

Loopbaanbegeleiding als element van leeftijdsbewust personeelsbeleid

Gevalstudie : Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie

Marieke GIJSEN

promotor :
Prof. dr. Hilda MARTENS

Woord vooraf

Deze eindverhandeling kadert in het behalen van het diploma Licentiaat Toegepaste Economische Wetenschappen, optie Integrerend ondernemerschap aan de Universiteit Hasselt.

Graag wil ik langs deze weg iedereen bedanken die meegewerkt heeft aan de realisatie van deze eindverhandeling.

In de eerste plaats wil ik mijn promotor prof. dr. Hilda Martens bedanken voor haar deskundige begeleiding en nuttige suggesties. Dankzij haar ondersteuning kwam deze eindverhandeling tot stand.

Tevens wil ik Ingrid Dehaes van de Federale Overheid bedanken voor haar tijd, hulp en informatie bij het uitvoeren van mijn praktijkstudie. Mijn dank gaat ook uit naar Eva Vissers, Nathalie Lowette, Pierre-Emmanuel De Bauw en Manjula Ekka van de Federale Overheid omdat ze mij betrokken bij hun project. Daarnaast richt ik een dankwoord aan al de geïnterviewden die hebben meegewerkt aan deze eindverhandeling.

Tot slot dank ik mijn ouders voor hun onvoorwaardelijke steun tijdens mijn studies.

Samenvatting

De gemiddelde leeftijd van de bevolking stijgt sterk. Zowel op wereldvlak als binnen Europa en België komt de vergrijzing duidelijk naar voren. Dit proces is het gevolg van de daling van het geboortecijfer en de toename van de levensverwachting. Deze fenomenen hebben onvermijdelijk hun weerslag op de arbeidsmarkt. Voor bedrijven en overheidsorganisaties wordt hiermee omgaan één van de belangrijkste uitdagingen van de komende jaren.

Overigens zijn er de afgelopen decennia veel werknemers gestopt met werken voordat zij de pensioensgerechtigde leeftijd hadden bereikt. Als deze trend van vervroegde uittreding zich in de toekomst blijft voortzetten, zal dit ernstige gevolgen hebben voor de arbeidsmarkt, de personeelsvoorziening van organisaties, het pensioenstelsel en de sociale zekerheid. Het personeelsbeleid in de organisatie moet voorkomen dat ouder wordende werknemers voor het bereiken van de pensioensleeftijd willen stoppen met werken.

Om op de problemen van vergrijzing, ontgroening en vervroegde uittreding in te spelen biedt leeftijdsbewust personeelsbeleid een oplossing. Belangrijk is het ook te weten op welke manier men zo een personeelsbeleid kan uitbouwen. Het doel van dit onderzoek is te achterhalen hoe met best een leeftijdsbewust personeelsbeleid ontwikkelt en implementeert in een organisatie. Het onderzoek bestaat uit een literatuurstudie en een praktijkstudie.

In de literatuur wordt eerst gezocht naar een omschrijving van het begrip leeftijdsbewust personeelsbeleid. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is gericht op het ontwikkelen, benutten en behouden van capaciteiten, kennis en ervaring van alle individuele werknemers in alle leeftijdscategorieën op korte en lange termijn, waarbij rekening wordt gehouden met veranderende mogelijkheden en behoeften.

Daarna worden de uitdagingen waar organisaties vandaag de dag mee geconfronteerd worden kort bestudeerd: de vergrijzing en ontgroening, de werkelijke pensioensleeftijd en de werkzaamheidsgraad.

Organisaties moeten inzicht hebben in de belangrijkste oorzaken van hun vervroegde uitstroom, alvorens een gefundeerd en doeltreffend leeftijdsbewust personeelsbeleid te kunnen voeren. Uit de literatuur blijkt dat de uittredingsmotieven door diverse factoren worden bepaald. De meer persoonsgebonden alsook de maatschappijgebonden invloedsfactoren kunnen nauwelijks worden beïnvloed door organisaties en hun beleid. De werk- en organisatiegebonden factoren zijn wel beïnvloedbaar door organisaties.

Vervolgens worden de rollen van Human Resources Management binnen leeftijdsbewust personeelsbeleid kort bestudeerd. De rollen van strategische partner, administratie-expert, motivatie-expert en change agent moeten vervuld worden.

In de literatuur wordt duidelijk dat leeftijdsbewust personeelsbeleid drie soorten beleid omvat: strategisch beleid voor de groep werknemers van 20 tot 40 jaar, preventief beleid voor de 40 tot 55-jarige werknemers en curatief beleid voor de 55-plussers. Tevens impliceert leeftijdsbewust personeelsbeleid niet een reeks nieuwe instrumenten, maar het leeftijdsbewust inzetten van de bestaande.

Omdat uit mijn praktijkstudie loopbaanbegeleiding als te ondernemen actie werd aangeduid, heb ik besloten om over dit onderwerp nog een korte literatuurstudie uit te voeren, om zo meer achtergrondkennis op te doen. De literatuur verduidelijkt dat loopbaanbegeleiding een persoon de kans biedt om, ondersteund door een professionele begeleider, uit te zoeken hoe zijn of haar (levens)loopbaan er op zijn best uit zou zien en op welke manier dit optimum bereikt kan worden, gegeven zijn of haar vaardigheden, persoonlijkheid en wensen en gegeven zijn of haar actuele en toekomstige familiale en professionele context. Organisaties kunnen hun werknemers hiervoor naar externe, onafhankelijke experts leiden, maar kunnen ook zelf loopbaanbegeleiding opzetten. In de literatuur worden vijf verschillende fasen onderscheiden in een loopbaanbegeleidingstraject: de oriëntering, de instap, de diagnose, de actieplanning en de hulp bij de realisatie van de actieplanning. Eveneens wordt het profiel van een loopbaanbegeleider geschetst.

De praktijkstudie vindt plaats bij de Federale Overheid, dienst Personeel en Organisatie (FOD P&O) en bestaat uit twee delen. De bedoeling van het eerste praktijkdeel is een aanzet te geven voor leeftijdsbewust personeelsbeleid in de hoop dat de FOD P&O met haar ondersteunende rol ten aanzien van de andere overheidsdiensten, de nodige dynamiek zal kunnen ontwikkelen om op dit vlak een voorbeeldrol te vervullen. Om een leeftijdsbewust personeelsbeleid uit te stippelen moet men een goed zicht hebben op de actuele situatie in de organisatie. Daarom wordt er eerst een objectieve foto genomen van de FOD P&O. De HR-instrumenten van de Federale overheid worden geanalyseerd en hun toepassing in de FOD P&O omschreven. Bij elk onderdeel worden vervolgens aanbevelingen geformuleerd om de bestaande instrumenten bij te sturen in functie van een leeftijdsbewust personeelsbeleid en eventuele pistes aangereikt voor het ontwikkelen van nieuwe instrumenten of concepten. Tevens wordt de leeftijdspiramide van de FOD P&O in kaart gebracht aan de hand van het meetinstrument "meten is weten". Dit objectief plaatje is echter niet genoeg en moet aangevuld worden met het subjectief ervaren van de personeelsleden van verschillende leeftijden van HR-instrumenten, waarbij ook gepeild wordt naar wat hen ertoe aanzet om langer met goesting te komen werken. Dit subjectief ervaren achterhalen we via een tevredenheidsenquête, diepte-interviews en focusgroepen.

Op basis van deze objectieve en subjectieve foto's kwam de adviesgroep tot de volgende aanbevelingen. Om de doorstroom te verbeteren wordt de FOD P&O aangeraden transparanter te communiceren over de interne markt en vooral de promotiemogelijkheden. Eveneens moet mutatie en jobrotatie gepromoot worden. Opleiding dient meer aangemoedigd te worden voor bepaalde groepen werknemers en aangepast aan doelgroepen. Het is tevens aan te bevelen om alternatieve loopbaanpaden uit te stippelen en loopbaanverwachtingen bespreekbaar te maken. Bij de uitstroom wordt aangeraden de exitgesprekken te veralgemenen, dus ook bij pensionering. Voor de omkadering wordt aangegeven dat de communicatie en verstandhouding tussen diensten, niveaus en tussen generaties voor verbetering vatbaar is. Verder wordt aangeraden om kennismanagement en telewerk verder uit te bouwen. Ook dient de FOD P&O een organisatiecultuur te bevorderen waarin alle leidinggevenden modernisering steunen en waar medewerkers vertrouwen hebben in de capaciteiten van de organisatie en haar personeel.

Op basis van dit advies stelde de FOD P&O een actieplan op. Het uitbouwen van een loopbaanbegeleidingsdienst is hier één actiepunt van. Om in het tweede deel van de praktijkstudie hiervoor aanbevelingen op te kunnen stellen, wordt nagegaan op welke manier een aantal organisaties en centra loopbaanbegeleiding aanbieden. Dit gebeurt aan de hand van gestructureerde interviews.

De FOD P&O wordt aangeraden om enkele HR-professionals op te leiden tot loopbaanbegeleiders. Deze HR-professionals kunnen hiervoor een opleiding volgen bij Bridges for Choice om zo de effectiviteit van de toekomstige loopbaanbegeleiding te vergroten.

De FOD P&O kan haar begeleidingstrajecten best starten met een intake. In deze fase kunnen de begeleiders de concrete loopbaanvraag achterhalen en de inhoud van de begeleiding toelichten. Vervolgens kan de tweede fase van het begeleidingstraject bestaan uit een zelfanalyse, om zo een persoonlijke en professionele balans op te kunnen maken van de medewerker. Daarna kunnen de begeleiders evalueren of de huidige job overeenkomt met wat de persoon wilt en waar hij/zij goed in is. Indien de huidige functie hier niet mee overeenkomt, dient er een oplossing te worden gezocht. Samen met de medewerker wordt hiervoor vervolgens een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld. Tevens wordt de FOD P&O aangeraden om in het begeleidingstraject follow-up gesprekken te voorzien.

Belangrijk is ook dat de FOD P&O communiceert aan haar medewerkers dat ze hun loopbaan zélf in handen moeten nemen. Ze integreert de loopbaanbegeleiding ook best in het ruimere loopbaanmanagement en laat haar medewerkers vrijblijvend aanspraak maken op loopbaanbegeleiding. Tevens zou aan een aantal doelgroepen structureel loopbaanbegeleiding gegeven kunnen worden.

Om in te spelen op de wensen en noden van de medewerker wordt er steeds een traject op maat gemaakt. Het is aan te bevelen dat de leidinggevenden tijdens de functioneringsgesprekken ook peilen naar de loopbaanverwachtingen van de medewerkers.

Naast interne loopbaanbegeleiding kan de FOD P&O ook best een extern centra aanraden, indien een medewerker wenst te praten met een begeleider die niet geboden is aan de organisatie. Werknemers kunnen sowieso gratis terecht bij een aantal loopbaancentra, maar weten dat vaak niet.

3.3. Organisatiegebonden factoren_____	28
3.4. Maatschappijgebonden factoren_____	28
4. Willen werknemers langer werken?_____	29
5. Rollen van Human Resources Management binnen leeftijdsbewust personeelsbeleid_____	29
5.1. Strategische visie_____	30
5.2. Een ontwikkelingsgerichte Human Resources infrastructuur ontwerpen_____	31
5.3. Medewerkers motiveren en aanzetten tot verantwoordelijkheid voor hun eigen inzetbaarheid._____	32
5.4. Verandering stimuleren_____	32
6. Toepassen van leeftijdsbewust personeelsbeleid_____	33
6.1. Strategisch beleid_____	33
6.2. Preventief beleid_____	33
6.3. Curatief ouderenbeleid_____	34
7. Componenten van een leeftijdsbewust personeelsbeleid_____	35
7.1. Instroom_____	35
7.2. Doorstroom_____	35
7.2.1. Mobiliteit_____	35
7.2.2. Levenslang leren_____	36
7.2.3. Loopbaanbeleid_____	37
7.2.4. Beloning_____	38
7.3. Uitstroom_____	38
8. Leeftijdgericht Human Resources Management: condities scheppen op een integrale wijze_____	39
9. Voordelen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid_____	41
10. Loopbaanbegeleiding_____	43
10.1. Omschrijving loopbaanbegeleiding_____	43
10.2. Fasering loopbaanbegeleiding_____	45
10.3. Profiel van een loopbaanbegeleider_____	48

Deel 3 Praktijkstudie _____ **49**

Hoofdstuk 1: Advies voor leeftijdsbewust personeelsbeleid bij de Federale Overheid	49
1. Situering FOD P&O	49
2. Omschrijving van de adviesopdracht	51
3. Beschrijving van de werkmethode	52
3.1. De objectieve foto van de FOD P&O	52
3.1.1. Het HR-instrumentarium en zijn toepassing in de organisatie	52
3.1.2. "Meten is weten" toegepast	53
3.2. De subjectieve foto's: de tevredenheidsenquête, diepte-interviews en focusgroepen	53
3.2.1. De tevredenheidsenquête	54
3.2.2. Diepte-interviews	54
3.2.3. Focusgroepen	55
4. Waarom een leeftijdsbewust personeelsbeleid invoeren bij de Federale Overheid?	57
5. Advies	60
5.1. De FOD P&O in haar verticale rol	61
5.1.1. De FOD P&O objectief bekeken	61
5.1.1.1. Het HR-instrumentarium van de Federale Overheid en de FOD P&O	61
A. Instroom	61
A.1. Werving en selectie	61
B. Doorstroom	62
B.1. Mutatie	62
B.2. Levenslang leren	64
B.3. Loopbaanbeleid	65
B.4. Verloning	66
C. Uitstroom	67
C.1. Mobiliteit	67
C.2. Begeleiden naar een nieuwe job bij ontslag	68
C.3. Landingsbanen creëren	68
C.4. Exit-informatie verzamelen	69
D. Kritische succesfactoren	70
D.1. Communicatie en informatie	70
D.2. Competentie- en prestatie management	71
D.3. Arbeidskenmerken	71
D.4. Organisatiecultuur	72
D.5. Rol van de leidinggevenden	73
D.6. Kennismanagement	73

5.1.1.2. "Meten is weten" toegepast op de FOD P&O	74
A. Personeelsbestand	74
B. Instroom	76
C. Doorstroom	77
D. Uitstroom	78
E. Verzuim	79
F. Opleiding	80
G. Simulatie van het personeelsbestand binnen 10 jaar	81
5.1.2. De FOD P&O subjectief ervaren	82
5.1.2.1. De tevredenheidsenquête	82
5.1.2.2. De diepte-interviews	83
5.1.2.3. De focusgroepen	84
5.1.3. Conclusie	87
5.2. De FOD P&O in haar horizontale rol	88
5.2.1. Draaiboeken voor het gebruik van de geteste instrumenten buiten de FOD P&O	88
6. Conclusie	89
Hoofdstuk 2: Advies voor loopbaanbegeleiding bij de Federale Overheid	90
1. Beschrijving van de werkmethode	90
2. Voorstelling organisaties en loopbaancentra	91
2.1. Organisaties	91
2.2. Loopbaancentra	92
2.3. Subsidiëring loopbaancentra	93
3. Bespreking van de loopbaanbegeleiding van de geïnterviewde organisaties	94
3.1. Opzet loopbaanbegeleiding	94
3.1.1. Met welke specifieke doelstelling / vanuit welke bekommernis werd interne loopbaanbegeleiding voor personeelsleden opgezet? Sinds wanneer?	94
3.2. Vorm loopbaanbegeleiding	95
3.2.1. Welke vorm neemt de loopbaanbegeleiding concreet aan en wie zijn de betrokken actoren? Lijnmanagement en/of HR. Is er binnen de HR-afdeling een dienst/persoon die daar specifiek mee bezig is?	95
3.2.2. Wat is het competentieprofiel van de HR-professional die ermee belast is?	97
3.2.3. Uit welke verschillende fases bestaat de loopbaanbegeleiding? Wordt er ook een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld?	98

3.2.4. Welke tools / middelen worden er gebruikt om potentieelinschatting te doen? _____	101
3.2.5. Hoe wordt loopbaanbegeleiding geïntegreerd in het ruimere loopbaanmanagement? _____	102
3.3. Participatie loopbaanbegeleiding _____	102
3.3.1. Wie kan aanspraak maken op loopbaanbegeleiding? _____	102
3.3.2. Mate waarin de loopbaanbegeleiding zich richt op het gehele personeelsbestand, dan wel op specifieke doelgroepen of bepaalde werknemerscategorieën? _____	103
3.3.3. Hoe wordt er rekening gehouden met de verschillende individuele loopbaanfasen? _____	104
3.3.4. Ad hoc of structureel? _____	104
3.4. Communicatie rond loopbaanbegeleiding _____	105
3.4.1. Hoe gebeurt de communicatie tussen lijnmanagement en HR? _____	105
3.4.2. Hoe wordt over de mogelijkheden binnen de organisatie gecommuniceerd? _____	105
3.5. Evaluatie loopbaanbegeleiding _____	106
3.5.1. Hoe wordt de loopbaanbegeleiding geëvalueerd? Bestaat er een systeem van evaluatie voor de loopbaanbegeleiding? Hoe gebeurt de evaluatie concreet? _____	106
3.6. Functioneringsgesprekken _____	107
3.6.1. Wordt er tijdens de functioneringsgesprekken gepeild naar de loopbaanverwachtingen van de personeelsleden? _____	107
3.6.2. Worden er hier gerichte vragen gesteld volgens een bepaald scenario? Welke vragen? _____	107
3.6.3. Hoe komt de info bij HR? _____	108
4. Bespreking van de geïnterviewde loopbaancentra _____	108
4.1. Vorm loopbaanbegeleiding _____	108
4.1.1. Welke zijn de meest gestelde vragen? Met welke verwachtingen komen "klanten" naar jullie? _____	108
4.1.2. Uit welke verschillende fasen bestaat de loopbaanbegeleiding? _____	109
4.1.3. Welke aanpak/methode wordt er gehanteerd? Verandert deze aanpak in functie van de persoon of wordt steeds op dezelfde manier tewerk gegaan? _____	114
4.1.4. Welke tools / middelen worden er gebruikt om potentieelinschatting te doen? _____	115
4.1.5. Hoe lang neemt een traject in beslag? _____	116
4.2. Participatie loopbaanbegeleiding _____	117

4.2.1. Welke werknemers doen voornamelijk beroep op loopbaanbegeleiding? (profiel)	117
5. Vergelijking met literatuurstudie rond loopbaanbegeleiding	118
5.1. Fasering loopbaanbegeleiding	118
5.2. Profiel van een loopbaanbegeleider	119
6. Conclusie	121
7. Advies	126
8. Eigen reflecties	129

Lijst van geraadpleegde werken

Bijlagen

Tabellen en figuren

Tabellen

Tabel 1:	Evolutie werkelijke pensioensleeftijd _____	24
Tabel 2:	Werkzaamheidsgraad naar leeftijd in Europa, België en de Gewesten 2005_____	25
Tabel 3:	Elementen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid_____	52
Tabel 4:	Medewerkers in vaste dienst naar leeftijd op 31/08/2006 _____	74
Tabel 5:	Instroom: medewerkers in dienst getreden in het afgelopen jaar (01/09/2005 - 31/08/2006)_____	76
Tabel 6:	Doorstroom: medewerkers met een nieuwe functie in het afgelopen jaar (01/09/2005- 31/08/2006)_____	77
Tabel 7:	Uitstroom: medewerkers uit dienst in het afgelopen jaar (01/09/2005 - 31/08/2006)_____	78
Tabel 8:	Verzuim excl. zwangerschap in het afgelopen jaar (01/09/2005-31/08/2006)____	79
Tabel 9:	Scholingsdeelname in het afgelopen jaar (01/09/2005 - 31/08/2006) _____	80
Tabel 10:	Simulatie personeelsbestand over 10 jaar _____	81
Tabel 11:	Actievoorstellen voor FOD P&O_____	87

Figuren

Figuur 1:	Leeftijdspiramide bevolking Vlaams gewest (31/12/2003) _____	21
Figuur 2:	Leeftijdspiramide bevolking Waals gewest (31/12/2003)_____	21
Figuur 3:	Leeftijdspiramide bevolking Brussels gewest (31/12/2003)_____	22
Figuur 4:	Leeftijdspiramide bevolking Vlaams gewest (31/12/2020)_____	22
Figuur 5:	Leeftijdspiramide bevolking Waals gewest (31/12/2020) _____	23
Figuur 6:	Leeftijdspiramide bevolking Brussels gewest (31/12/2020)_____	23
Figuur 7:	De centrale rollen van Human Resources Management _____	30
Figuur 8:	Het 7 'S'-model van McKinsey_____	39
Figuur 9:	Organogram Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie_____	50
Figuur 10:	Totaliteit personeelsbestand van de Federale Overheidsdiensten, Indeling van het personeel naar leeftijd, geslacht en niveau op 30-6-2006_____	58
Figuur 11:	Totaliteit personeelsbestand van de FOD P&O, Indeling van het personeel naar leeftijd, geslacht en niveau op 30-6-2006_____	60
Figuur 12:	Medewerkers in dienst _____	75
Figuur 13:	Simulatie personeelsbestand over 10 jaar_____	81
Figuur 14:	De loopbaanlemniscaat _____	110

Deel 1: Inleiding en probleemstelling

In dit eerste deel wordt een omschrijving gegeven van het praktijkprobleem. Verder komen het onderzoeksdoel, de opzet van het onderzoek, de onderzoeksvragen en de daaruit afgeleide deelvragen aan bod.

