond

- Generatiepact stelt langer werken voorop als nieuw perspectief
- Wie werkt, werkt uiteindelijk liever met “goesting”, gemotiveerd, doelgericht

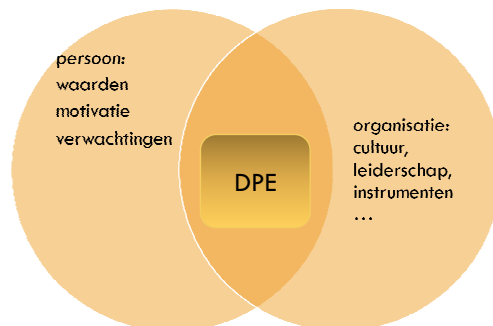
Projectdoelstelling

Via een **innovatief leertraject**, een methodiek ontwikkelen en invoeren **voor HR-medewerkers en leidinggevenden**, om de 45(50)-plussers - geschoolde bedienden en middenkader- in de organisatie te begeleiden tot het ontwikkelen van een **duurzaam professioneel engagement**.

Duurzaam professioneel engagement

Een engagement tussen medewerker en organisatie, gebaseerd op:

- motivatie, waarden en visie aan medewerkerskant
- het bieden van de juiste voorwaarden op het vlak van cultuur, leiderschap, structuren, instrumenten aan de organisatiekant
- voor beiden de wil, de kennis en de kunde om tot dat engagement te komen



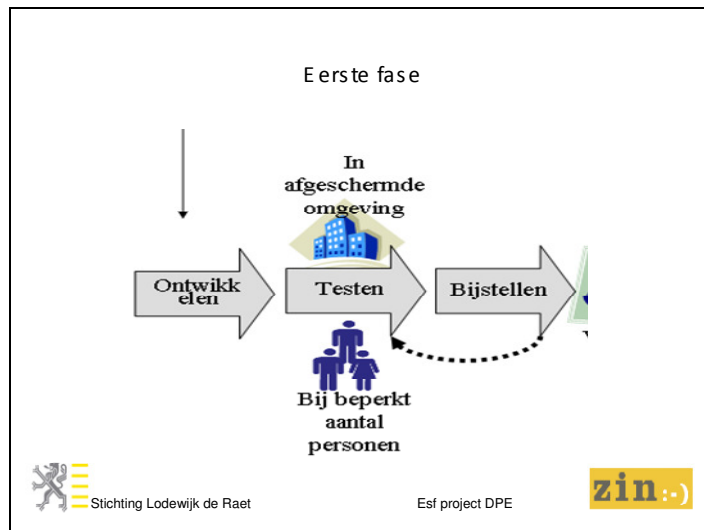
Een actief leertraject

- Op het niveau van de **individuele medewerkers** ontwikkelen we een methodiek om oudere werknemers te begeleiden motivatie, tijdens het traject leren dienstverleners zich dit begeleidingsinstrument eigen te maken;
- Op het niveau van de **organisatie** ligt de focus op de faciliterende voorwaarden -met betrekking tot leiderschap, processen, structuur en cultuur- om dit DPE waar te maken én gaan we na hoe deze voorwaarden hier kunnen bereikt worden;



Stichting Lodewijk de Raet

Esf project DPE



Verwacht resultaat

- Een onderbouwd, werkbaar en gedragen instrument voor methodische begeleiding van de 45-pluswerknemers dat na de eerste ontwikkelfase kan toegepast in de hele organisatie
- De hr-medewerkers en leidinggevenden kunnen na afloop de nodige acties **in praktijk** brengen om 45- plussers te begeleiden naar het ontwikkelen van een autonome motivatie
- Een toename van de **motivatie** en het **engagement** van de 45-plussers



Stichting Lodewijk de Raet

Esf project DPE

zin:~)

Mogelijke hulpmiddelen / ondersteuning



Hilda Martens
en Gerda Serbruyns



zin:~)

Ondersteuningsmogelijkheden

Voorbeelden:

- Verfijning en diagnose van cijfergegevens eigen entiteit
- Interne consultancy: mogelijke acties, projectmatige aanpak ...
projecten ivm aanwezigheidsbeleid
kennisoverdracht
...
- Ad hoc-vragen
- ...



zin:~)

Een website

Forum voor kennisuitwisseling rond duurzaam personeelsbeleid

- Achtergrondinfo
- Voorbeelden cases
 - MOW: kennisoverdracht
 - L&V: Aanwezigheidsbeleid
- Links naar andere sites
- Promotiemateriaal ZIN
- Communicatieacties
- Ondersteuningsmogelijkheden
- ...

Website:

www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/duurzaam personeelsbeleid



zin:~)

Jouw conclusie ?

*Hoe 'verkoop' jij dit verhaal,
vanuit jouw rol,
aan jouw leidinggevende ?*

(= het liftverhaal)



zin:~)

Eindconclusie ?



zin:~)