Hoofdstuk 1: Omschrijving en situering van het praktijkprobleem

De gemiddelde leeftijd van de bevolking stijgt sterk. Zowel op wereldvlak als binnen Europa en België komt de vergrijzing duidelijk naar voren. Dit proces is het gevolg van de daling van het geboortecijfer en de toename van de levensverwachting. Mensen leven steeds langer en er worden minder kinderen geboren. Deze fenomenen kennen momenteel veel aandacht. Ze hebben ook onvermijdelijk hun weerslag op de arbeidsmarkt. De komende decennia neemt de uitstroom van ouderen toe. De instroom van jongeren blijft achter. Voor bedrijven en overheidsorganisaties wordt hiermee omgaan één van de belangrijkste uitdagingen van de komende jaren (Leeftijd op het werk, 2006a).

Overigens zijn er de afgelopen decennia veel werknemers gestopt met werken voordat zij de pensioensgerechtigde leeftijd hadden bereikt. Als deze trend van vervroegde uittreding zich in de toekomst blijft voortzetten, zal dit ernstige gevolgen hebben voor de arbeidsmarkt, de personeelsvoorziening van organisaties, het pensioenstelsel en de sociale zekerheid. De continuïteit van ons verzekeringssysteem komt in gevaar. Het personeelsbeleid in de organisatie moet voorkomen dat (ouder wordende) werknemers voor het bereiken van de pensioensleeftijd willen stoppen met werken. Het personeelsbeleid moet doorwerken stimuleren (Thunnissen, 2001).

Het invoeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid biedt hier een oplossing. Dit personeelsbeleid richt zich specifiek op de verschillende leeftijdscategorieën met elk hun typische noden en wensen en zorgt er zo voor dat werknemers flexibeler inzetbaar zijn en langer kunnen participeren op de arbeidsmarkt.

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

1. Onderzoeksdoel

Om op de problemen van vergrijzing, ontgroening en vervroegde uittreding in te spelen biedt een leeftijdsbewust personeelsbeleid een oplossing. Belangrijk is het dan ook te weten op welke manier

men zo een personeelsbeleid kan uitbouwen. Het doel van dit onderzoek is te achterhalen hoe met best een leeftijdsbewust personeelsbeleid ontwikkelt en implementeert in een organisatie.

2. Onderzoeksopzet

Deze eindverhandeling is opgesplitst in een literatuurstudie en een praktijkonderzoek. Het eerste deel bestaat uit het bestuderen van relevante wetenschappelijke literatuur, die vervolgens opgenomen wordt in deze eindverhandeling. Op basis van deze informatie wordt duidelijk wat een leeftijdsbewust personeelsbeleid juist inhoudt en waarom het nodig is.

Het tweede deel van deze eindverhandeling bestaat uit een praktijkonderzoek. Dit vindt plaats bij de Federale Overheid, dienst Personeel en Organisatie. Ik maak samen met enkele ambtenaren een advies op voor het uitbouwen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid bij de Federale Overheid. Aan de hand van dit advies maakt de stafdienst Personeel en Organisatie een actieplan op. Eén actiepoint is het uitbouwen van een loopbaanbegeleidingsdienst. Vervolgens stel ik hier een advies voor op.

De onderzoeksstrategie en –aanpak toegepast voor de uitvoering van de literatuur- en de praktijkstudie worden later besproken. De onderzoeksvragen die tijdens deze eindverhandeling voor ogen worden gehouden komen in het volgende punt aan bod.

3. Centrale onderzoeksvragen

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

"Hoe kan men een leeftijdsbewust personeelsbeleid ontwikkelen en implementeren?"

Omdat ik in mijn praktijkstudie vervolgens na zal gaan hoe men best een loopbaanbegeleidingsdienst kan uitbouwen luidt de tweede onderzoeksvraag:

"Hoe kan men een loopbaanbegeleidingsdienst uitbouwen?"

4. Afleiding van de deelvragen

Om deze onderzoeksvragen gestructureerd te kunnen behandelen, stel ik een aantal deelvragen op. Deze deelvragen worden in twee categorieën ingedeeld, namelijk in deelvragen voor de literatuurstudie en deelvragen voor het praktijkonderzoek.

4.1. Deelvragen voor de literatuurstudie

De volgende deelvragen zullen helpen om de literatuur uit te diepen en de centrale onderzoeksvragen te beantwoorden:

- Wat houdt leeftijdsbewust personeelsbeleid in? Wat zijn de aspecten en componenten van dit personeelsbeleid?
- Waarom is een leeftijdsbewust personeelsbeleid nodig?
- Wat zijn de motieven om vervroegd uit te treden?
- Wat is de rol van Human Resources Manager bij een leeftijdsbewust personeelsbeleid?
- Welke voordelen zijn er verbonden aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid?
- Wat is loopbaanbegeleiding en uit welke fases bestaat het?

4.2. Deelvragen voor de praktijkstudie

De deelvragen die in de praktijkstudie onderzocht worden zijn de volgende:

- Waarom is een leeftijdsbewust personeelsbeleid nodig bij de Federale Overheid?
- Hoe kan de Federale Overheid best een leeftijdsbewust personeelsbeleid implementeren? Welke zijn de aandachtspunten hierbij?
- Hoe kan de Federale Overheid een loopbaanbegeleidingsdienst uitbouwen? Waarop moet ze letten?

Deel 2: Literatuurstudie

In dit deel wordt er eerst een beschrijving en verantwoording van de gevolgde aanpak gegeven. Vervolgens worden de bevindingen vanuit de literatuur weergegeven.

Hoofdstuk 1: Methodologie

1. Soort onderzoek

Deze studie bestaat uit een exploratief onderzoek. Dit theoriegericht gedeelte maakt immers mogelijk het thema leeftijdsbewust personeelsbeleid te verkennen. De aanpak en strategie van het onderzoek worden besproken in de volgende punten.

2. Onderzoeksstrategie

Zoals hierboven vermeld gaat het om een exploratief onderzoek. Dit onderzoek wordt uitgevoerd met behulp van een literatuurstudie.

Het opzoekwerk verliep zowel systematisch als niet-systematisch. Systematisch door gebruik te maken van verschillende catalogi en dit via specifieke, vooropgestelde zoektermen. Ook ging ik niet-systematisch te werk door de 'sneeuwbal methode' te hanteren. Dit houdt in dat de literatuurlijsten van de gevonden literatuur worden geraadpleegd en dat op die manier steeds verder wordt gezocht naar relevante literatuur.

3. Onderzoeksaanpak

In dit punt wordt ingegaan op de voorbereiding van het opzoekwerk en het bepalen van de relevante informatie. Op voorhand legde ik een aantal parameters vast. Hierdoor werd het opzoekwerk vereenvoudigd.

3.1. Soorten literatuur

Voor het uitvoeren van het literatuuronderzoek werden zowel primaire als secundaire bronnen geraadpleegd. Onder primaire bronnen worden onder andere onderzoeksrapporten, wetenschappelijke papers, doctoraatsproefschriften en eindverhandelingen verstaan. Boeken, wetenschappelijke tijdschriften en professionele en vaktijdschriften klasseren we onder secundaire bronnen.

3.2. Bronnen voor het opzoeken van informatie

Om deze bronnen te raadplegen, wordt gebruik gemaakt van tertiaire bronnen. Zo deed ik beroep op de catalogus Anet van de Universiteit Hasselt. Deze tertiaire bron is onderverdeeld in onder andere Antilope, Bronco en Zebra. Verder werden de tertiaire bronnen gebruikt van de provinciale bibliotheek te Hasselt en van de bibliotheek van de Federale Overheid te Brussel.

Bovendien werd veel opzoekwerk verricht op het internet. Ik maakte gebruik van zoekmachines als Google, Google Scholar en Altavista. Via de site www.ouderenenarbeid.be van de Universiteit Hasselt werd ook veel informatie ter beschikking gesteld.

De zoektermen die bij het opzoeken van informatie gebruikt werden, vindt u terug in bijlage 1.

3.3. Periode

Het begrip 'leeftijdsbewust personeelsbeleid' heeft de laatste jaren enorm aan belang gewonnen. Er is meer onderzoek naar het onderwerp verricht en het concept is dan ook veel ruimer geworden. Daarom is het voor mijn onderzoek relevant om enkel werken vanaf de jaren negentig te bestuderen.

3.4. Geografisch gebied

In mijn literatuurstudie richt ik mij voornamelijk op Europa als geografisch gebied en specifiek op België.

3.5. Taal

Ik beperkt mij tot de Nederlandstalige en Engelstalige literatuur.

Hoofdstuk 2: Bespreking van de literatuur

In dit hoofdstuk wordt er eerst een omschrijving gegeven van leeftijdsbewust personeelsbeleid.

1. Omschrijving van leeftijdsbewust personeelsbeleid

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid is gericht op het ontwikkelen, benutten en behouden van capaciteiten, kennis en ervaring van alle individuele werknemers in alle leeftijdscategorieën op korte en lange termijn, waarbij rekening wordt gehouden met veranderende mogelijkheden en behoeften (Langendoen, 1998). Dit beleid heeft een preventieve werking vermits het als doel heeft de werknemers vitaal, gemotiveerd en inzetbaar te houden (Thunnissen, 2001). Het is op elk moment van de loopbaan erop gericht om de noden, wensen en verwachtingen van een medewerker te verzoenen met de noden, wensen en verwachtingen van de organisatie (Van Ongeval, 2005).

Uit de hierbovenvermelde definitie blijkt dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid een verbeterd personeelsbeleid betreft. Het gaat niet zozeer om het toepassen van nieuwe Human Resources-instrumenten, maar wel om een heroriëntatie van het bestaande Human Resourcesbeleid om mensen langer met goesting te laten werken.

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

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid is dus een beleid dat rekening houdt met verschillen tussen medewerkers in diverse levensfasen. Dit beleid houdt er dan ook rekening mee dat de inzetbaarheid van een werknemer verandert naargelang de levensfase waarin men zich bevindt.

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

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

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

2. Nood aan leeftijdsbewust personeelsbeleid

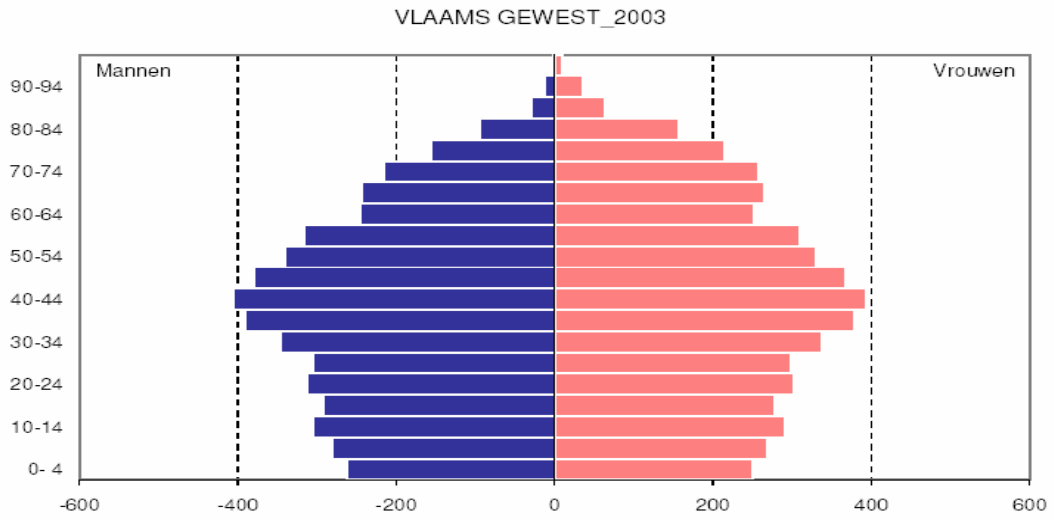
Onze maatschappij wordt geconfronteerd met belangrijke macro-economische en demografische ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen zullen belangrijke verstoringen van de arbeidsmarkt veroorzaken. Zowel de overheid als de bedrijven zullen zich moeten voorbereiden willen ze in de toekomst deze uitdagingen overleven.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

2.1. Vergrijzing en ontgroening

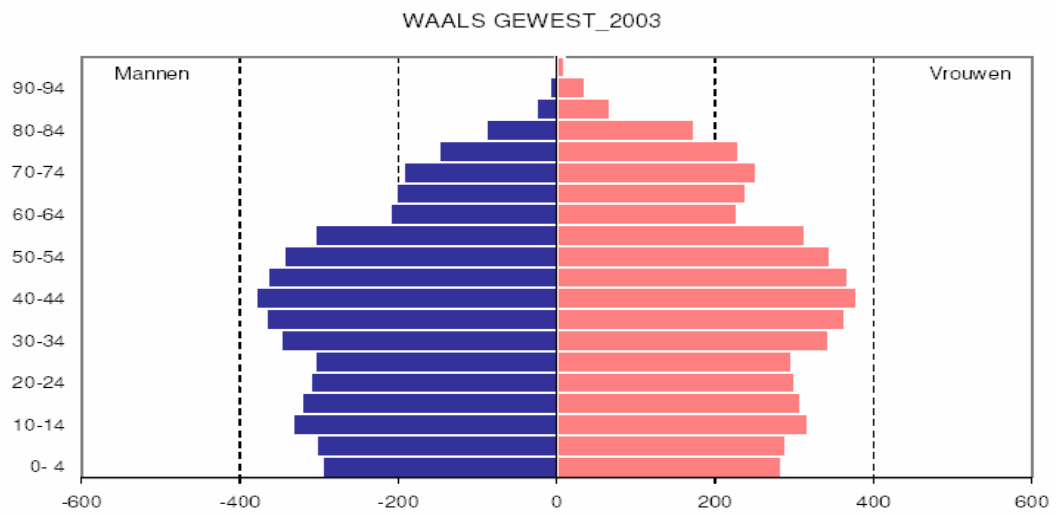
De komende decennia wordt Europa geconfronteerd met een onvermijdelijke veroudering van de bevolking (Ekamper, 2003). De 'babyboomgeneratie' - die kort na de Tweede Wereldoorlog begonnen is en voortgeduurd heeft tot halfweg de jaren 60 - bevindt zich momenteel volop in de actieve levensjaren. Tegen 2010 zullen de eerste 'babyboomers' de pensioenleeftijd bereiken. Hierdoor zal tussen 2010 en 2030 het aantal gepensioneerden in België minstens met 800 000 personen toenemen. Dit verschijnsel is gekend als de vergrijzing. Bovendien ontstond er door een dalend geboortecijfer sinds eind jaren zestig van de vorige eeuw een ontgroening: het aantal jongeren neemt af ten opzichte van het aantal ouderen. Dit vertaalde zich in een daling van de instroom in de bevolking op arbeidsleeftijd, die weldra niet langer voldoende zal zijn om de uitstroom van de 'babyboomers' te ondervangen (Hoge Raad van Werkgelegenheid, 2004).

De grote verschillen tussen de omvang van de eerdere en latere generaties zullen de leeftijdsopbouw van de Europese beroepsbevolking in de toekomst in grote mate veranderen. Het aandeel ouderen op de arbeidsmarkt zal de komende jaren immers sterk stijgen. Deze ontwikkeling is zowel waar te nemen in België als binnen de Europese Unie als geheel (Ekamper, 2003). De bevolkingspiramide wordt een omgekeerde piramide. De piramide krijgt het typische profiel van een verouderde bevolking: een zware top en een smalle basis (Pelfrene, 2005). Volgens Boerlijst et al. (1995) lijkt de bevolkingspiramide steeds meer op een paddenstoel: de hoge leeftijdsklassen geraken steeds drukker 'bevolkt' en ze worden steeds minder onderbouwd.

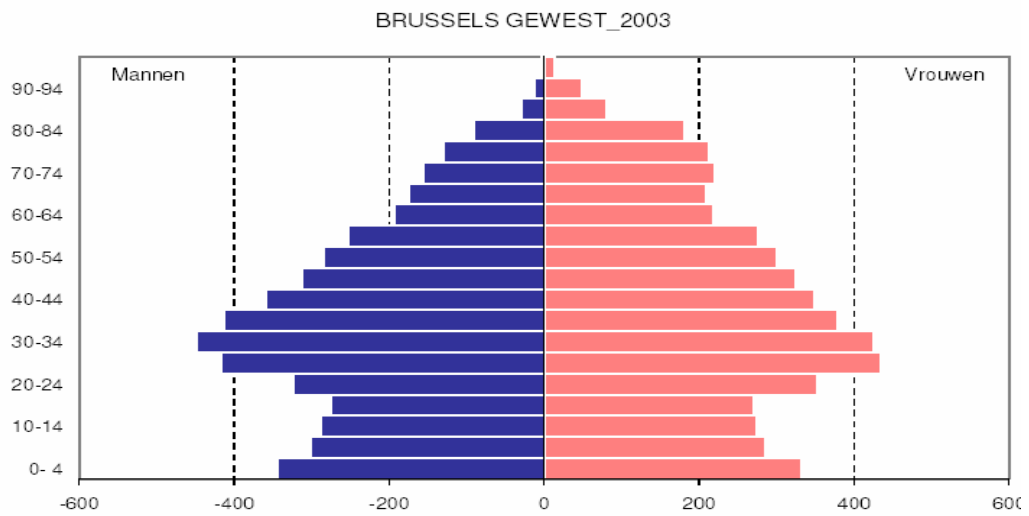
Vervolgens worden de leeftijdsopbouw van de Belgische bevolking besproken. We baseren ons hiervoor op de gegevens van het Nationaal Instituut voor Statistiek (NIS). De volgende figuren geven de leeftijdsopbouw van de bevolking per gewest weer op 31/12/2003, per leeftijdsgroep van vijf jaar en per 10 000 inwoners.



Figuur 1: Leeftijdspiramide bevolking Vlaams gewest (31/12/2003)



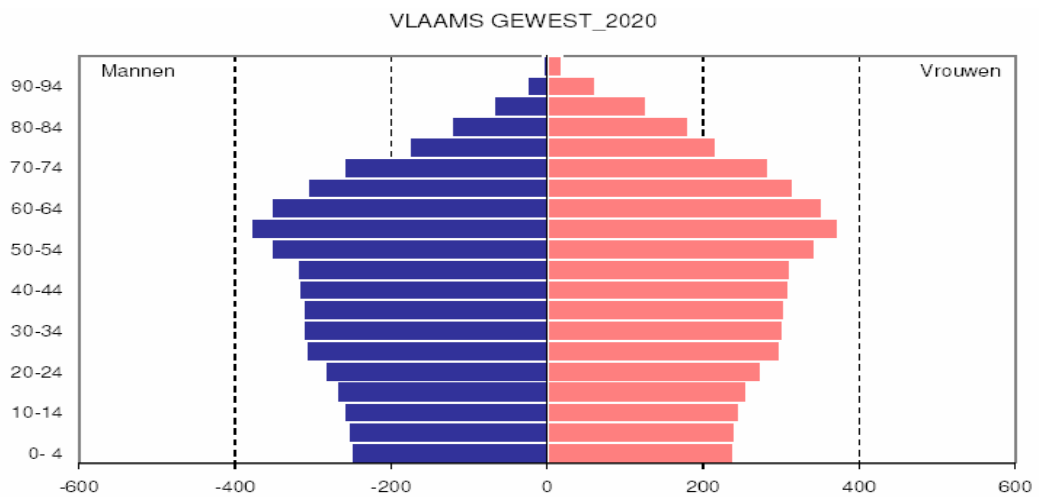
Figuur 2: Leeftijdspiramide bevolking Waals gewest (31/12/2003)



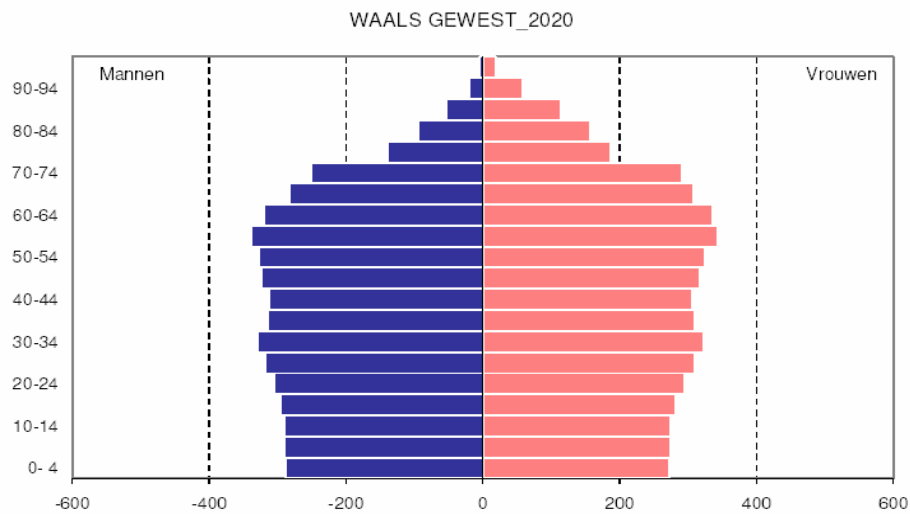
Figuur 3: Leeftijdspiramide bevolking Brussels gewest (31/12/2003)

Bron: NIS, Bevolkingsstatistieken

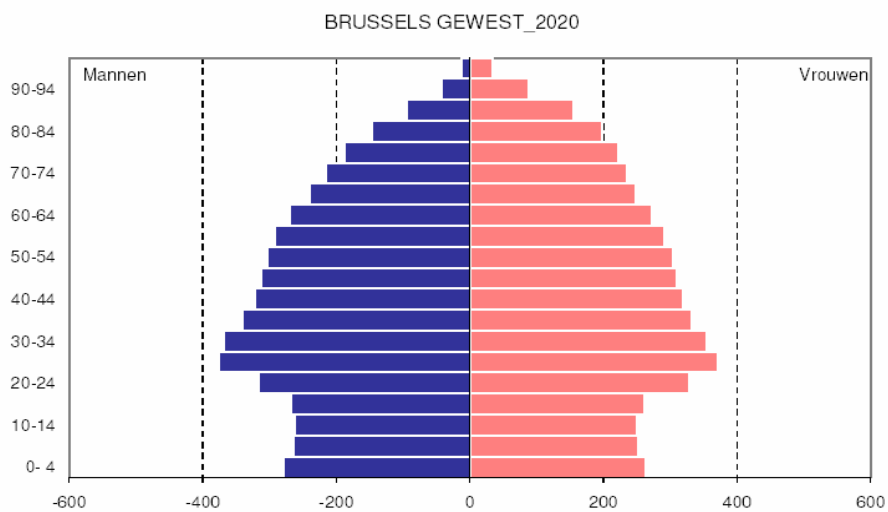
De volgende figuren geven de leeftijdspiramides van de bevolking per gewest weer op 31/12/2020, per leeftijdsgroep van vijf jaar en per 10 000 inwoners.



Figuur 4: Leeftijdspiramide bevolking Vlaams gewest (31/12/2020)



Figuur 5: Leeftijdspiramide bevolking Waals gewest (31/12/2020)



Figuur 6: Leeftijdspiramide bevolking Brussels gewest (31/12/2020)

Bron: NIS, Bevolkingsvooruitzichten

Indien we projecties bekijken voor eind 2020 zien we dat de veroudering van de bevolking in elk der gewesten voortschrijdt: de top wordt nog zwaarder en de basis nog smaller. Er is dus zowel vergrijzing als ontgroening. In het Vlaams Gewest zal de volkrijkste leeftijdsklasse eind 2020 naar verwachting de groep van 55-59 jaar zijn. Op 31 december 2003 was dit nog de leeftijdsgroep van 40-44 jaar. Van de drie gewesten behoudt het Vlaamse Gewest de meest verouderde leeftijdsopbouw. Vergrijzing en ontgroening zijn er scherper zichtbaar (Pelfrene, 2005).

De vergrijzing zal dus de komende jaren naar verwachting sterk blijven stijgen in Vlaanderen. Zo wordt nog vóór 2030 de kaap van 25% vijfenzestigplussers in de bevolking bereikt. Ook in Wallonië

zet de vergrijzing zich door, zij het met wat vertraging en op een lager peil dan in Vlaanderen. In Brussel daalt eerst het aandeel 65-plussers in de bevolking nog verder, pas na 2010 volgt een klim (Pelfrene, 2005).

Deze vooruitzichten stellen de sociale zekerheid en de arbeidsmarkt voor verontrustende feiten. De kosten van pensioenen en gezondheidszorg zullen stijgen, terwijl er steeds minder nieuwe actieve jongeren op de arbeidsmarkt komen om de inactieve ouderen te bekostigen. Het huidig tempo van vervroegde uittredingen is bijgevolg onhoudbaar. In de plaats daarvan moeten mensen gestimuleerd worden actief te blijven tot aan de pensioenleeftijd (Vanmullem en Hondeghe, 2005).

2.2. Werkelijke pensioenleeftijd

Een andere evolutie die zich aftekent is de systematische daling van de werkelijke pensioenleeftijd (Martens et al., 2004). De meeste mensen stoppen met werken voordat ze de verplichte pensioengerechtigde leeftijd bereikt hebben. De wettelijke leeftijdsgrens speelt dus maar een geringe rol (Dekkers, 2005). Vandaag werkt de Belg gemiddeld tot 58 jaar. Dit is een stuk onder de wettelijke pensioenleeftijd van 65 jaar. De actieve periode werd de laatste halve eeuw ingekort met 11 jaar door de verlenging van de studietijd en de vervroegde uittreding uit het arbeidscircuit. De postactieve periode groeide de voorbije 50 jaar met ongeveer 20 jaar door inkrimping van de actieve leeftijd en de verhoging van de levensduur. Mensen blijven steeds langer leven met als gevolg dat voor sommigen de postactieve periode langer duurt dan hun arbeidsloopbaan. Met andere woorden: de periode dat men actief bijdraagt is te kort (21-58 jaar = 37 jaar) en de inactieve periode is te lang (0-21 én 58-78 = 41 jaar) (Martens et al., 2004).

Onderstaande tabel geeft de evolutie van de cijfers in de voorbije decennia weer.

Tabel 1: Evolutie werkelijke pensioenleeftijd

	1950	2002
Intrede op arbeidsmarkt	+/- 16	21
Wettelijke pensioenleeftijd	65	65
Feitelijke pensioenleeftijd	64,3	58,5
Levensverwachting	68	78,7
Duur van de loopbaan	48	37
Pensioenjaren/werkjaren	4/48	20/37

Bron: Martens et al., 2004

Vervroegd uittreden brengt dus risico's met zich mee, vooral wat betreft de financiële houdbaarheid van pensioenen en sociale zekerheid in een vergrijzende wereld (Henkens en Van Dalen, 2003). Als de huidige trend van vervroegde uittreding blijft doorgaan, betekent dat dat de verhouding actieven versus niet-actieven zal scheefgroeien, waardoor steeds minder werkenden moeten zorgdragen voor de financiering van niet-werkenden (Thunnissen, 2001). Het verminderen van de uitstroom van ouderen uit het arbeidsproces wordt daarom best een belangrijke doelstelling, zowel voor de overheid als voor bedrijven (Henkens en Van Dalen, 2003).

2.3. Werkzaamheidsgraad

Met de werkzaamheidsgraad bedoelt men het aandeel effectief werkende personen in de bevolking. Men moet streven naar een stijgende participatie op de arbeidsmarkt. Men stelt een opmerkelijke daling vast van de arbeidsparticipatie vanaf een leeftijd vanaf 50 jaar. Voor de leeftijdscategorie van 55-plussers is de arbeidsparticipatie dramatisch te noemen. Slechts 31,9 % van de 55-plussers in België is nog actief, terwijl de Lissabon-strategie streeft naar 50 % tegen 2010. Daarnaast is op de Europese top in Lissabon in 2000 afgesproken een totale tewerkstelling van 70 % te halen tegen 2010. Uit tabel 2 blijkt dat zowel de volledige Europese Unie als België nog grote inspanningen zullen moeten leveren om ook maar enigszins in de buurt te komen van deze streefcijfers (Vanmullem en Hondeghe, 2005).

Tabel 2: Werkzaamheidsgraad naar leeftijd in Europa, België en de Gewesten 2005

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

Bron: NIS EAK (Bewerking Steunpunt WAV)

3. Motieven om vervroegd uit te treden

Werknemers van 50 jaar en ouder die nog actief zijn op de arbeidsmarkt, vormen een minderheid in België (Bracke en Weytjens, 2001). De vraag die we ons dan ook kunnen stellen, is waarom zo weinig 50-plussers nog werkzaam zijn. Organisaties moeten inzicht hebben in de belangrijkste oorzaken van de vervroegde uitstroom, alvorens een gefundeerd en doeltreffend leeftijdsbewust

personeelsbeleid te kunnen voeren. Zo niet, bestaan de kans dat maatregelen worden getroffen die weinig effectief zijn (Thijssen en Van der Velde, 2003). De antwoorden op de vraag kunnen worden gevonden in de individuele beslissingen van werknemers om al dan niet betaalde arbeid te verrichten. De uittredingsmotieven worden door diverse factoren bepaald. We kunnen een onderscheid maken tussen vier categorieën factoren, namelijk persoonsgebonden factoren, werkgebonden factoren, organisatiegebonden factoren en maatschappijgebonden factoren (Thunnissen, 2001). We bespreken de meest belangrijke uittredingsmotieven. Een opsomming is hierdoor echter niet volledig.

3.1. Persoonsgebonden factoren

Bij persoonsgebonden factoren kunnen we denken aan persoonskenmerken, zoals de gezondheidssituatie. Gezondheidsproblemen zijn namelijk van invloed op de belastbaarheid van de werknemer (Thunnissen, 2001). Naarmate de gezondheid slechter is, neemt de waarschijnlijkheid toe dat men vroeger uittreedt (Elchardus en Cohen, 2003). Bovendien kan een slechte gezondheid van de partner er ook voor zorgen dat een werknemer vroeger uittreedt om bijvoorbeeld zijn partner te verzorgen (Henkens en Van Dalen, 2003).

Ook de gezinssituatie van een persoon is van invloed: als de partner stopt met werken, kan het voor de werknemer aantrekkelijk zijn om ook eerder op te houden (Thunnissen, 2001). Echtgenoten stemmen hun pensionering immers graag op elkaar af en geven er vaak de voorkeur aan om tegelijkertijd te stoppen met werken (Henkens en Van Dalen, 2003).

De financiële situatie is eveneens van belang. Indien een werknemer voldoende middelen heeft om aan zijn consumptiebehoefte te voldoen, kan hij besluiten te stoppen met werken (Henkens en Van Dalen, 2003). Ook wordt de beslissing om vervroegd uit te treden beïnvloed door het inkomen van de partner en van de financiële middelen waarover het koppel gezamenlijk beschikt (Elchardus en Cohen, 2003).

Deze meer persoonsgebonden factoren kunnen een rol spelen in het besluitvormingsproces om al dan niet vervroegd uit te treden, maar kunnen nauwelijks worden beïnvloed door organisaties en hun beleid (Thunnissen, 2001).

3.2. Werkgebonden factoren

De werkgebonden factoren zijn wel beïnvloedbaar door organisaties. Hoge fysieke/geestelijke belasting en fysiek belastende omstandigheden (in het verleden) zijn voor vele (oudere) werknemers een reden dat zij besluiten te stoppen met werken voor het bereiken van het pensioen (Henkens en Van Dalen, 2003). Deze werknemers ervaren immers een verstoring van de balans

tussen belasting en belastbaarheid. Overbelasting kan trouwens ook leiden tot verminderde motivatie en stressreacties (Thunnissen, 2001).

Veranderingen in de werkomgeving en de organisatie, zoals globalisering en flexibilisering, stellen steeds hogere eisen aan werknemers. Ook vinden er razendsnelle technologische veranderingen plaats en is er een overactieve concurrentie (Derijcke et al., 1995). Van werknemers wordt verwacht dat zij met enthousiasme en gemak op deze veranderingen inspelen. Dit verwachtingspatroon kan voor werknemers gevoelens van werkdruk opleveren (Thunnissen, 2001). Ook door een (te) hoge werkdruk kunnen werknemers uit balans raken omdat de belastbaarheid (fysiek en/of mentaal) te groot wordt. Gevolgen zijn demotivatie, stress en uitval door ziekte (Universiteit Twente, 2005). Bovendien vinden er de laatste decennia grote technologische veranderingen plaats, onder andere op het gebied van communicatie en informatica. Deze veranderingen volgen elkaar in een hoog tempo op, waarbij oudere werknemers het gevoel hebben dat ze het niet meer allemaal kunnen bijbenen (Aarendonk, 2003). Het achterblijven van kennis en ervaring bij snelle technische veranderingen zorgt dan ook voor arbeidsproblemen op latere leeftijd (Kerkhoff, 1993).

Ook diverse aspecten van de inhoud van het werk kunnen van invloed zijn op de werktevredenheid en op de beslissing of men al dan niet vervroegd wil stoppen met werken. Met name een gebrek aan uitdagend en interessant werk en een geringe zelfstandigheid in het werk zijn van belang (Universiteit Twente, 2004). Wanneer het werk al lange tijd hetzelfde is en geen uitdaging meer biedt, men weinig beslissingsruimte in het werk kent en men het gevoel heeft te worden gepasseerd bij interessante projecten of bij vacatures voor een hogere functie, kan dat tot gevolg hebben dat mensen het niet meer naar hun zin hebben, vastlopen in hun functioneren en vervolgens eerder geneigd zijn vervroegd uit te treden (Thunnissen, 2001). De mate van taakautonomie, die samenhangt met de gevarieerdheid en de groeiomogelijkheden die het werk biedt, spelen dan ook een belangrijke rol. Ook werknemers met weinig vat op hun werkuren en werknemers die op afwijkende uren werken of in ploegendienst zullen sneller de beslissing nemen om vervroegd uit te treden (Elchardus en Cohen, 2003).

Het gegeven dat arbeid niet (meer) de gewenste voldoening geeft en het ontbreken van motivatie blijkt voor nogal wat oudere werknemers dan ook een reden om vervroegd te stoppen met werken (Thunnissen, 2001). Werknemers die geen positieve loopbaanperspectieven meer hebben, zullen ook sneller geneigd zijn om het arbeidsproces vroegtijdig te verlaten (Henkens en Van Dalen, 2003).

Ten slotte zijn er de problemen met de inzetbaarheid en het functioneren van oudere werknemers. Het 'niet meer mee kunnen' is eveneens van invloed op het besluit vóór de pensioensgerechtigde leeftijd het arbeidsproces te verlaten. Problemen omtrent de inzetbaarheid en beroepsmatige

flexibiliteit van oudere werknemers worden niet zozeer veroorzaakt door het ouder worden van de werknemer, maar juist door het ervaringsverleden van de werknemer. Hiermee wordt het loopbaanverloop in het verleden bedoelt: het aantal functies dat een werknemer tijdens zijn loopbaan heeft vervuld en hoe lang iemand deze functies heeft vervuld, of iemand scholing heeft genoten, enzovoort (Thunnissen, 2001).

Oudere werknemers zullen dus niet enkel vroeger uittreden omdat de werkdruk te hoog is, maar ook omdat de aard van hun werk en de werkomgeving niets nieuws te bieden hebben of dat zij er geen voldoening meer in vinden.

3.3. Organisatiegebonden factoren

Wat betreft de organisatiegebonden factoren gaat het om de volgende punten. Gebrek aan waardering en negatieve beeldvorming is een van de invloedsfactoren op het niveau van de organisatie. Ouderen worden vaak door hun leidinggevenden en collega's beschreven als niet flexibel, duur, minder inzetbaar en minder productief. De manier waarop binnen de organisatie tegen oudere werknemers wordt aangekeken, beïnvloedt de wijze waarop werknemers worden behandeld en gewaardeerd (Thunnissen, 2001). Dit kan ook tot gevolg hebben dat de ouder wordende werknemer eveneens negatief over zichzelf denkt (Derijcke et al., 2005). Het kan dan voor hem/haar soms de enige oplossing lijken vervroegd met pensioen te gaan.

Ook het gebrek aan steun van de leidinggevende zal de werknemer beïnvloeden om vroeger uit te treden (Henkens en Van Dalen, 2003).

Werksfeer, prettige sociale contacten, waardering en respect die men krijgt van collega's, hebben een grote invloed op de arbeidssatisfactie. Naarmate men ouder wordt, neemt het belang van een goede werksfeer toe (Thunnissen, 2001).

3.4. Maatschappijgebonden factoren

Ten slotte zijn er de maatschappijgebonden factoren. De invloedrijkste factoren op dit niveau liggen op het vlak van de sociale zekerheid: de financiële mogelijkheden om vervroegd te stoppen (Thunnissen, 2001). Aantrekkelijke regelingen voor vervroegde pensionering kunnen leiden tot zowel psychologische als financiële belemmeringen om te blijven werken (Aarendonk, 2003).

Tevens zijn er buiten de sfeer van de sociale zekerheid invloedrijke ontwikkelingen gaande. De mens heeft in de loop der jaren een groeiende behoefte gekregen aan vrije tijd. Er bestaan tegenwoordig ook veel meer mogelijkheden om te genieten van de beschikbare vrije tijd. Ook dit kan een weerslag hebben op de uittredingsbeslissing (Henkens en Van Dalen, 2003).

Voor de maatschappijgebonden invloedsfactoren geldt hetzelfde als voor de persoonskenmerken: deze zijn nauwelijks door afzonderlijke organisaties door middel van beleid te beïnvloeden (Thunnissen, 2001).

4. Willen werknemers langer werken?

Uit kwantitatief Securex / Zebrazone representatief onderzoek naar 'de eindloopbaan en leeftijdsbewust ondernemen' bij 1677 Belgen in het voorjaar van 2005 blijkt dat men het normaal vindt om gemiddeld op 58 jaar met pensioen te gaan. 70 % van de Belgische werknemers overweegt om langer dan 55 jaar te blijven werken indien de werkgever voldoende rekening houdt met zijn/haar leeftijd. In deze groep is er een oververtegenwoordiging van kaderleden, universitair en leidinggevend en 45-plussers. 59% van de Belgische werknemers vindt dat hun werkgever onvoldoende maatregelen treft om het voor oudere werknemers aantrekkelijk te maken om langer aan de slag te blijven. In de groep van 45-plussers vindt 64% dit.

Remery et al. (2003) geven eveneens aan dat organisaties weinig ondernemen om de massale uitstroom van ouderen in te dammen en voor oudere werknemers structureel een betere plaats binnen het arbeidsproces te creëren. Tegenover financiële regelingen die het uittreden uit het arbeidsproces verhoudingsgewijs aantrekkelijker maken, staan weinig incentives die eraan bijdragen ouderen voor de arbeidsmarkt te behouden.

Ook het HRM Centre van de Vlerick Leuven Gent Management School peilde naar de eindloopbaanpreferenties van 40-plussers. Zij voerden een enquête met 1250 oudere werknemers en 250 personeelsdirecteuren of bedrijfsleiders. De steekproef bevatte een oververtegenwoordiging van hooggeschoolden. Hieruit bleek dat werknemers die zeer betrokken zijn bij hun baan bereid zijn tot op latere leeftijd te werken. Ze eisen hier wel iets tegenover, namelijk een specifiek beleid voor oudere werknemers (HR square, 2005).

We kunnen dus stellen dat het zinvol is voor ondernemingen om te investeren in een leeftijdsbewust personeelsbeleid indien zij de werkbereidheid van hun werknemers willen verhogen.

5. Rollen van Human Resources Management binnen leeftijdsbewust personeelsbeleid

Het kernpunt van een gezond leeftijdsbewust personeelsbeleid is dat werknemers tijdens de hele loopbaan blijven leren en ontwikkelen zodat ze blijvend inzetbaar zijn en dit met volle 'werkgoesting'. De opdracht voor het Human Resources management bestaat er dan ook in te werken aan condities die de 'werkgoesting, beweeglijkheid en leren' van iedere medewerker stimuleren in elke fase van zijn loopbaan. Dit komt zowel de individuele medewerker als het bedrijf ten goede (Martens et al., 2005). Hiervoor moet er een strategische visie, een

ontwikkelingsgerichte Human Resources infrastructuur en een competentiebeleid met concrete actieplannen ontwikkeld worden. Het Human Resources Management dient hier zijn vier rollen van strategische partner, administratie-expert, motivatie-expert en change agent te vervullen (Ulrich, 1997).

In figuur 7 worden de verschillende rollen van het Human Resources Management schematisch weergegeven.



Figuur 7: De centrale rollen van Human Resources Management

Bron: Ulrich, 1997

De verticale as stelt de focus voor van het Human Resources Management. De focus varieert van lange termijn / toekomstgericht naar korte termijn / dagdagelijks / operationeel gericht. Het Human Resources Management moet zowel strategisch zijn als operationeel of moet met andere woorden zowel op lange termijn georiënteerd zijn als op de korte termijn. De horizontale as stelt de activiteiten voor. Activiteiten variëren tussen het management van processen (systemen en procedures) en het management van mensen. Beide moeten tot het actieterrein van het Human Resources Management horen (Ulrich, 1997).

Vervolgens worden deze vier rollen uitgebreider beschreven.

5.1. Strategische visie

Als men wil dat leidinggevenden op alle niveaus ontwikkelings- of leeftijdsgericht met hun medewerkers omgaan, moet er eerst binnen het bedrijf een gezamenlijk beeld ontstaan van wat dat is, wat daarvan de voordelen zijn en hoe dat in zijn werk kan gaan (Martens et al., 2005). Iedereen in de organisatie moet geïnformeerd worden over de noodzaak en het belang van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Tevens dienen de werknemers te weten wat zo een beleid

inhoudt. Het is immers van belang dat in de organisatie het besef heerst dat een gericht leeftijdsbewust personeelsbeleid noodzakelijk is om nu en in de toekomst knelpunten in de arbeidsorganisatie en personeelsvoorziening te voorkomen. Daarom moet bij de ontwikkeling van leeftijdsbewust personeelsbeleid worden gewerkt aan visieontwikkeling en bewustwording bij managers en werknemers (Thunnissen, 2001). Medewerkers verwachten dat het Human Resources Management hier stelling neemt en expliciet de boodschap brengt dat ze oudere werknemers langer, met plezier, effectief en efficiënt aan het werk wil houden en vervolgens concrete actieplannen ontwerpt om daartoe te komen (Martens et al., 2005). Om deze opdrachten te realiseren moet het Human Resources Management zich opstellen als een *strategische partner* (Ulrich, 1997).

5.2. Een ontwikkelingsgerichte Human Resources infrastructuur ontwerpen

In het bedrijf dienen de nodige context en Human Resources systemen en -structuren aanwezig te zijn zodat medewerkers zich blijvend kunnen ontwikkelen onder andere door intern mobiel te zijn. De volgende vragen dienen dan ook gesteld te worden:

- Is er een gericht competentie- en opleidingsmanagement?
- Een aangepast prestatiebeloningssysteem?
- Worden er functionerings- en loopbaangesprekken gevoerd?
- Is er mogelijkheid tot intervisie, teamleren, werkoverleg waarin het samenwerken tussen 'jong' en 'oud' besproken kan worden?
- Zijn er mentor- en coachingsmogelijkheden voorhanden?
- Zijn er meerdere alternatieve loopbaanpaden?
- Zijn er mogelijkheden tot taakverruiming, taakverrijking en experimenteermogelijkheden?

Zorg dragen voor een ontwikkelingsgerichte Human Resources infrastructuur maakt dat medewerkers kansen krijgen en kunnen grijpen om nieuwe taken en opdrachten uit te voeren. Dit zorg dragen voor instroom-, doorstroom- en uitstroommodaliteiten, voor arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden die langer met plezier, effectief en efficiënt werken bevorderen, is een duidelijke opdracht voor het Human Resources management in samenwerking met het lijnmanagement (Martens et al., 2005).

Indien deze rol goed wordt ingevuld levert dit administratieve efficiëntie op. Het Human Resources Management dat handelt als een *administratieve expert* vindt steeds wegen om deze processen vlotter te laten lopen, als een continu verbeterproces (Ulrich, 1997).

5.3. Medewerkers motiveren en aanzetten tot verantwoordelijkheid voor hun eigen inzetbaarheid

De rol van 'motivatie-expert' dient ook door het Human Resources Management verzorgd te worden. Zorg dragen voor de inzetbaarheid is gedeeltelijk de eigen verantwoordelijkheid van elke werknemer en gedeeltelijk de verantwoordelijkheid van de organisatie (Martens et al., 2005). 'In deze gedeelde verantwoordelijkheid stimuleert de organisatie de medewerker en biedt het kansen, terwijl de medewerker zijn verantwoordelijkheid opneemt om zichzelf verder te ontwikkelen en inzetbaar te blijven' (Timmerhuis en Fruijtier, 1994, geciteerd in Vanmullem en Hondeghem, 2005). Functionerings- en loopbaangesprekken zijn hier cruciaal. Door aandacht te besteden aan de behoeften, de verwachtingen, de verzuchtingen en klachten van de werknemers en daar gepast op in te gaan zal het lijnmanagement, gericht door de strategische visie, gesteund door het Human Resources Management en een ontwikkelingsgerichte Human Resources infrastructuur de bijdrage van iedere werknemer kunnen optimaliseren (Martens et al., 2005). Indien deze rol goed ingevuld wordt, zal de inzetbaarheid, betrokkenheid en competentie van iedere werknemer verhogen (Ulrich, 1997). Het gaat om een stimuleringsbeleid zodat werknemers gebruik maken van de gecreëerde ontwikkelingsmogelijkheden. Medewerkers worden geresponsabiliseerd om hun eigen inzetbaarheid gedurende hun ganse loopbaan hoog te houden (Martens et al., 2005).

5.4. Verandering stimuleren

De laatste sleutelrol die het Human Resources Management dient te vervullen is deze van change agent. Leeftijdsbewust handelen vereist een draagvlak, zowel binnen het topmanagement, het Human Resources Management, het middenmanagement als binnen de eerstelijns leidinggevenden (Martens et al., 2005). Een draagvlak is immers een voorwaarde voor het slagen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. De totale organisatie moet overtuigd zijn van het nut en de noodzaak van een leeftijdsbewust personeelsbeleid (Leeftijd op het werk, 2006b). Dit draagvlak is iets dat men samen al doende ontwikkelt, door over waarden en concrete mogelijkheden en actieplannen in gesprek te gaan. De volgende vragen dienen dan ook aan bod te komen:

- Wat zijn de opportuniteiten en uitdagingen?
- Wat verliest het bedrijf als ouderen vroegtijdig vertrekken? En (wat) wint het daarbij?
- Hoe kunnen oudere werknemers bijdragen aan de versterking van het bedrijf?
- Hoe is de leeftijdsstructuur van de medewerkers in het algemeen, per dienst, per type medewerkers?

Concrete feiten en cijfers vormen de vertrekbasis voor discussies. Door werknemers te betrekken, hen vragen te experimenteren en eigen systemen en eigen antwoorden te ontwerpen kan er maatwerk ontworpen worden (Martens et al., 2005).

6. Toepassen van leeftijdsbewust personeelsbeleid

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid moet georiënteerd worden naar alle leeftijdsgroepen. Werknemers moeten inzetbaar en gemotiveerd gehouden worden tot op hogere leeftijd (Derijcke et al., 1995).

Leeftijdsbewust personeelsbeleid omvat daarom strategisch beleid voor de groep werknemers van 20 tot 40 jaar, preventief beleid voor de 40 tot 55-jarige werknemers en curatief beleid voor de 55-plussers (Langendoen, 1998).

Kerkhoff (1993) hanteert een andere indeling. Volgens hem is het strategisch beleid gericht op de groep werknemers van 18 tot 30 jaar, preventief beleid nodig voor de 30 tot 50-jarige werknemers en een curatief beleid gericht op de 50 tot 65-jarigen. De verschillende soorten beleid worden hieronder besproken.

6.1. Strategisch beleid

Strategisch beleid begint op het moment dat de werknemer in dienst treedt en is gericht op de positie van grote groepen werknemers op de lange termijn. Het heeft tot doel de kwaliteiten van de werknemer zo optimaal mogelijk te ontwikkelen en te blijven benutten, tot aan het eind van zijn loopbaan (Kerkhoff, 1993). Het gaat uit van de waardering voor menselijke mogelijkheden en schept voorwaarden voor leer- en ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers (Martens, 2003). Door werknemers te leren omgaan met veranderingen en door hen opleidingen aan te bieden zullen zij mobiel worden en hierdoor hun inzetbaarheid verlengen. Een stimulerende werkomgeving, uitdagende werkzaamheden, permanente scholing, regelmatige veranderingen in functie en taken en loopbaanbegeleiding door het opzetten van een loopbaanplan maken en houden de werknemer vitaal, flexibel en mobiel (Kerkhoff, 1993; Langendoen, 1998).

6.2. Preventief beleid

Preventief beleid of preventieve loopbaanbegeleiding is in de middenfase van de loopbaan essentieel om de werknemer te helpen bij het maken van keuzes (Langendoen, 1998). Een dreigende te eenzijdige kennis- en ervaringsopbouw, die in de tweede helft van de loopbaan stagnerend kan gaan werken en de mobiliteit in gevaar kan brengen, dient herkend en ondervangen te worden. Brede, gevarieerde taken en aandacht voor het individuele ontwikkelingsproces zijn hierbij van belang (Langendoen, 1998; Martens, 2003).

Preventie richt zich op het creëren van structuren waarbinnen individuele ontwikkelingskansen van ouder wordende werknemers geoptimaliseerd worden. De ontwikkeling en doorvoering van een

dergelijk beleid stelt meerdere voorwaarden. Zo zullen zowel werkgever als werknemers moeten komen tot een reële herziening van de relatie tussen leeftijd en werk. Daarnaast moeten organisaties voldoende inzicht hebben in de relatie tussen arbeidsomstandigheden en bedrijfsbeleid en de invloed hiervan op de inzetbaarheid en vitaliteit van de ouder wordende werknemer (Kerkhoff, 1993).

Dit beleid voorkomt dat oudere werknemers over tien à vijftien jaar dezelfde problemen van inzetbaarheid vertonen als de huidige populatie 55-plussers (Kerkhoff, 1993; Langendoen, 1998).

6.3. Curatief ouderenbeleid

Curatief ouderenbeleid (ook wel seniorenbeleid genoemd) richt zich op de huidige generatie oudere werknemers. Het doel van dit beleid is de inzetbaarheid van deze groep werknemers zolang mogelijk optimaal te houden. Dit gebeurt door een correctief, individueel gericht beleid te voeren (Langendoen, 1998).

Om deze mensen zo lang mogelijk voor de arbeidsorganisatie te behouden, is het noodzakelijk in samenspraak te zoeken naar geschikte functies en taakaanpassingen die hun functioneren kunnen bevorderen en veraangename, zoals deeltijds werken en flexibele werktijden (Langendoen, 1998). Op deze manier zal de oudere werknemer op een gewaardeerde manier en met plezier zijn werk kunnen uitvoeren (Kerkhoff, 1993). De loopbaanbegeleiding voor deze groep richt zich op het in kaart brengen van de mogelijkheden, interesses, scholingswensen en motivatie van de werknemers in kwestie (Martens, 2003). Individuele gesprekken met oudere werknemers vormen dan ook dikwijls een eerste stap binnen dit beleid. Op deze manier wordt namelijk een beeld verkregen van de inzetbaarheid, motivatie en belangstelling van de oudere werknemer (Langendoen, 1998). Ook hier is scholing van belang om mensen in staat te stellen nieuwe taken aan te kunnen (Martens, 2003).

In het verleden lag vooral de nadruk op een curatief beleid. De bewustwording van de implicaties van een verouderende samenleving maakt dat men ook strategisch en preventief moet gaan handelen. Het is vanzelfsprekend dat een adequaat leeftijdsbewust personeelsbeleid dan ook moet beginnen met een strategische benadering zodat belangrijke problemen, die zich anders in de toekomst zouden voordoen bij oudere werknemers, worden vermeden (Vanmullem en Hondeghem, 2004). De basis van de benadering is de vormgeving van een beleid dat inspeelt op bestaande problemen van oudere medewerkers terwijl gelijktijdig gewerkt wordt aan het voorkomen van problemen bij ouder wordende medewerkers (Derijcke et al., 1995).

7. Componenten van een leeftijdsbewust personeelsbeleid

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid impliceert niet een reeks nieuwe instrumenten, maar het leeftijdsbewust inzetten van de bestaande (Thunnissen, 2001). De instrumenten moeten een gerichte invulling krijgen om zo vorm te geven aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid (Vanmullem en Hondeghem, 2004). Alle onderdelen van het personeelsbeleid ondersteunen elkaar en maken deel uit van de visie en de strategie van de organisatie. De elementen van dit beleid kunnen ingedeeld worden volgens de in-, door- en uitstroom. Bij *instroom* onderstrepen we gerichte werving en selectie, bij *doorstroom* levenslang leren, mobiliteit, evaluatie en beloning en bij *uitstroom* begeleiding naar een nieuwe job en een graduele afbouw van de carrière (Vanmullem en Hondeghem, 2005).

7.1. Instroom

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid begint bij een gerichte werving en selectie van zowel jonge als oude werknemers. Op deze manier zorgt dit wervingsbeleid voor een evenwichtige verdeling van het personeelsbestand op vlak van leeftijd en zal er in de organisatie een goed evenwicht ontstaan tussen nieuwe kennis en ervaring (Sociaal Economische Raad van Vlaanderen, 2001). Jongere mensen hebben bijvoorbeeld meer energie. Oudere werknemers weten dan weer beter wat ze willen en kunnen: ze zijn rijper. Door hun ervaring kunnen ze op korte termijn weloverwogen beslissingen nemen. Daarom doen bedrijven er goed aan zowel oudere als jongere werknemers in dienst te hebben (Derijcke et al., 1995).

Het is dan ook van groot belang toekomstige evoluties in te schatten en in te calculeren. Zo voorkomt men bijvoorbeeld een plotse uitstroom van oudere werknemers met veel ervaring.

Een leeftijdsbewuste werving en selectie is bovendien gebaseerd op het objectief vaststellen van competenties, capaciteiten om nieuwe competenties te ontwikkelen en functierelevante ervaring (Vanmullem en Hondeghem, 2005).

7.2. Doorstroom

De belangrijkste elementen die vorm geven aan de loopbaan van elke medewerker zijn mobiliteit, levenslang leren, loopbaanbeleid en beloning (Vanmullem en Hondeghem, 2005).

7.2.1. Mobiliteit

Onder mobiliteit kunnen we zowel verticale en horizontale mobiliteit, als functieverbreiding en –versmalling plaatsen. Wanneer gesproken wordt over mobiliteit wordt te vaak alleen aan promotie

gedacht, wat verticale mobiliteit is. Met verticale mobiliteit wordt immers overgaan naar een ander niveau bedoelt (Vanmullem en Hondeghem, 2005). Ook demotie kunnen we hier plaatsen. Bij demotie kiest de (oudere) werknemer er echter voor om een stapje terug te zetten in de organisatie (Simoens, 1995). De werknemer krijgt een lagere en minder belastende functie. Demotie heeft doorgaans een slechte naam. Men ziet de werknemers in deze functie als afgeschreven (Jonckers, 2006). Een overstap naar een lagere functie zal meestal gezien worden als statusverlies (Derijcke et al., 1995). Daarom is het belangrijk dat deze functies op een lager niveau geen 'parkeerfuncties' zijn, maar dienen ze nuttig en zinvol te blijven (Simoens, 1995). Indien de negatieve perceptie omtrent demotie zou verdwijnen, zouden meer werknemers kiezen om te degraderen in hun carrière.

Horizontale mobiliteit impliceert overgaan naar een andere functie op vergelijkbaar niveau of een zelfde functie in dezelfde of andere afdeling. Naast promotiemogelijkheden of een volledige functieverandering bestaan er ook kleinere vormen van mobiliteit, namelijk functieverbreding of –versmalling. Deze impliceren het aanpassen van de rollen of taken van een functie, zonder dat daarbij de functie volledig verandert (Vanmullem en Hondeghem, 2005).

Een efficiënt mobiliteitsbeleid waarbij rekening wordt gehouden met zowel de carrièrewensen als de beschikbare functies voor de komende jaren, komt zowel de organisatie als de werknemer ten goede: de organisatie wordt flexibel en efficiënt, de medewerker behoudt zijn/haar motivatie en mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing (Simoens, 1995). Het overstappen naar een nieuwe functie of rol impliceert immers het verwerven van nieuwe kennis, ervaring en motivatie. Bovendien is mobiliteit de sleutel voor het verhogen van de veranderingsbereidheid en –flexibiliteit van medewerkers. Het opnemen van nieuwe taken en het zich aanpassen aan veranderingen creëert een mentaliteit van veranderingsbereidheid en het openstaan voor nieuwe kennis (Vanmullem en Hondeghem, 2005). Zo zullen de werknemers verandering niet als bedreigend ervaren (Sociaal Economische Raad van Vlaanderen, 2001).

7.2.2. Levenslang leren

Bij de aanvang van de carrière wordt heel veel geïnvesteerd in vorming, training en opleiding allerhande voor nieuwe, jonge medewerkers. Naarmate een medewerker ouder wordt en langer in de organisatie aanwezig is, wordt steeds minder geïnvesteerd in opleiding en bijscholing (Vanmullem en Hondeghem, 2005). In een leeftijdsbewust personeelsbeleid dient er echter geïnvesteerd te worden in de scholing van alle werknemers, ongeacht de leeftijd. Leervaardigheden gaan immers verloren als werknemers onvoldoende gestimuleerd worden in hun groei. Een personeelsbeleid dat zorgt voor regelmatig leren en bijscholen, maakt dat werknemers geen eenzijdige ervaring opdoen en verhoogt zo hun inzetbaarheid (Sociaal Economische Raad van Vlaanderen, 2001). Dit onderstreept het belang van levenslang leren.

Bovendien leidt investering in het menselijk kapitaal van oudere werknemers door opleiding en training er toe dat de binding aan het bedrijf en de productiviteit toeneemt, waardoor een langere inschakeling mogelijk is. (Ester et al., 2003).

7.2.3. Loopbaanbeleid

In een leeftijdsbewust personeelsbeleid ligt een groot accent op de ontwikkeling van de persoon. Het individu wordt in grote mate medeverantwoordelijk gesteld voor zijn loopbaan. Het is niet langer alleen het personeelsmanagement dat voor de loopbaan moet 'zorgen' (Vanmullem en Hondeghem, 2005).

Een loopbaanbeleid is tweeledig, het bestaat namelijk uit een persoonlijk loopbaanbeleid (de loopbaanplanning) en een organisatorisch loopbaanbeleid (het loopbaanmanagement). Loopbaanplanning is de individuele benadering en houdt het uitstippelen van een loopbaan volgens capaciteiten en mogelijkheden van de medewerker in. Loopbaanmanagement is het verstrekken van loopbaanbegeleiding en het ontwikkelen van een algemeen stroombeleid door de organisatie (Vanmullem en Hondeghem, 2005).

Functioneringsgesprekken zijn nodig bij het uitstippelen van een loopbaanbeleid, enerzijds om duidelijk te maken wat de organisatie te bieden heeft en wat er van de medewerkers verwacht wordt, anderzijds om de wensen en de capaciteiten van medewerkers te inventariseren. De perspectieven moeten steeds op langere termijn bekeken worden (Sociaal Economische Raad van Vlaanderen, 2001). In deze gesprekken kan onder andere de opleidingsbehoefte aan de orde komen en kan tijdig aandacht worden besteed aan signalen van verminderd functioneren en verminderde satisfactie. Verder zijn functioneringsgesprekken een middel om de arbeidsbelasting versus de belastbaarheid bespreekbaar te maken (Thunnissen, 2001). Leidinggevenden kunnen zo knelpunten bij werknemers ontdekken en vernemen wat hun werknemers naar de toekomst verwachten en kunnen daar in hun beleid op inspelen. Er kunnen op maat gemaakte oplossingen worden uitgewerkt die ervoor zorgen dat de werknemer langer aan het werk blijft, wat het hoofddoel is van een leeftijdsbewust personeelsbeleid (Jonckers, 2006).

Het uitstippelen van een loopbaanbeleid is geen eenmalige actie, maar moet opgevolgd en bijgestuurd worden (Vanmullem en Hondeghem, 2005). Afhankelijk van de mogelijkheden in het bedrijf kan een traject uitgetekend worden. De uiteindelijke doelstelling voor een loopbaanbeleid is een win-win situatie voor beide partijen (Sociaal Economische Raad van Vlaanderen, 2001).

7.2.4. Beloning

Klassieke beloningssystemen zijn gebaseerd op anciënniteit en diploma. Werknemers worden beloond volgens hun opleiding en aantal jaren dat ze actief zijn in eenzelfde organisatie, onafhankelijk van de geleverde prestaties. Om geleverde arbeid billijk te belonen moet men afstappen van beloning die in sterke mate gebaseerd is op leeftijd en ervaring. In een leeftijdsbewust personeelsbeleid worden variabele loonssystemen gebruikt, gebaseerd op competenties en/of geleverde prestaties in combinatie met leeftijd en ervaring (Vanmullem en Hondeghem, 2005). 'Een goed uitgebouwd en objectief competentie- en performantiemanagement vormen de fundamenteën, namelijk objectieve criteria en meetsystemen om het loon te rechtvaardigen' (Embo en Maerten, 2004, geciteerd in Vanmullem en Hondeghem, 2005). Ook Thunnissen (2001) stelt beloning op basis van competenties voor binnen een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Een dergelijke maatregel stimuleert de werknemers (en organisatie) immers om de eigen competenties op peil te houden.

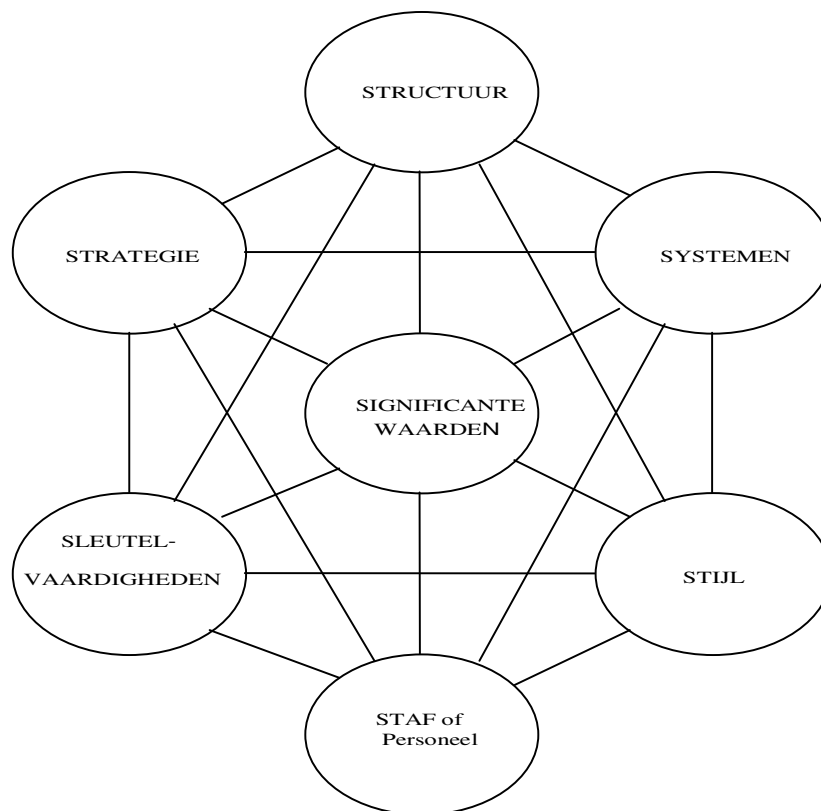
Naast de financiële waardering, is niet-financiële beloning even belangrijk. 'De verantwoordelijkheid die werknemers krijgen in de job en de erkenning en waardering door collega's en leidinggevenden zijn ook van groot belang' (SD Worx, 2005, geciteerd in Vanmullem en Hondeghem, 2005).

7.3. Uitstroom

Hoewel een leeftijdsbewust personeelsbeleid streeft naar behoud van kennis en ervaringen, zullen er altijd mensen de organisatie verlaten, vrijwillig of gedwongen. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid voorkomt dat mensen uit de organisatie worden gestoten omwille van hun leeftijd of omdat ze niet langer inzetbaar zijn. Het uitstroombelief van een leeftijdsbewust personeelsbeleid omvat enerzijds de begeleiding van ex-medewerkers bij het zoeken naar een nieuwe job en anderzijds het voorbereiden van oudere werknemers op het einde van hun loopbaan. Het begeleiden naar een nieuwe job, zorgt dat mensen sneller terug geïntegreerd geraken op de arbeidsmarkt. Het tweede aspect binnen het uitstroombelief is het voorbereiden van de oudere werknemer op het einde van de loopbaan. Werknemers die hun job niet meer aan kunnen, krijgen volwaardige alternatieven aangeboden, zodat zij actief kunnen blijven in hun eigen organisatie of sector. Het gaat onder andere om de eerder vermelde functie- en taakaanpassingen. Het inzetten van deze mensen op het einde van hun loopbaan op taken die ze goed kunnen geeft hen bovendien een gevoel van erkenning voor hun jarenlange inzet. Het is mogelijk dit al of niet te combineren met een aanpassing van de arbeidsduur (Vanmullem en Hondeghem, 2005).

8. Leeftijdgericht Human Resources Management: condities scheppen op een integrale wijze

Het werken aan condities die de 'werkgoesting, beweeglijkheid en leren' van iedere medewerker stimuleren in elke loopbaanfase gebeurt best op een integrale wijze. Dit betekent dat alle relevante bedrijfsvariabelen die langer met enthousiasme werken kunnen bevorderen of remmen mee opgepakt dienen te worden. Het bekende zeven S-model van McKinsey is een mogelijkheid om de centrale focus van leeftijdsbewust personeelsbeleid, met name ontwikkeling en 'werkgoesting' in elke levensloopbaanfase, te koppelen aan **strategie**, **structuur**, **systemen**, **stijl** van leidinggeven, **staf** of personeel, **significante waarden** en **sleutelvaardigheden** (Martens et al., 2005). Figuur 8 geeft dit model weer.



Figuur 8: Het 7 'S'-model van McKinsey

Bron: Martens et al., 2005

Deze zeven factoren verwijzen naar verschillende organisatieaspecten die een totaalbeeld geven van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Voor elk van de factoren kan vervolgens de relatie gelegd worden met ontwikkeling en enthousiasme in de loopbaan (Martens et al., 2005).

Voor de factor *systemen* kan men bijvoorbeeld nagaan of systemen zoals het wervings- en selectiebeleid, het functiewaarderingsstelsel, het beloningssysteem, of het opleidingsbeleid wel aansluiten bij een leeftijdsbewust personeelsbeleid (Martens et al., 2005).

Voor het aspect *structuur* kan het Human Resources management nagaan of er op structureel vlak plaats is om expliciet met loopbaan/levensfasedynamieken bezig te zijn zoals overleggroepen, ondersteunende functies (coaching, peter- en meterschap) en loopbaangesprekken (Martens et al., 2005).

Met *sleutelvaardigheden* wordt bedoeld al die kwaliteiten en vaardigheden die het personeel moet bezitten om het werk goed te doen. In het geval van leeftijdsbewust personeelsbeleid kan dit betekenen dat er voldoende aandacht dient te gaan naar kwaliteiten die te maken hebben met het goed kunnen omgaan met verschil in levensfase/loopbaanfase, met verschil tussen 'jong'/ 'onervaren' en 'oud'/ 'ervaren' en met verschil tussen diverse generaties (Martens et al., 2005).

Voor de *stijl van leidinggeven* betekent leeftijdsbewust personeelsbeleid vooral het stimuleren van een meer coachend en faciliterend gedrag bij leidinggevendenden. De rol van de leidinggevendenden is cruciaal, zij zijn immers vaak de conditiezettende bij uitstek (Martens et al., 2005). Om mensen van verschillende leeftijden te leiden, zullen vaardigheden op het gebied van teambuilding, effectieve communicatie en probleemoplossing vereist zijn (Derijcke et al., 1995). De leidinggevendenden hanteren ook best een coachende leiderschapstijl en stimuleren de ontwikkeling en zelfsturing van iedere individuele werknemer (Van Buul en Maas, 2004).

Leidinggevendenden kunnen daarom best scholing en training krijgen over de juiste Human Resourcesvaardigheden. Gedacht kan worden aan een training gesprekstechnieken of coachend leidinggeven. Belangrijk is dat leidinggevendenden zich bewust zijn van hun eigen leiderschapstijl, welke consequenties die kan hebben en wat eraan moet veranderen (Thunnissen, 2001).

Voor *strategie* is het belangrijk dat de top een meer leeftijdsvriendelijk beleid expliciet onderschrijft en uitdraagt (Martens et al., 2005). Dit leeftijdsbewust personeelsbeleid maakt integraal onderdeel uit van het totale strategische beleid van de organisatie (Van Buul en Maas, 2004). Hierbij dient men te steunen op transparantie, openheid en communicatie. Zonder een goed informatie- en communicatiesysteem is een strategisch beleid immers niet mogelijk (Vanmuller en Hondeghem, 2005). Er moet gezorgd worden voor een adequate verstrekking van informatie aan de medewerkers, alsook moet er aandacht uitgaan naar de signalen die de medewerkers zelf uitzenden (Simoens, 1995).

Als *significante waarden* is de waardering voor diversiteit en synergie zoeken in het samenwerken cruciaal (Martens et al., 2005). Bovendien zal in een onderneming dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid hanteert de bedrijfscultuur erop gericht zijn de werknemers centraal te stellen (Jonckers, 2006).

Het *personeel* zou een getrouwe afspiegeling moeten zijn van onze diverse samenleving (Martens et al., 2005). Een leeftijdsbewust personeelsbeleid streeft immers naar een evenwichtige leeftijds piramide in de organisatie. Dit impliceert het vermijden van een scheef trekking door oververtegenwoordiging van een bepaalde leeftijdscategorie (Vanmullem en Hondeghem, 2005). Door middel van een divers personeelsbestand zal men trouwens enerzijds verschillende blikken nieuwe ideeën, innovatie en creativiteit in de onderneming stimuleren. Anderzijds zorgen de verschillende levensfasen van medewerkers voor een betere afstemming in de organisatie omdat zij allen hun eigen knelpunten en daarmee samenhangende oplossingen kennen (CNV Plezier in werk, 2006).

Afhankelijk van de realiteit en behoeften van een specifiek bedrijf kan op één of meerdere van deze organisatieaspecten ingestoken worden om te beginnen. Om effectief te zijn moeten op termijn alle organisatie aspecten of S-en in dezelfde richting wijzen en elkaar versterken en ondersteunen (Martens et al., 2005).

Deze aanpak stimuleert ondernemingen bij het uitwerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid zodat bedrijf én werknemers voorbereid zijn op de toekomst. Deze win-win situatie wordt samen met de betrokken partijen uitgebouwd.

9. Voordelen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid

Voor organisaties zijn er verschillende voordelen verbonden aan leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Door middel van een leeftijdsbewust personeelsbeleid zal de werkgever de medewerkers zo lang mogelijk aan boord kunnen houden (Van Buul en Maas, 2004). Op die manier voorkomen ze dat waardevolle kennis, ervaring en competenties vroegtijdig uit de organisatie 'weglopen' (Martens et al., 2005). Er worden immers condities gecreëerd voor de permanente ontwikkeling van kennis, kunde en competenties, waardoor de werknemer optimaal en flexibel inzetbaar blijft (Roorda et al., 2006). De werkgever kan op deze manier een tegenwicht bieden aan functionele verstarring en relatieve veroudering (Van Buul en Maas, 2004). Functionele verstarring treedt op bij een te grote ervaringsconcentratie. Een medewerker voert te lang een zelfde functie uit waardoor zijn/haar beweeglijkheid beperkt wordt (Martens et al., 2005). Bij relatieve veroudering gaat het er om dat een werknemer, ongeacht zijn leeftijd, niet in staat is zich snel en adequaat aan te passen aan de veranderende eisen in de werkomgeving. Er treedt veroudering op van de kennis, vaardigheden en attitude van de werknemer, ook wel de competenties genoemd (Thunnissen, 2001). Dit zien we

bijvoorbeeld bij de ouder wordende medewerker die de technologische evoluties niet meer kan volgen door gebrek aan opleiding gedurende de hele loopbaan (Martens et al., 2005). Functionele verstarring en relatieve veroudering kunnen trouwens voorlopers zijn van ziekteverzuim en voortijdige uitval van werknemers. Door middel van een leeftijdsbewust personeelsbeleid kunnen werkgevers deze voortijdige uitval en ziekteverzuim voorkomen (Leeftijd op het werk, 2006b).

De arbeidstevredenheid of 'werkgoesting' van de medewerkers zal ook vergroten ten gevolge van leeftijdsbewust personeelsbeleid, hetgeen een positieve invloed zal hebben op de arbeidsverhoudingen (Van Buul en Maas, 2004). De kwaliteit van onderlinge relaties tussen 'jong' en 'oud' zal verbeteren, alsook de kwaliteit van de jobinhoud. Deze aspecten hangen allen sterk samen met een vitale en concurrentiele organisatie (Martens et al., 2005).

Door de focus te leggen op professionele ontwikkeling gedurende alle loopbaanfasen blijft een medewerker maximaal inzetbaar en beweeglijk, hetgeen de flexibiliteit van de hele organisatie ten goede komt (Martens et al., 2005).

Ook voor de medewerkers heeft een leeftijdsbewust personeelsbeleid tal van voordelen.

De medewerker kan zich blijven ontwikkelen en daardoor gedurende de gehele loopbaan een waardevolle kracht binnen de organisatie blijven (CNV Plezier in werk, 2006). Indien werknemers het signaal krijgen van de organisatie dat hun bijdrage gewenst en waardevol is, zijn ze eerder bereid zich maximaal in te zetten en hun productieve inspanningen langer voort te zetten (Ester et al., 2003). In de organisatie zal er bovendien geen negatief beeld heersen over de oudere werknemers. Hierdoor zal ook het zelfbeeld van de oudere werknemer in positieve zin wijzigen, waardoor hij/zij zichzelf als een waardevolle kracht ziet en blijft zien (Van Buul en Maas, 2004).

De verhouding tussen de belasting en de belastbaarheid van de werknemer in relatie tot zijn levensfase wordt structureel bespreekbaar met de leidinggevende. In een leeftijdsbewust personeelsbeleid zorgt men ervoor dat er een evenwicht bestaat tussen de belasting en de belastbaarheid van de individuele medewerker (Vanmullem en Hondeghem, 2004). Zo zal de werknemer in de gelegenheid gesteld worden andere passende arbeid te verrichten wanneer dit nodig mocht blijken (Simoens, 1995). Ook krijgt de medewerker de mogelijkheid om zelf ideeën naar voren te schuiven voor nieuwe taken of functies, zoals mentorschap. Bovendien kan de medewerker gedurende zijn volledige loopbaan gebruik maken van opleiding, vorming en training, afgestemd op de accenten van de levensfase (Van Buul en Maas, 2004). Op deze manier wordt de werknemer in staat gesteld zo optimaal mogelijk te blijven functioneren (CNV Plezier in werk, 2006).

Door middel van een leeftijdsbewust personeelsbeleid kan de werknemer tenslotte werk en privé beter combineren en daardoor gemotiveerd aan het werk blijven (CNV Plezier in werk, 2006).

10. Loopbaanbegeleiding

Het tweede gedeelte van mijn praktijkstudie gaat over loopbaanbegeleiding. Daarom heb ik besloten om over dit onderwerp nog een stuk literatuurstudie uit te voeren, om zo meer achtergrondkennis op te doen.

10.1. Omschrijving loopbaanbegeleiding

Loopbaanbegeleiding biedt een persoon de kans om, ondersteund door een professionele begeleider, uit te zoeken hoe zijn of haar (levens)loopbaan er op zijn best uit zou zien en op welke manier dit optimum bereikt kan worden, gegeven zijn of haar vaardigheden, persoonlijkheid en wensen en gegeven zijn of haar actuele en toekomstige familiale en professionele context (Verbruggen et al., 2005; Albertijn en Bruyninckx, 2004). Het gaat om een advies dat de werknemer inroept als de tijd daarvoor rijp geacht wordt, om met professionele steun de balans op te maken van de richtingen die men uitkan met de eigen levensloopbaan (Sels et al., 2002). Loopbaanbegeleiding wordt veelal toegepast wanneer een medewerker heroriëntatie op zijn kwaliteiten, wensen en een eventuele toekomstige functie behoeft. Ook komt de vraag naar loopbaanbegeleiding voor indien men problemen van functioneren wil voorkomen. Bovendien wordt loopbaanbegeleiding ingezet bij nieuwe medewerkers met wie een 'loopbaanpad' kan worden uitgezet (Roorda et al., 2006).

Loopbaanbegeleiding begeleidt en adviseert mensen die keuzes willen maken in hun loopbaan en helpt hen een antwoord te zoeken op vragen als:

- Ik doe al jaren hetzelfde werk en wil nu graag iets anders. Hoe begin ik hieraan? Welke jobs zijn er voor mij beschikbaar?
- Ik voel me niet zo gelukkig in mijn job. Wat is het probleem en wat kan ik eraan doen?
- Ik zit aan het einde van mijn loopbaan. Werken begint teveel voor me te worden, maar toch heb ik het geld nodig. Hoe kan ik verder?
- Hoe stem ik mijn werk en de rest van mijn leven beter op elkaar af?
- Ik wil graag even stilstaan bij mijn loopbaan. Past mijn huidige job wel bij me? Welke mogelijkheden biedt mijn huidige werkgever me? Is het dat wat ik wil? (Bollen et al., 2006)

Organisaties kunnen hun werknemers hiervoor naar externe, onafhankelijke experts leiden. Met 'extern' wordt bedoeld dat de loopbaanbegeleiding niet georganiseerd wordt op initiatief van de huidige werkgever. De term 'onafhankelijk' betekent dat de begeleider niet in opdracht werkt van

de huidige werkgever. Organisaties kunnen ook zelf loopbaanbegeleiding opzetten. De loopbaanbegeleiding vormt dan een onderdeel van het loopbaanmanagement in de organisatie. Het legt onder andere opleidingsnoden en loopbaanwensen bloot, die dan een antwoord kunnen vinden in opleiding in functie van de loopbaan. Bij de personeelsplanning kan de organisatie rekening houden met de uitkomsten van loopbaanbegeleidingsgesprekken (Bollen et al., 2006).

Het gaat om een dynamisch proces waarbij optimale afstemming plaatsvindt tussen de wensen van het individu en de mogelijkheden van de organisatie (Wanrooy, 1998). Loopbaanbegeleiding probeert namelijk twee verschillende dynamische entiteiten in overeenstemming te brengen. Enerzijds het individu met zijn persoonlijke wensen en verwachtingen naar ontwikkeling, anderzijds de organisatie die zich strategisch ontwikkelt binnen een evoluerende markt (Van Durme, 2004). Een goede match houdt in dat langs beide kanten van het proces voldoende voorbereidend werk gebeurt. Een individu dient zichzelf te kennen om te weten in wat voor omgeving hij/zij best tot zijn/haar recht zou komen; een organisatie moet weten welke profielen ze nodig heeft en welke samenwerkingsverbanden en waarden zij voorstaat om de juiste mensen te kunnen aantrekken en behouden. Bij loopbaanmanagement zal dus aandacht moeten worden besteed aan twee kanten: hulp bij de (zelf)analyse van individuen en hulp bij het in kaart brengen van huidige en toekomstige noden op het vlak van personeelsvoorziening. Ook processen die de link tussen de twee bewaken, onder andere onder de vorm van potentieelbeoordeling (Avau en De Visch, 2002).

Het biedt mensen de mogelijkheid om hun loopbaan op lange termijn te plannen en/of tijdig te voorzien in wijzigingen van functies naargelang de behoeften, wensen en competenties. Dit verkleint de kans op demotivatie en sleur en verhoogt de motivatie en het enthousiasme voor het werk (Sap et al., 2003).

Loopbaanbegeleiding wordt meestal geassocieerd met horizontale en verticale groei, zijnde een mutatie naar een andere functie of het bouwen aan een carrière. Maar de praktijk leert dat loopbaanbegeleiding ook gaat om stappen te zetten naar een *goed gevoel*. Deze stappen hebben betrekking op het functioneren van de deelnemer als persoon in alle levensdomeinen en lang niet alleen professioneel. Die stappen hoeven lang niet altijd drastisch te zijn. Zo blijkt uit de ervaring met loopbaanbegeleiding dat de meerderheid van de deelnemers er leert om anders om te gaan met hun huidige functie-uitoefening, zich ermee verzoent of ontwikkelingsmogelijkheden ontdekt om te groeien (Sels et al., 2002).

10.2. Fasering loopbaanbegeleiding

Loopbaanbegeleiders onderscheiden na de opname in een loopbaanbegeleidingstraject in essentie vier verschillende fasen in de dialoog met de deelnemer:

- de instap;
- de diagnose;
- de actieplanning;
- de hulp bij de realisatie van de actieplanning.

(Sels et al., 2002; Avau en De Visch, 2002)

Vervolgens worden deze fasen kort uitgelegd.

Fase 0: de oriëntering

Voorafgaandelijk aan de effectieve loopbaanbegeleiding schat een oriënteringsfase de aard in van de hulpvraag. Het gesprek draait rond:

- het verhelderen van de gestelde vraag. Is het een vraag naar informatie of gaat de vraag dieper?
- een eerste doorverwijzing, bijvoorbeeld naar opleidingsmogelijkheden of functieopportunities;
- een eerste situering van de inhoud en werkwijze van loopbaanbegeleiding;
- de deelnemer in contact brengen met andere personen die een loopbaanbegeleidingstraject doorliepen. (Sels et al., 2002; Avau en De Visch, 2002)

Fase 1: de instap (of intake)

Deze fase ontwikkelt een 'interventieakkoord' tussen deelnemer en begeleider. Het gesprek behandelt:

- het verhelderen van verwachtingen en doelstellingen van de coaching;
- een akkoord over de tijdsinvestering;
- een inschatting van de noodzakelijke middelen en andere beschikbare middelen (zoals een opleidingsbudget);
- het overeenkomen van de werkwijzen die worden gevolgd;
- het bespreken van de manier waarop coach en deelnemer omspringen met de resultaten van de loopbaanbegeleiding (hoe en wanneer derden betrokken worden). (Sels et al., 2002; Avau en De Visch, 2002)

Fase 3: de diagnose

De diagnose is de hulp in de zelfanalyse. Er moet aandacht worden besteed aan drie kernvragen "Wie ben ik?", "Wat kan ik?" en "Wat wil ik?" (Albertijn en Bruyninckx, 2004). De persoonlijkheid en verlangens, drijfveren en waarden die de persoon hanteert in leven en werk kunnen bewust of

onbewust een belangrijke rol spelen in de keuzes die de werknemer maakt. Via geleide oefeningen, informatie uit de omgeving en interactie tussen de werknemer en de loopbaanbegeleider krijgt de werknemer een duidelijk inzicht in zijn functioneren (Sap et al., 2003).

Voor het individu ligt een belangrijk aandachtsveld in het zichzelf zo goed mogelijk leren kennen, ook die aspecten die misschien minder getoetst zijn via feitelijke ervaringen om zo een realistisch beeld te krijgen van de mogelijkheden en de beperkingen vanuit de ruimere levenssfeer. Selfassessment is niet enkel een kwestie van kennen, maar evenzeer van willen en durven. Daarnaast is er het element van "kunnen", hoe pak ik het aan (Avau en De Visch, 2002).

Idealiter bestaat de loopbaananalyse uit een geïntegreerde analyse van drie componenten, namelijk een analyse van het verleden, van het heden en van de toekomst (Avau en De Visch, 2002).

Met het verleden wordt alles bedoeld wat een deelnemer bij de aanvang van een loopbaanbegeleiding meeneemt uit de eigen achtergrond. Met het heden bedoelen we de ervaringen in het hier en nu. De drie kernvragen worden vertaald in:

- een cognitieve component: "hoe ga ik nu om met problemen en de eraan verbonden onzekerheid en ambiguïteit?"
- een gedragsmatige component: "waar ben ik nu sterk in?"
- een emotionele component: "welke zijn persoonlijkheidsvoorkeuren, interesses, waarden en innerlijke blokkades die maken dat ik mijn sterktes al dan niet gebruik?"

(Avau en De Visch, 2002)

De toekomst is de derde invalshoek waar begeleiders aandacht aan moeten schenken. Dit kan via een analyse van het ontwikkelingspotentieel of via stilstaan bij wat een deelnemer wil. Te vaak wordt er daarbij echter van uitgegaan dat deelnemers willen uitbouwen waarin ze sterk zijn. De praktijk leert nochtans dat deelnemers sterker "in flow" zullen evolueren als de eigen keuzes aanleunen bij hun basiswaarden en de levensfase waar ze doorgaan (Avau en De Visch, 2002).

"Opvallend is de aandacht bij Vlaamse loopbaanbegeleiders voor gedragsgerichte of competentie-benaderingen. Het succes van deze benaderingen vloeit deels voort uit de schijnbare gemakkelijke om de (aan zichzelf) toegeschreven gedragssterktes te kunnen checken. Bovendien is het makkelijk om gedragslacunes te verwerken in opleidingsprogramma's, uitgaande van het idee dat vaardigheden aan te leren zijn. Uit onderzoek blijkt echter dat het leerpotentieel van iemand begrensd wordt door cognitieve kwaliteiten (zoals intelligentie) en de emotionele balans of emotionele intelligentie. Maar precies deze twee dimensies worden in loopbaanbegeleiding zelden onderbouwd via een gestructureerde analyse." (Avau en De Visch, 2002: 204)

Fase 4: de actieplanning

Deze fase concretiseert de besluiten in een doelgericht, geaccepteerd, tastbaar en realistisch plan (Sels et al., 2002). De ontwikkelingsrichting van de individuele medewerker wordt hier in kaart gebracht (Roorda et al., 2006). Samen met de werknemer worden de doelstellingen duidelijk bepaalt. Wat wil de werknemer bereiken op korte en lange termijn? Er wordt nagegaan hoe de werknemer de gestelde doelen kan bereiken: wat zal hij doen, wanneer en wie of wat heeft hij daarvoor nodig? Er worden ook duidelijke termijnen afgesproken (Sap et al., 2003).

De kwaliteit van het ontwikkelingsplan hangt samen met de mate waarin de doelstellingen concreet geformuleerd zijn. De SMART-criteria bieden hierbij hulp:

- **S**pecifiek zijn: betrekking hebben op concrete activiteiten;
- **M**eerbaar zijn: kwantitatief, kwalitatief, in tijd of geld;
- **'Achievable'** (haalbaar) zijn, gegeven de mogelijkheden van de deelnemer en rekening houdend met de beperkingen van de persoon;
- **R**elevant zijn voor de uitvoering van het persoonlijk ontwikkelingsplan;
- **T**raceerbaar zijn van de stappen van de uitvoering. (Sels et al., 2002)

Het persoonlijk ontwikkelingsplan is geen eenmalig document, maar heeft bijstelling. Deze bijstelling kan worden gegarandeerd door regelmatige functionerings- en loopbaangesprekken tussen de leidinggevende en de medewerker (Roorda et al., 2006).

Fase 5: de hulp bij de realisatie van de actieplanning

Dit houdt onder meer in:

- een coaching naar duidelijke resultaten, het aanwijzen van successen en het leren omgaan met mislukkingen;
- een periodieke toetsing van de mate waarin de acties bijdragen tot de realisatie van het persoonlijk ontwikkelingsplan, met inbegrip van het management van evoluerende verwachtingen;
- thematische verdiepingen, met bijvoorbeeld het ingaan op topics als zelforganisatie, intern of extern solliciteren en het zoeken van bondgenoten;
- het begeleiden van de zoekstrategieën op de arbeidsmarkt, met onder meer sollicitatietraining, sollicitatiebegeleiding en bemiddeling;
- het begeleiden van de realisatie van een vormings- of leerplan. (Sels et al., 2002; Avau en De Visch, 2002)

10.3 Profiel van een loopbaanbegeleider

Loopbaanbegeleiders hebben best een menswetenschappelijke achtergrond. Deze basisopleiding vormt een vertrekpunt. Op het terrein van loopbaanbegeleiding is het echter noodzakelijk kennis en deskundigheid voortdurend up to date te houden. Ze hebben oog voor mensen en voor het groeiproces dat mensen doormaken. Loopbaanbegeleiders moeten zich kunnen inleven in het leven en loopbaanverhaal van mensen. Zij moeten hierbij rekening houden met de diversiteit van mensen, elk met een eigen geschiedenis, eigen klankkleur, eigen waarden en normen. Het vraagt van de begeleider een grote openheid en de nodige empathie om te begeleiden (Sap et al., 2003).

Naast persoonskenmerken zoals maturiteit, een kritische blik en open geest dient de loopbaanbegeleider over een aantal vaardigheden te beschikken (Sap et al., 2003). Kunnen luisteren en communiceren, analysevermogen, zicht hebben op gesprekstechnieken, kunnen structureren en synthetiseren en creatief kunnen denken zijn enkele van de vaardigheden die essentieel zijn om mensen op een deskundige manier te begeleiden (Sels et al., 2002). Uiteraard is de kennis van arbeid en opleidingsmarkt een extra troef (Sap et al., 2003).

Deel 3 Praktijkstudie

Zoals reeds vermeld in deel 1 bestaat mijn praktijkstudie uit twee delen. In het eerste deel wordt een advies uitgewerkt voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid bij de Federale Overheid. Op basis van dit advies stelt de Federale Overheidsdienst Personeel & Organisatie (FOD P&O) een actieplan op. Het uitbouwen van een loopbaanbegeleidingsdienst is hier één actiepunt van. Voor deze actie schrijf ik een advies uit. Deze taak behoort tot het tweede deel van mijn praktijkstudie.

Het advies voor leeftijdsbewust personeelsbeleid vindt u terug in hoofdstuk 1. In hoofdstuk 2 staat het advies voor loopbaanbegeleiding beschreven. In beide hoofdstukken wordt telkens eerst de aanpak en werkwijze beschreven.

Hoofdstuk 1: Advies voor leeftijdsbewust personeelsbeleid bij de Federale Overheid

Samen met vier federale ambtenaren, Pierre-Emmanuel De Bauw, Manjula Ekka, Nathalie Lowette en Eva Vissers, werkte ik een advies uit voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid bij de FOD P&O. Deze ambtenaren volgden een opleiding. Het Public Management Programme is een intensief opleidingsprogramma overheidsmanagement voor federale ambtenaren. Het sluitstuk van deze opleiding omvat een projectwerk voor een federale instelling. Daartoe werden aan alle Federale Overheidsdiensten projectvoorstellen gevraagd. De FOD P&O stuurde een voorstel 'leeftijdsbewust personeelsbeleid' in dat werd gekozen door deze vier jonge ambtenaren. Zij combineerden deze adviesopdracht met hun full time job. In het kader van mijn praktijkstudie werkte ik actief mee aan het uitwerken van dit advies.

De bedoeling van het eerste praktijkdeel is een aanzet te geven voor leeftijdsbewust personeelsbeleid in de hoop dat de FOD P&O met haar ondersteunende rol ten aanzien van de andere overheidsdiensten, de nodige dynamiek zal kunnen ontwikkelen om op dit vlak een voorbeeldrol te vervullen.

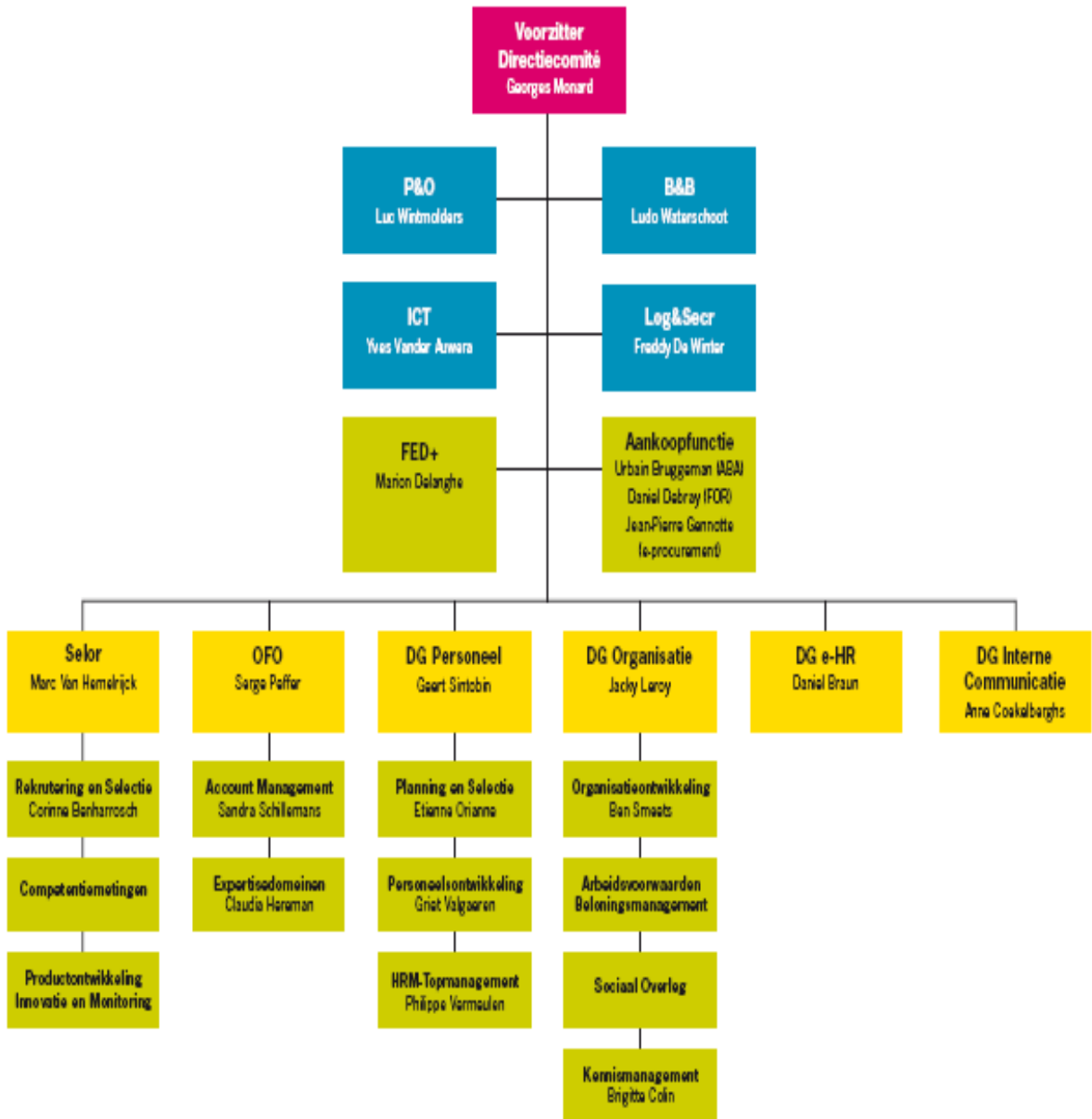
In dit hoofdstuk wordt de FOD P&O eerst kort gesitueerd. Daarna volgt een beschrijving van deze adviesopdracht en de gehanteerde werkmethode. Vervolgens wordt weergegeven waarom leeftijdsbewust personeelsbeleid nodig is bij de Federale Overheid. Hierna volgt het advies. Als laatste vindt u een conclusie.

1. Situering FOD P&O

De FOD P&O heeft als hoofdopdracht het permanent aansturen van het personeels- en organisatiebeleid in de Federale Overheid. Het doel is het creëren van een kwaliteitsvolle

werkomgeving waarin kennisbeheer centraal staat en de federale ambtenaar zijn competenties permanent kan ontwikkelen. Ze is onder andere verantwoordelijk voor opleiding, rekrutering en verloning.

De FOD P&O is als volgt georganiseerd:



Figuur 9: Organogram Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie

Bron: Website Belgium

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

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

2. Omschrijving van de adviesopdracht

De adviesopdracht "Leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen de FOD P&O" wordt gezien als een pioniersproject over de vergrijzingsproblematiek, aangezien het nog onontgonnen terrein is in de Federale Overheid. Het project moet inzichten geven in de problematiek, maar vooral concrete instrumenten aanbieden die de organisatie toelaten in te spelen op de gedetecteerde problemen, met een speciale aandacht voor oudere werknemers.

Het is de bedoeling om in de FOD P&O een pilootproject op te starten en enkele instrumenten te testen om ze na evaluatie te kunnen exporteren naar de Federale Overheid. Deze opdracht moet met andere woorden resulteren in een advies voor de FOD P&O in haar twee rollen: de verticale én de horizontale.

Er wordt gefocust op de ontwikkeling van een praktisch instrument dat kan helpen om:

1. de organisatie te sensibiliseren
2. een draagvlak binnen de organisatie te creëren
3. te peilen naar wat er leeft bij de werknemers met betrekking tot een leeftijdsbewust personeelsbeleid
4. actievoorstellen genereren
5. een aanzet te geven tot een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

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

3. Beschrijving van de werkmethode

Om een leeftijdsbewust personeelsbeleid uit te stippelen moet men een goed zicht hebben op de actuele situatie in de organisatie. Daarom wordt er eerst een objectieve foto genomen van de FOD P&O. Vervolgens worden er subjectieve foto's genomen op basis van een tevredenheidsenquête, diepte-interviews en focusgroepen. Hieronder volgt een uitgebreide beschrijving van de gehanteerde methodologie.

3.1. De objectieve foto van de FOD P&O

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

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

In dat perspectief werd er gekozen voor een kader dat deze drie stromen opneemt en bovendien aangeeft welke de kritische succesfactoren zijn voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid (Vanmullem en Hondeghem, 2005). In tabel 3 vindt u dit kader.

Tabel 3: Elementen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid

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

Bron: Vanmullem en Hondeghem, 2005

Aan de hand van dit kader werden de HR-instrumenten van de Federale overheid geanalyseerd en hun toepassing in de FOD P&O omschreven. Bij elk onderdeel worden vervolgens aanbevelingen geformuleerd om de bestaande instrumenten bij te sturen in functie van een leeftijdsbewust personeelsbeleid en eventuele pistes aangereikt voor het ontwikkelen van nieuwe instrumenten of concepten.

3.1.2. "Meten is weten" toegepast

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

De leeftijdspiramide van de FOD P&O wordt in kaart gebracht aan de hand van het meetinstrument "meten is weten". Dit instrument geeft in vijf stappen een zicht op de leeftijdssituatie in de organisatie.

De vijf stappen zijn de volgende:

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

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

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

3.2. De subjectieve foto's: de tevredenheidsenquête, diepte-interviews en focusgroepen

"Meten is weten" is een hulpmiddel om de juiste 'naakte' personeelscijfers met betrekking tot leeftijd op tafel te krijgen. Dit objectief plaatje is echter niet genoeg en moet aangevuld worden met het

subjectief ervaren van de personeelsleden van verschillende leeftijden van HR-instrumenten, waarbij ook gepeild wordt naar wat hen ertoe aanzet om langer met goesting te komen werken. Dit subjectief ervaren achterhalen we via een tevredenheidsenquête, diepte-interviews en focusgroepen.

3.2.1. De tevredenheidsenquête

In februari 2006, een half jaar voor de eigenlijke start van deze eindverhandeling, besloot het directiecomité van de FOD P&O een tevredenheidsenquête te houden. De personeelsleden namen vrijwillig deel aan de enquête.

In totaal werden 81 vragen gesteld die de volgende thema's behelsden: jobinhoud, arbeidsomstandigheden, doorgroeimogelijkheden, organisatiecultuur, relatie met de directe leidinggevende, communicatie. Naast deze specifieke thema's werd er ook gepeild naar het algemeen tevredenheidsgevoel en de motivatoren bij de medewerkers. De enquête vindt u terug in bijlage 2.

Het doel van de enquête was het opsporen van knelpunten en verbeteringsmogelijkheden op organisatieniveau waarbij nagegaan werd of de bestaande P&O-activiteiten gericht zijn op de juiste aandachtsgebieden.

De gegevens van deze enquête worden opnieuw geanalyseerd in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, om zo enkele aanbevelingen te kunnen formuleren.

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

- jonger dan 25 jaar
- van 25 tot en met 34 jaar
- van 35 tot en met 44 jaar
- van 45 tot en met 54 jaar
- 55 jaar en ouder

3.2.2. Diepte-interviews

Naast het analyseren van de gegevens van de tevredenheidsenquête, werden diepte-interviews afgenomen. Er werd gekozen voor deze methodiek om een levendig beeld te krijgen van wat leeft binnen de organisatie. Vragenlijsten werken 'gekleurde', bevooroordeelde resultaten in de hand en hebben een lagere effectiviteit dan diepte-interviews.

Er werden dertien diepte-interviews afgenomen, waaronder zes Franstalige medewerkers en zeven Nederlandstalige van de FOD P&O, allen hebben ze een leeftijd boven 45 jaar.

De deelnemers aan de diepte-interviews werden geselecteerd door de opdrachtgever (FOD P&O). Ze hielden bij de selectie rekening met het verzoek van de adviesgroep om te komen tot een representatieve groep, met evenredige verdeling naar taalrol, geslacht, niveau, leeftijd, enthousiasme (of een gebrek daaraan) en positieve/negatieve ingesteldheid. Op een 'gevoelsmatige' manier en op basis van de ervaring van de stafdienst P&O werden dan ook heel kritische, zelfs negatief ingestelde personen gekozen en meer positief ingestelde.

Wel werd er uit het oog verloren dat het onderscheid 'vastbenoemd/tijdelijk benoemd' ook een belangrijk selectiecriteria had kunnen zijn. De geselecteerden waren allen vastbenoemde personeelsleden.

De uitnodiging voor het interview werd opgesteld door de adviesgroep, maar werd verstuurd door de opdrachtgever (FOD P&O).

De interviews werden gehouden aan de hand van een gestructureerd interviewschema. De gestructureerde vragenlijst voor de diepte-interviews werd in samenspraak met professor Martens opgesteld en vindt u terug in bijlage 3.

Het aantal interviews werd bepaald door de volgende wetmatigheid: "Zolang er nieuwe elementen naar boven komen, blijft men verder interviewen". Een interview duurde gemiddeld 1u15 à 1u30.

De zeven Nederlandstalige interviews werden door Eva Vissers en mezelf afgenomen. De zeven Franstalige door Pierre-Emmanuel De Bauw. We gebruikten een bandopnemer om geen informatie te verliezen. Na de interviews typte ik de gesprekken letterlijk uit om de verwerking ervan te vergemakkelijken en analyseerden we vervolgens samen de inhoud.

3.2.3. Focusgroepen

Focusgroepen zijn discussiegroepen die door een moderator worden geleid. De bijeengebrachte werknemers kunnen hun meningen en ideeën uitwisselen en vergelijken. Hierbij kunnen ze in groep discussies aangaan over voorstellen en hun persoonlijke opvattingen hierover geven. De groep moet klein genoeg zijn opdat iedereen de kans krijgt zijn mening uit te leggen en toch ook groot genoeg zijn om verschillende inzichten te hebben. Focusgroepen brengen meestal een sneeuwbal effect teweeg, waarbij de opmerkingen van één deelnemer een kettingreactie aan andere opmerkingen veroorzaken bij de andere deelnemers.

Omwille van de interactie en diepgang die focusgroepen teweeg brengen, werd voor deze methodiek gekozen. Op deze manier wordt tevens een representatief staal verkregen van het hele personeel.

Er werden twee focusgroepen (workshops) gehouden, een korte voor kaderleden en één voor personeelsleden van alle niveaus. Op deze manier werden zowel kaderleden als medewerkers van alle niveaus gehoord. De korte was gespreid over een halve dag, de gewone over een hele. De keuze voor een verkorte eerste workshop was louter praktisch omwille van de beperkte beschikbaarheid van de deelnemers. Voor de workshop voor personeelsleden van alle niveaus werd een algemene aankondiging in de nieuwsbrief van de FOD P&O gedaan, waarbij de medewerkers zich kandidaat konden stellen om aan de workshop mee te doen. Slechts één persoon heeft zich op die manier ingeschreven. Voor de andere deelnemers werd opnieuw van de personeelslijst uitgegaan en werd een verdeling naar leeftijd, geslacht, taalrol en opnieuw het eerder subjectieve criterium 'enthousiasme' gedaan. Deze personen werden telefonisch uitgenodigd. Voor wat de workshop met leidinggevendens betreft werd er gezorgd voor een evenwichtige verdeling qua leeftijd en anciënniteit.

De workshops werden voorbereid door de vier ambtenaren, mezelf en mijn promotor. De dag zelf werd begeleid prof. dr. H. Martens.

Om de workshop te starten werd er een inleiding gegeven over wat een leeftijdsbewust personeelsbeleid inhoud en waarom het nodig is.

Vervolgens werd de workshop ingedeeld in twee onderdelen. In het eerste deel "Wat leeft er?" werd gepeild naar hoe de werknemers de werkgever en werkomgeving ervaren. De deelnemers werden in kleine groepjes verdeeld en mochten samen overleggen rond de volgende vragen:

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

Er werd gevraagd aan de deelnemers de belangrijkste punten beknopt op flappen te noteren om in de volgende fase verder mee te werken. Aan de hand van de flappen vatte een vertegenwoordiger van elke groep de conclusies plenair samen.

Na een pauze volgde deel twee "Wat doen we?". Opnieuw werden de deelnemers in kleine groepjes verdeeld. De volgende opdracht werd gegeven: "Bedenk wat op korte en op lange termijn moet

worden gedaan om het personeel met plezier, graag en goed te doen werken (tot op hoge leeftijd). Hierbij werd een onderscheid gemaakt tussen acties voor de korte termijn (quick wins) en deze voor de lange termijn. De acties werden op flaps geschreven. Een vertegenwoordiger uit elke groep lichtte vervolgens plenair de acties toe. Samen werd gekeken naar wat het voornaamste is: "gegeven dat we niet aan alles tegelijk kunnen werken, wat zijn dan onze prioriteiten?". Hierna mocht elke deelnemer met post-its (twee kleuren) de voor hem/haar belangrijkste conclusies aanduiden. Wanneer iedereen die oefening gemaakt had, werden de voorkeuren geteld en vatte de begeleider samen wat uit de keuzes bleek en controleerde of iedereen zich in die conclusie herkende.

Om af te sluiten vatte de begeleider nog eens de hoofdpunten van de dag samen. Verder werd ook gevraagd naar het ervaren van de deelnemers, zowel mondeling, door de begeleider, als schriftelijk via een evaluatieformulier.

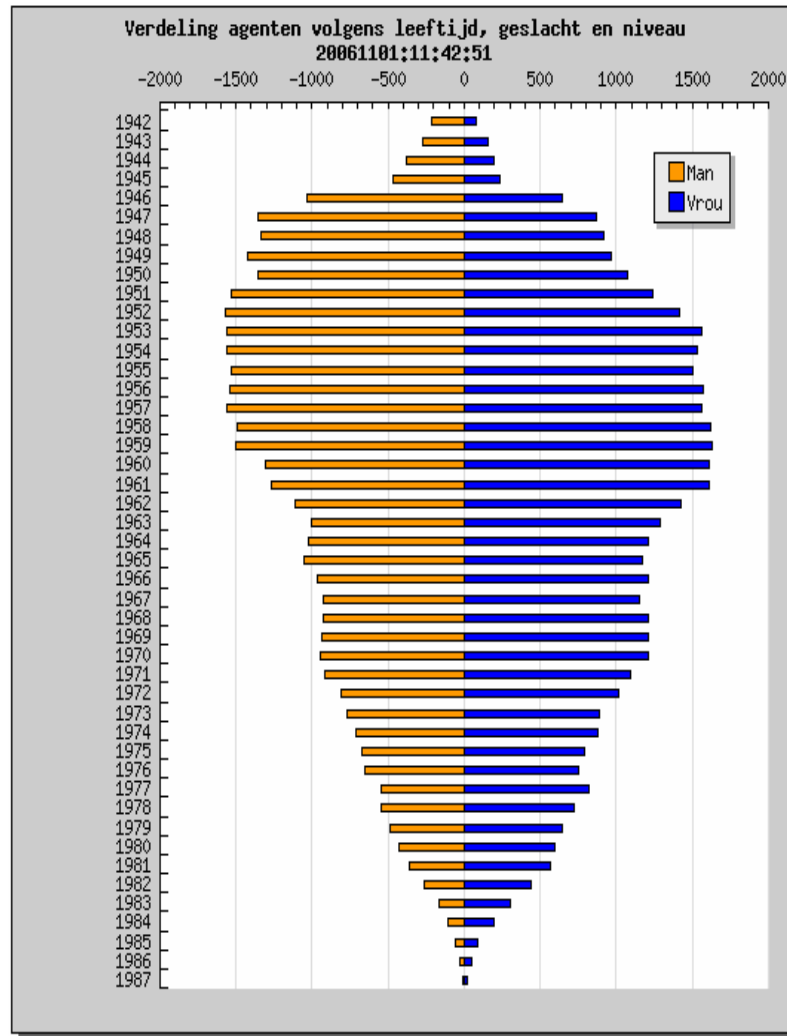
Ook werd er duidelijk gemaakt dat de kandidaten terecht konden bij de projectgroep indien ze nog met vragen of reacties bleven zitten.

Ikzelf werkte actief mee aan de dag en tikte daarna de flappen uit en goot de besluiten in tekst.

4. Waarom een leeftijdsbewust personeelsbeleid invoeren bij de Federale Overheid?

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

Als men de leeftijdsopbouw van de werkende beroepsbevolking vergelijkt met deze van de federale overheidsdiensten, stelt men vast dat het zwaartepunt van de leeftijdsverdeling bij de ambtenaren hoger ligt dan bij de werkende beroepsbevolking: de grootste leeftijdsgroep naar aantal is bij de ambtenaren de 45- tot 49-jarigen; bij de werkende beroepsbevolking vormen de 30- tot en met 34-jarigen de grootste groep. De grafiek van de samenstelling van het personeelsbestand van het totaal van alle Federale overheidsdiensten op 30 juni 2006 bevestigt dit en daarenboven weegt nu in 2006 ook de groep van 49 tot 60 jaar zwaar door in de piramide. Figuur 10 geeft deze grafiek weer.



Figuur 10: Totaliteit personeelsbestand van de federale overheidsdiensten, Indeling van het personeel naar leeftijd, geslacht en niveau op 30-6-2006

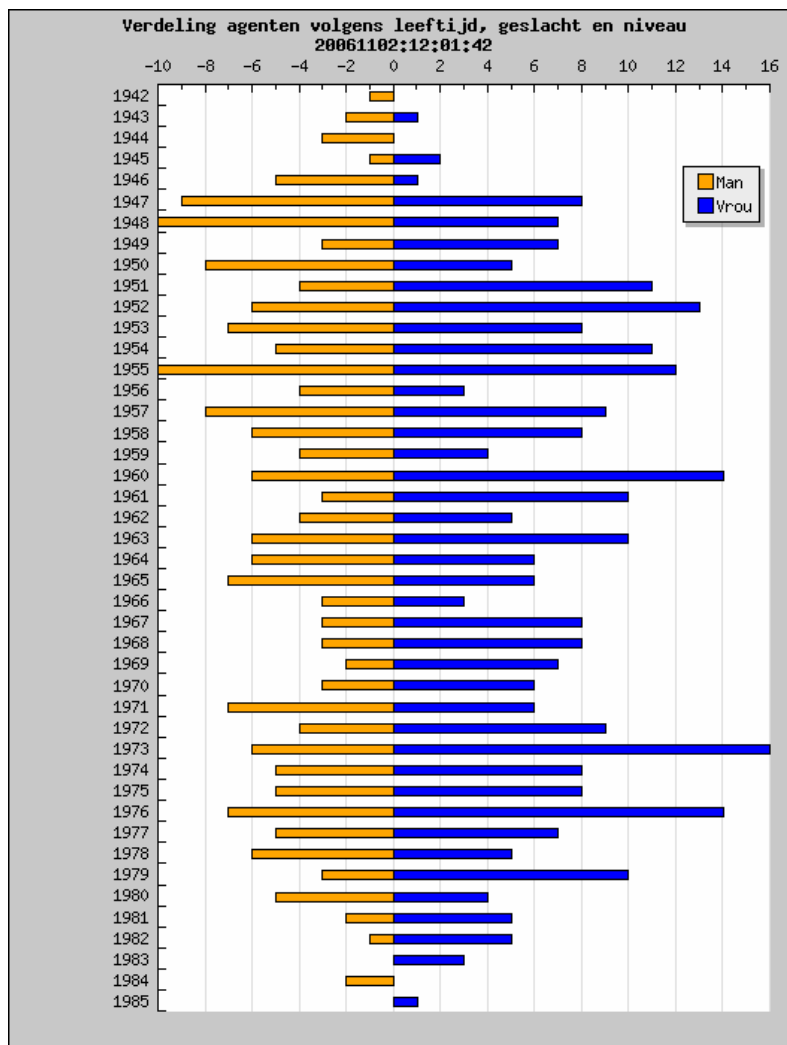
Bron: Website pdata

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

Ook verstarring van kennis en vaardigheden kan nefaste gevolgen hebben voor de organisatie. In een maatschappij die levenslang leren hoog in het vaandel draagt en een arbeidsmarkt en – omgeving die ruime inzetbaarheid van het personeel vereisen, is het duidelijk dat mobiliteit en

vernieuwing van kennis en vaardigheden nu net het succes of het falen van een organisatie kunnen bepalen. Naast de duidelijk aanwezige vergrijzing en de daarbij horende pensioneringsgolf is het ook belangrijk om de vervroegde uitstroom niet uit het oog te verliezen.

Wat deze adviesopdracht betreft, moet wel worden gezegd dat de FOD P&O qua samenstelling van het personeelsbestand een zeer atypische FOD is. Als men de samenstelling van het personeelsbestand naar leeftijd, niveau en geslacht gaat bekijken op 30 juni 2006 (figuur 11) en ze vergelijkt met bovenstaande figuur van de volledige Federale Overheid, ziet men dat het personeelsbestand van de FOD P&O veel meer gevarieerd is op leeftijd. Hoewel bepaalde leeftijdsgroepen sterker vertegenwoordigd zijn dan andere, is het duidelijk dat hier geen sprake is van een omgekeerde leeftijdspiramide.



Figuur 11: Totaliteit personeelsbestand van de FOD P&O, Indeling van het personeel naar leeftijd, geslacht en niveau op 30-6-2006

Bron: Website pdata

De problemen die resulteren uit een onevenwichtige leeftijdsverdeling in het personeelbestand van de Federale Overheid zullen hier met andere woorden minder voelbaar zijn. Toch zal verder in dit advies blijken dat ook in deze atypische FOD leeftijds- en levensfasengerelateerde problemen opduiken.

5. Advies

In dit punt wordt advies gegeven voor leeftijdsbewust personeelsbeleid aan de FOD P&O. Eerst volgt het advies voor de FOD P&O in haar verticale rol. In het tweede gedeelte wordt advies gegeven voor de FOD P&O in haar horizontale rol. In het eerste gedeelte wordt gestart met aanbevelingen die

werden opgesteld aan de hand van een objectieve analyse van de FOD P&O. Daarna volgen de aanbevelingen die werden opgemaakt via een subjectieve analyse van de FOD P&O. Tenslotte wordt een selectie gemaakt van de aanbevelingen die haalbaar zijn voor de FOD P&O in haar verticale rol.

Het advies voor de FOD P&O in haar horizontale rol bestaat uit draaiboeken voor het gebruik van de geteste instrumenten buiten de FOD P&O. Ter afsluiting volgt een algemene conclusie.

5.1. De FOD P&O in haar verticale rol

5.1.1. De FOD P&O objectief bekeken

5.1.1.1. Het HR-instrumentarium van de Federale Overheid en de FOD P&O

In dit deel wordt onderzocht welke HR-instrumenten de FOD P&O en de Federale Overheid ter beschikking heeft en in welke mate er verbeteringen mogelijk zijn. Het in 4.2.2.1. opgenomen kader met elementen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid dient hierbij als leidraad.

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

A. Instroom

A.1. Werving en selectie

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

Het belangrijkste aspect van werving is de communicatie: hoe formuleert men zijn oproep of advertentie om zo weinig mogelijk kandidaten te ontmoedigen om te solliciteren. Het algemene beleid van de Federale Overheid hierin is duidelijk: geen leeftijdsbeperkingen, met uitsluiting van specifieke functies, openheid naar mannen en vrouwen, aanmoedigen van kansengroepen.

In de **selectie** is het belangrijk om erop te letten dat mensen niet omwille van leeftijd uitgesloten worden wanneer hun curriculum vitae vanuit Selor bij de specifieke departementen terechtkomt voor de uiteindelijke selectie. Er bestaan immers heel wat vooroordelen: "een oudere werknemer

kan niet passen in een jong team”, “een oudere werknemers is niet meer te kneden”, “een oudere werknemer kost teveel”, “een jonge kandidaat is te onervaren”, ... De interviews in de FOD's zijn bovendien vaak vrij ongestructureerd en het risico op subjectiviteit is bijgevolg groot. Bij e-recruiting vermijdt men dit risico al tot aan een zeker punt in de procedure: de cv's van de kandidaten worden voor de eerste screening door de FOD anoniem doorgestuurd. Pas als de selectie op cv gebeurd is, kan de factor leeftijd een rol gaan spelen, namelijk bij de selectiegesprekken.

Aanbevelingen

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

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

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

B. Doorstroom

B.1. Mutatie

Mutatie is de mogelijkheid om van functie te veranderen binnen de eigen overheidsdienst. Mutatie kan helpen om een gedemotiveerde medewerker weer zin te geven in het werk. Jarenlang hetzelfde werk uitvoeren is immers een van de oorzaken dat men uitgeblust of gedemotiveerd geraakt. In het kader van het inzetbaar en gemotiveerd houden – ook op latere leeftijd - van werknemers, maar ook ter bevordering van de kennisoverdracht in de organisatie, is mutatie een zeer goed instrument.

In de FOD P&O wordt mutatie aangemoedigd in die zin dat alle contractuele én statutaire vacatures eerst intern opengesteld worden. Alleen als er geen geschikte interne kandidaten gevonden worden, gaat men buiten de FOD zoeken.

Functieverbreding- en versmalling is een andere manier om om te gaan met werkdruk of nood aan meer uitdagingen. Dit soort al dan niet tijdelijke functieaanpassingen zijn waarschijnlijk wel gebruikelijk in de Federale Overheid, maar de mogelijkheid is niet geformaliseerd.

Wat de **doorstroommodaliteiten** betreft, is er federaal al heel wat vooruitgang geboekt. Naast loopbaanpaden voor de niveaus B tot D, kwamen deze er vervolgens ook voor het personeel van niveau A. Anderzijds is er de invoering van competentie management. De klassieke, statische functiebeschrijvingen worden nu gedefinieerd in flexibele rollen waaraan later competentieprofielen zullen worden gekoppeld. Deze flexibilisering vergemakkelijkt taakverbreding en -versmalling, jobrotatie, mutatie, mobiliteit en andere manieren om een loopbaan aantrekkelijk en in balans met het privéleven te houden.

Aanbevelingen

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

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

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

Een voordeel voor de werkgever is dat deze werknemers ook breder inzetbaar zijn. Wanneer een werknemer wegvalt door ziekte, kan iemand die dezelfde functie ook al heeft uitgevoerd (via het systeem van jobrotatie) zijn plaats innemen. Een mogelijk nadeel kan zijn dat jobrotatie meer

werkdruk (door inefficiëntie) en meer stress teweegbrengt bij de betrokken werknemers. Hier dient wel te worden opgemerkt dat de FOD P&O zelf al een manier heeft om mensen te laten werken in verschillende samenwerkingsverbanden, namelijk via projecten.

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

B.2. Levenslang leren

In de voorbije jaren werd er in en buiten de overheid, nationaal en internationaal, meer en meer aandacht besteed aan levenslang leren. De mensen moeten steeds meer inzetbaar zijn en zich aanpassen aan veranderende werkomstandigheden en -inhouden.

Het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO) heeft een open aanbod dat bekend gemaakt wordt via een jaarlijkse catalogus. Verder zorgt het voor de gecertificeerde opleidingen, de voorbereiding op overgangselecties en geeft het opleidingsadvies op maat.

Uit de cijfers blijkt dat het opleidingsbudget van de FOD P&O jaarlijks toeneemt, wat het belang van opleiding aantoont. Als men echter inzoomt op niveau, ziet men dat de niveaus A bijna 3/4 van de opleidingen genieten. Bovendien blijkt uit de personeelsgegevens dat alle leeftijdscategorieën deelnemen aan opleiding, met als uitschieters, ambtenaren tussen 25-34 jaar en 35-44 jaar.

Aanbevelingen

Wat opleiding betreft, is het probleem niet kwantitatief, maar vooral kwalitatief. Er zijn voldoende opleidingen maar ze zijn niet altijd aangepast aan bepaalde **doelgroepen**. Het is aan te bevelen de opleidingen beter af te stemmen qua doelgroep, doelstelling en inhoud naargelang van de noden van bijvoorbeeld oudere werknemers. Deze nood aan maatwerk werd ook geuit in de diepte-interviews die werden afgenomen met oudere werknemers.

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

Omgekeerd kunnen **opfrissingcursussen** per vakgebied specifiek voor mensen die al lang binnen hetzelfde domein actief zijn ook een antwoord op dit probleem zijn.

B.3. Loopbaanbeleid

In een leeftijdsbewust personeelsbeleid is levenslang leren en zichzelf voortdurend ontwikkelen zeer belangrijk. Hierin spelen zowel het individu als de organisatie een belangrijke rol. Het individu moet ervoor zorgen dat hij inzetbaar blijft; de organisatie moet hiervoor de mogelijkheden en ondersteuning bieden zodat ze haar personeel optimaal kan inzetten voor het realiseren van haar doelstellingen. Het afstemmen van de verwachtingen en doelstellingen van individu en organisatie is de evaluatiecyclus.

Aan de Federale Overheid zijn 'ontwikkelcirkels' ingevoerd voor zowel statutair als contractueel personeel. Deze ontwikkelcirkels hebben twee grote doelstellingen: elke ambtenaar zich verder laten ontwikkelen én een bijdrage leveren tot de realisatie van de doelstellingen van de Federale Overheid. Via gesprekken worden duidelijke afspraken gemaakt over wat van de medewerkers verwacht wordt en hun verdere ontwikkeling op het vlak van kennis, vaardigheden en attitudes (competenties). De naar keuze een- of tweejaarlijkse cyclus bestaat uit vier fasen: het functiegesprek ('plan'), het planningsgesprek ('do'), het functioneringsgesprek ('check') en het evaluatiegesprek ('act'). In het functiegesprek komen de lijnmanager en de medewerker gezamenlijk krachtlijnen en doelstellingen overeen. In het planningsgesprek worden de prestatie- en de ontwikkelingsdoelstellingen van het individu in overleg met de lijnmanager vastgelegd rekening houdend met de organisatiedoelstellingen. In het functioneringsgesprek gebeurt een opvolging en eventuele bijstelling van die doelstellingen. Bij de evaluatie wordt uiteindelijk een eindbalans van de bereikte resultaten en een beschrijvend evaluatieverslag opgemaakt.

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

In de FOD P&O startte midden 2003 de eerste cyclus die werd afgerond eind 2004 – begin 2005. De start van de tweede cyclus viel samen met het einde van de eerste en zal duren tot eind 2006 –

januari 2007. Dan zal tegelijk de derde cyclus beginnen. Opvallend is dat binnen de FOD P&O vooral functie-, plannings- en evaluatiegesprekken gehouden worden. Functioneringsgesprekken worden aangemoedigd maar zijn niet verplicht.

Aanbevelingen

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

Anderzijds zou het koppelen op termijn van een soort beloning (premies, versnelde loopbaan,...) aan een positieve vooruitgang de geloofwaardigheid van het systeem ten goede komen. Bijvoorbeeld een beloning indien het geleerde effectief wordt toegepast op de werkvloer.

Een andere voorwaarde is natuurlijk ook dat het systeem **juist gebruikt** wordt en daarin speelt de leidinggevende een belangrijke rol.

B.4. Verloning

Vóór de hervorming werd verloning enkel bepaald door graad en anciënniteit. Noch de inhoud en de zwaarte van de functie, noch de persoonlijke competentie of inspanning speelden een rol, wat demotiverend kon werken. Dit heeft natuurlijk tot gevolg dat meer ervaren werknemers die lang op dezelfde plek bleven, veel beter betaald werden dan hun jongere collega's die misschien dezelfde taken opnamen.

Men is niet volledig afgestapt van dit principe maar intussen zijn er wel reeds toelagen ingevoerd die men kan behalen door deel te nemen aan competentiemetingen en gecertificeerde opleidingen die de vaardigheden van de ambtenaar moeten aantonen. Deze instrumenten kunnen mensen stimuleren om hun verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen ontwikkeling, maar ze worden vaker en vooral gepercipieerd als een mogelijkheid om beter betaald te worden. Het is echter ook belangrijk te zoeken naar andersoortige dan financiële beloningen, bijvoorbeeld meer erkenning door het toewijzen van bepaalde taken, extra waardering door opleidingskansen,...

Hoewel er nog werk is aan het concept zelf, kan gezegd worden dat de hervorming hier al een goede stap in de richting van een billijker verloningssysteem gezet heeft.

Aanbevelingen

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

C. Uitstroom

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

C.1. Mobiliteit

Dit is de mogelijkheid om van functie te veranderen binnen de Federale Overheid via de interne markt. Dit bestaat enkel voor statutaire ambtenaren. De vacatures worden gepubliceerd op de webstek van Selor.

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

Aanbevelingen

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

Er moet meer en beter gecommuniceerd worden over mobiliteit. De horizontale mobiliteit moet in een positiever daglicht geplaatst en gepromoot worden als een manier om nieuwe horizonten te verkennen en zich te ontplooien. Het komt de organisatie ten goede als ze mensen heeft met een

gevarieerde ervaring in de overheid. Daarnaast moet er verder gewerkt worden aan competentie management en moet de organisatiecultuur in haar geheel meer evolueren naar openheid ten aanzien van mobiliteit, interne mutatie en rotatie.

C.2. Begeleiden naar een nieuwe job bij ontslag

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

In geval van ontslag is het belangrijk mensen te begeleiden naar een nieuwe job. Aan de Federale Overheid worden statutairen die overtollig zijn begeleid: de ambtshalve mobiliteit die door Selor begeleid wordt. Dit kwam hierboven reeds aan bod. Voor contractuelen is er momenteel geen begeleiding.

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

C.3. Landingsbanen creëren

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

Aan de Federale Overheid wordt er nog niet formeel gewerkt aan dergelijke uitbolsenario's. Wat wel al bestaat is de mogelijkheid voor alle ambtenaren om vrijwillig 4/5 te werken. Dat is niet alleen interessant voor oudere werknemers maar ook voor werknemers die tijdelijk meer tijd willen vrijmaken voor hun gezin.

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

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

C.4. Exit-informatie verzamelen

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

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

Aanbevelingen

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

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

D. Kritische succesfactoren

D.1. Communicatie en informatie

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

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

Hoewel de Federale Overheid op P&O-vlak haar communicatie goed verzorgt, is communicatie en sensibilisering over de vergrijzing, de ontgroening en de nood aan minder vervroegde uittreding momenteel nog onbestaande.

Aanbevelingen

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

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

D.2. Competentie- en prestatie management

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

Wanneer gekoppeld aan een degelijk prestatie management met evaluaties en prestatie meting, kan het op langere termijn ook de aanzet geven tot een reëel belonen van prestaties naast of ter vervanging van het klassieke belonen volgens diploma en anciënniteit. Een combinatie van beide kan de gelijkheid tussen werknemers in een organisatie bevorderen. Het geeft immers de aanzet tot voortdurend ontwikkelen en wie het geleerde goed toepast en uitblinkt wordt ervoor beloond, ongeacht leeftijd, anciënniteit of diploma.

Aanbevelingen

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

D.3. Arbeidskenmerken

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

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

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

Ten derde kan een werknemer ook op bepaalde momenten in zijn leven nood hebben aan onthaasting. Daar bieden allerlei verlof- en arbeidsduurverminderingsmaatregelen een oplossing. De

Federale Overheid biedt een waaier van mogelijkheden. Het aantal vakantiedagen waarop iedereen recht heeft – 26 – wordt vanaf 45 jaar gradueel verhoogd. Gepresteerde overuren kunnen opgenomen worden. Bovendien is het voor iedereen mogelijk om vrijwillig 4/5^e te werken. Verder zijn er de klassieke loopbaanonderbrekingen en de mogelijkheid om een aantal dagen onbetaald verlof per jaar te nemen.

Ten slotte test de Federale Overheid telewerk uit. Sinds kort bestaan er proefprojecten voor bepaalde functies maar voorlopig is er van een algemene toepassing geen sprake. Dit is wel het geval in de FOD P&O waar al in 2004 met een project gestart werd.

Aanbevelingen

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

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

D.4. Organisatiecultuur

Tot hier toe werden vooral de HR-instrumenten en –processen onder de loep genomen, maar een belangrijke factor die in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid niet uit het oog mag worden verloren is de organisatiecultuur.

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

Aanbevelingen

Een eerste stap zal zijn om de FOD P&O verder te sensibiliseren tezamen met haar politieke top om vervolgens, indien dit advies voor leeftijdsbewust personeelsbeleid succesvol blijkt, te werken aan de verspreiding naar de andere overheidsdiensten. Daarbij moet de nodige aandacht worden besteed aan communicatie en informatie, ondersteuning (aanreiken van instrumenten) en de rol van de leidinggevenden.

D.5. Rol van de leidinggevenden

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

Onder leidinggevenden verstaan we hier niet alleen de topmanagers die het beleid bepalen, maar vooral ook de lijnmanagers die het moeten omzetten naar de praktijk van de werkvloer. Ze moeten begrijpen wat een dergelijk personeelsbeleid is, waarom het nodig is, wat de voordelen voor de organisatie zijn, maar tegelijk ook hun teams en individuele medewerkers erin kunnen begeleiden. Ze moeten in de eerste plaats een voorbeeld zijn voor hun medewerkers door onbevooroordeeld om te gaan met al hun werknemers en open te staan voor hun noden.

Aanbevelingen

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

D.6. Kennismanagement

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

Aanbevelingen

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

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

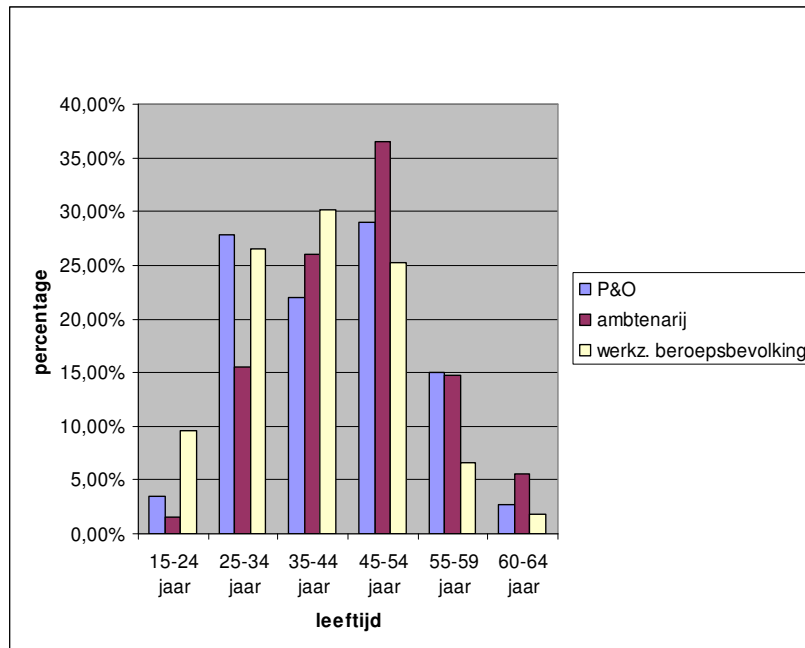
5.1.1.2. "Meten is weten" toegepast op de FOD P&O

In dit punt wordt de leeftijdspiramide van de FOD P&O in kaart gebracht aan de hand van het meetinstrument "meten is weten". Er wordt ook geïnventariseerd hoe het personeelsbestand van de FOD P&O er de komende jaren zal uitzien en wordt gekeken of dit past bij het personeelsbestand dat de FOD denkt nodig te hebben om zijn doelstellingen te realiseren. Het volgende wordt in kaart gebracht: het personeelsbestand, de instroom, de doorstroom, de uitstroom, het verzuim en de opleidingen. Ten slotte volgt een simulatie van het personeelsbestand binnen 10 jaar.

A. Personeelsbestand

Tabel 4: Medewerkers in vaste dienst naar leeftijd op 31/08/2006

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



Figuur 12: medewerkers in dienst

Bron: Berekeningen projectgroep, personeelsgegevens FOD P&O

Uit tabel 4 en figuur 12 blijkt de atypische structuur van de FOD P&O. De organisatie steunt op twee grote pijlers, namelijk de personeelsleden in de leeftijdscategorie van 25-34 jaar en 45-54 jaar. Globaal genomen is 47% van het personeel tussen 15 en 34 jaar oud en de kracht van de organisatie berust dus voor een groot stuk op deze grote groep.

Op dit vlak scoort P&O beter dan het Federaal Openbaar Ambt en zelfs beter in vergelijking met de cijfers aangaande de actieve beroepsbevolking. Het feit dat er veel jongeren zijn is medebepalend voor de cultuur die op dit ogenblik bij de FOD P&O heerst (lange werkdagen kloppen, ...).

B. Instroom

Tabel 5: Instroom: medewerkers in dienst getreden in het afgelopen jaar (01/09/2005 - 31/08/2006)

Leeftijd	Minder dan 1jaar in dienst	Zittend personeel (cf. vorige tabel)
15-24 jaar	61,45%	3,48%
25-34 jaar	21,53%	27,84%
35-44 jaar	6,23%	21,98%
45-54 jaar	2,79%	28,94%
55-59 jaar	2,44%	15,02%
60-64 jaar	5,56%	2,74%

Bron: Berekeningen projectgroep, personeelsgegevens FOD P&O

Uit tabel 5 kan afgeleid worden dat de jonge krachten in de organisatie zeer recentelijk werden aangeworven en dat de personeelsleden die vroeger de organisatie vervoegd hebben toen ze 25-34 jaar oud waren, bij de organisatie zijn gebleven. Men zou ook kunnen stellen dat de organisatie vooral jonge mensen aanwerft die tussen de 15 en 34 jaar oud zijn. Aangezien de verstrekte cijfers echter slechts betrekking hebben op het jaar 1 september 2005- 31 augustus 2006, moeten deze conclusies toch enigszins gerelativeerd worden.

C. Doorstroom

Tabel 6: Doorstroom: medewerkers met een nieuwe functie in het afgelopen jaar (01/09/2005- 31/08/2006)

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

Bron: Berekeningen projectgroep, personeelsgegevens FOD P&O

De invulling van tabel 6 leverde problemen op. Het aandachtspunt vormt hier de verandering van functie.

De FOD P&O verstrekke de volgende doorstroomcijfers:

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

Bevordering naar een hogere weddenschaal binnen hetzelfde niveau impliceert niet noodzakelijk dat de medewerker in kwestie een nieuwe functie uitoefent, maar heeft eerder te maken met anciënniteit of het slagen in een competentietest. Ook bevordering naar een hoger niveau betekent niet noodzakelijk dat mensen veranderen van functie. Zo wees de FOD erop dat sommige mensen van niveau D of C die de functie van directiesecretaresse uitoefenden, wat een functie van niveau B is, en die daarna daadwerkelijk naar niveau B bevorderd werden, niet noodzakelijk een andere functie uitoefenen.

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

hoger niveau te weerhouden, omdat dit toch meestal functieverbreiding of functieverzwaring impliceert.

Uit tabel 6 kan men afleiden dat in de FOD P&O relatief weinig mensen een andere functie opgenomen hebben in het afgelopen jaar. De vraag die zich stelt is of de personeelsleden weinig bereid zijn om van functie te veranderen of dat er weinig mogelijkheden aangeboden worden om van functie te veranderen.

Aanbeveling

De FOD P&O moet meer inspanningen leveren om mensen ertoe aan te zetten na verloop van tijd een andere functie op te nemen.

D. Uitstroom

Tabel 7: Uitstroom: medewerkers uit dienst in het afgelopen jaar (01/09/2005 - 31/08/2006)

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

Bron: Berekeningen projectgroep, personeelsgegevens FOD P&O

Uit tabel 7 kan afgeleid worden dat er weinig uitstroom is voor de jonge leeftijdscategorieën. Indien men deze cijfers in verband brengt met deze uit tabel 5, komt men tot de conclusie dat de jonge krachten die de FOD aanwerft, niet vertrekken.

E. Verzuim

Tabel 8: Verzuim excl. zwangerschap in het afgelopen jaar (01/09/2005-31/08/2006)

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

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

Bron: Berekeningen projectgroep, personeelsgegevens FOD P&O

Uit tabel 8 kan men afleiden dat hoe ouder men is, hoe meer het aantal dagen dat men effectief ziek is per ziektemelding, wat het hoger verzuimpercentage verklaart op oudere leeftijd.

F. Opleiding

Tabel 9: Scholingsdeelname in de afgelopen jaar (01/09/2005 - 31/08/2006)

Leeftijd	Aantal deelnemend aan opleiding	Aantal in deze leeftijdscategorie	% geschoold per leeftijdscategorie
15-24 jaar	8	19	42,10%
25-34 jaar	81	152	53,20%
35-44 jaar	65	120	54,10%
45-54 jaar	63	158	39,87%
55-59 jaar	27	82	32,90%
60-64 jaar	7	15	46,60%
Totaal	251	546	45,97%

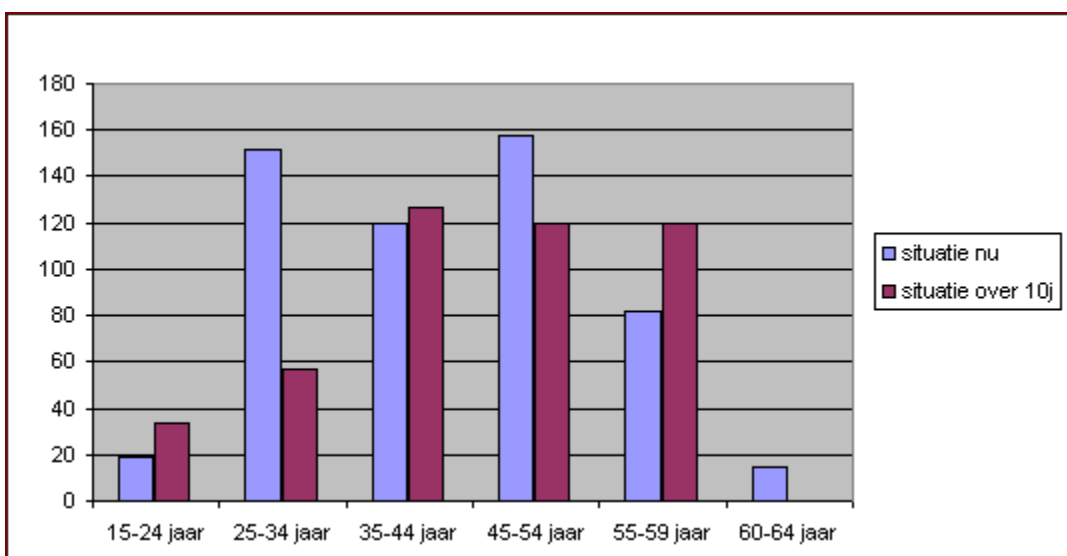
Bron: Berekeningen projectgroep, personeelsgegevens FOD P&O

Uit tabel 9 kan men afleiden dat de FOD P&O goede opleidingscijfers kan voorleggen. Het blijkt echter ook dat het voornamelijk de niveaus A zijn die opleidingen genieten, wat het optimistisch plaatje toch enigszins relativeert.

G. Simulatie van het personeelsbestand binnen 10 jaar

Tabel 10: Simulatie personeelsbestand over 10 jaar

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



Figuur 13 : Simulatie personeelsbestand over 10 jaar

Bron: Berekeningen projectgroep, personeelsgegevens FOD P&O

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

instroom- en uitstroomcijfers van het afgelopen jaar toegepast. Ook al dient dit resultaat enigszins gerelativeerd te worden, geeft het toch een goed beeld van de leeftijds piramide binnen tien jaar.

Uit tabel 10 en figuur 13 kan men afleiden dat het ambtenarenkorps binnen een tijdsbestek van tien jaar inkrimpt en veroudert. Waar nu de jongeren tussen 15 en 34 jaar oud, nog 47% van het ambtenarenkorps vormen, zal dat in de toekomst nog slechts 19% zijn. Dit moet de FOD P&O ernstig aan het nadenken zetten. Indien de FOD het jonge ambtenarenbestand wil behouden, zal ze een agressieve aanwervingpolitiek moeten voeren. Gelet op de vergrijzing, wordt het aanbod van jonge arbeidskrachten echter schaarser. Het zal niet makkelijk zijn voor de overheid om op de arbeidsmarkt de concurrentie aan te gaan met de privé-sector.

Een grote uitdaging vormt ook veroudering van de actuele grote groep ambtenaren in de leeftijdscategorie 25-34 jaar. Hoe kan men deze groep laten doorstromen en gemotiveerd houden binnen de FOD? Betekent de onvermijdelijke inkrimping van het jonger ambtenarenbestand en de veroudering van de huidige ambtenaren, dat het takenpakket van de FOD P&O drastisch moet herbekeken worden? Dit vormen uitdagingen voor de ganse FOD.

5.1.2. De FOD P&O subjectief ervaren

5.1.2.1. De tevredenheidsenquête

Op basis van de bevindingen van de tevredenheidsenquête worden een paar aanbevelingen geformuleerd.

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

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

Het niet laten opbranden van de jonge ambtenaren, het bieden van goede carrièreperspectieven en een betere verloning moeten dan ook de aandachtspunten vormen in het personeelsbeleid voor deze leeftijdscategorie. Er is ook vraag naar meer coaching door ervaren werknemers in eerste instantie

voor de leeftijdscategorie 35-54 jaar en in tweede instantie voor de leeftijdscategorie 25-34 jaar. Dit vormt een belangrijk aandachtspunt bij een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

De ambtenaren onder de 25 jaar zijn het minst tevreden over hun leidinggevend, terwijl dit voor de andere leeftijdscategorieën wel meevalt. Ook hier ligt een belangrijk aandachtspunt voor de leidinggevend. Ook blijkt dat bij de ontwikkelcirkels de theorie beter moet worden toegepast in de praktijk: globaal blijkt immers dat de gesprekken formeel correct verlopen zijn, maar dat ze onvoldoende geleid hebben tot het beter functioneren van de medewerkers of het formuleren van stimulerende doelstellingen. In het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, dat handelt om het langer met volle goesting laten werken van personeelsleden, is het van belang om van de ontwikkelcirkels een echt praktijkinstrument te maken.

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

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

5.1.2.2. De diepte-interviews

Op basis van de bevindingen van de diepte-interviews worden een paar aanbevelingen geformuleerd.

Twee aanmerkingen kwamen regelmatig terug. Verschillende geïnterviewden halen aan dat ze niet voldoende gerespecteerd worden, zeker niet door jonge medewerkers. Er heersen veel vooroordelen over oudere werknemers. Ook vinden verschillende geïnterviewden dat de balans tussen werk en privé beter kan.

Het gebrek aan goede communicatie tussen de verschillende overheidsdiensten ervaren verschillende geïnterviewden eveneens als hinderlijk.

Aanbevelingen

- Laat oudere werknemers fungeren als peter/meter van jonge werknemers. Op deze manier zal kennis doorgegeven worden en ontstaat er een betere relatie tussen jonge en oudere werknemers.
- Bevorder een goede relatie tussen werk en privé : het moet financieel aantrekkelijk zijn om deeltijds te gaan werken. Ook moet telewerk meer aangemoedigd worden.

- Mobiliteit zou meer aangemoedigd en gecommuniceerd moeten worden. Het moet bijvoorbeeld aangemoedigd worden om eens binnen een andere overheidsdienst te werken. Dit zorgt voor een dynamiek en laat toe dat de ambtenaren beter weten wat een andere FOD juist doet.

5.1.2.3. De focusgroepen (workshops)

Hieronder wordt ingegaan op de concrete actievoorstellen die naar voor kwamen in de twee workshops.

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

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

Quick wins:

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

1. Communicatie over de individuele professionele wensen
2. Persoonlijke ontwikkelingsplannen
3. Loopbaanbegeleiding

mét aandacht voor alle levensfasen.

Lange termijn:

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

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

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

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

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

De flexibele loopbaanmogelijkheden en -paden en loopbaanbegeleiding zijn daarom interessante denkpistes. Momenteel wordt in de FOD P&O al over beide langetermijnacties nagedacht, maar concrete resultaten zijn er nog niet.

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

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

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

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

Daarnaast werd gesproken over de verkokering van de diensten en directies. Men stelt zich vaak de vraag wat anderen doen, wat de rol van een bepaalde dienst is, ... Nog frappanter was het grote sfeer- en cultuurverschil dat men tussen bepaalde directies ervaart. Een oplossing hiervoor kan het invoeren van een werkwisselweek zijn. Dit houdt in dat iemand een week op een andere dienst gaat meedraaien om inzicht te krijgen in het reilen en zeilen van die dienst en de mechanismen die op gang worden gebracht als een vraag vanuit de eigen dienst naar die andere dienst vertrekt. Dat inzicht wordt dan gedeeld met de eigen dienst.

Een andere idee dat in dit kader geopperd werd tijdens de workshop maar niet bij de actievoorstellen is het verlenen van een 'statuut van mentor' aan oudere, ervaren werknemers; een idee dat aansluit bij de hoger vermelde expert- of mentorrol. De bedoeling is dat er een betere kennisoverdracht komt tussen de oudere en de jongere generatie en dat het verleden niet wordt weggegooid bij een hervorming, maar geïntegreerd in de vernieuwing. Verder is er ook zeker nood aan meer transparantie over procedures: van de simpele zendingsaanvraag tot het promotiebeleid. Er is onvoldoende eenduidige informatie beschikbaar voor soms simpele procedures.

Als dit alles samen bekeken wordt, kan men als mogelijke actie ook denken aan een verbetering van het kennisbeheer met aandacht voor zowel het informatiebeheer als de kennisoverdracht. Na het integreren van de quick wins en adviezen voor de lange termijn van de twee focusgroepen, kwamen we tot het volgende voorstel:

Quick wins

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

Lange termijn

1. Verbeteren van het kennismanagement in de eigen FOD, zowel op het vlak van informatie ten behoeve van het werk als kennisoverdracht binnen diensten, tussen oudere en jongere werknemers en eventueel ook na opleiding (kennis delen). Dit laatste kan door een verplichte briefing over het geleerde (via opleiding, seminaries, conferenties, beurzen, ...) aan de eigen collega's.

2. In het kader van kennisoverdracht en een betere verstandhouding tussen de generaties en de motivatie van de oudere werknemers: de invoering van een mentor- of expertrol in de verschillende diensten.

5.1.3. Conclusie

Uit de doorlichting die hierboven gemaakt is van de FOD P&O komen heel wat wensen en verzuchtingen van de medewerkers naar boven. Ideaal zou zijn als de FOD aan al deze vragen tegemoet zou kunnen komen, maar dat is helaas onmogelijk. Daarom maakten we een selectie van die items die het meest aan bod kwamen en tegelijk ook haalbaar zijn voor de FOD in haar verticale rol. Deze vindt u terug in tabel 11.

Tabel 11: Actievoorstellen voor de FOD P&O

Actie	Mogelijke voorstellen
Doorstroom	
Transpanter communiceren over interne markt en vooral promotiemogelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> • Communicatiekanalen analyseren en verbeteren; eventueel nieuwe media
Mutatie en jobrotatie promoten	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliseringsactie opzetten om eigen medewerkers voor interne vacatures en jobrotatie warm te maken • Meer transparantie over intern aanbod
Alternatieve – eventueel tijdelijke – loopbaanpaden uitstippelen	<ul style="list-style-type: none"> • Expert- of mentorrol voor oudere werknemers • Tijdelijke periodes van “kalmer aan werken” (inhoudelijk, tijd, ...) in functie van levensfasen
Opleiding meer aanmoedigen voor bepaalde groepen werknemers en aanpassen aan doelgroepen	<ul style="list-style-type: none"> • Via ontwikkelcirkels ontwikkeling meer promoten • Alternatieve vormen van ontwikkeling aanbieden die beter afgestemd zijn op verwachtingen van bepaalde doelgroepen (oudere werknemers, niveaus D, ...)
Loopbaanverwachtingen bespreekbaar maken	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelcirkels beter laten werken op de vloer (van theorie naar échte praktijk gaan) door onder andere: <ul style="list-style-type: none"> - lijnmanagement beter te vormen - nut verduidelijken aan personeel - gebruik maken van het instrument om ambities te detecteren en potentieel gericht te ontwikkelen • Loopbaanbegeleidingscel uitbouwen (stafdienst P&O)

Uitstroom	
Exitgesprekken veralgemenen, dus ook bij pensionering	<ul style="list-style-type: none"> • Leren over beleving van de organisatie en voortdurend bijsturen om personeel gemotiveerd en inzetbaar te houden
Omkadering	
Communicatie en verstandhouding (= ook respect) verbeteren <ul style="list-style-type: none"> - tussen diensten - tussen generaties - tussen niveaus 	<ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers beter informeren over loopbaan-, verlof-, arbeidsduurverminderingmogelijkheden, ... • Projecten opzetten die ontmoetingsmogelijkheden bieden aan deze groepen (bijvoorbeeld werkwisselweek)
Kennismanagement uitbouwen	<ul style="list-style-type: none"> • Expliciteren en uniformeren van werkinformatie • Kennisdeling bevorderen
Een organisatiecultuur bevorderen waarin alle leidinggevenden modernisering steunen (zonder de kennis van vroeger overboord te gooien) en waar medewerkers vertrouwen hebben in de capaciteiten van de organisatie en haar personeel	<ul style="list-style-type: none"> • Zowel leidinggevenden als werknemers responsabiliseren voor eigen ontwikkeling • Werken aan waardering van alle medewerkers van alle niveaus, statuten, leeftijden, ...
Verder uitbouwen van het telewerkproject.	

5.2 De FOD P&O in haar horizontale rol

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

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

Op basis van de bevindingen rond het gebruik van deze instrumenten, werd er per instrument een draaiboek opgemaakt dat kan gebruikt worden om in andere FOD's een leeftijdsbewust personeelsbeleid aan te moedigen. Het draaiboek voor focusgroepen vindt u in bijlage 4.

6. Conclusie

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

Ook de federale ambtenaren ontsnappen niet aan de babyboomuittocht. Ruim 50% van de federale ambtenaren is ouder dan 45 jaar. De cijfers zijn ronduit alarmerend: in 2006 bedraagt het aantal ambtenaren tussen 60-65 jaar 5,75%; in 2010 bedraagt dit 14% en in 2020 bedraagt dit 21%.

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

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

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

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

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

Daarna werd gepeild naar het subjectief ervaren van de personeelsleden aan de hand van een door P&O in februari 2006 uitgevoerde tevredenheidsenquête en via diepte-interviews en focusgroepen (workshops). Dit leverde conclusies en aanbevelingen op korte en lange termijn op.

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid is maatwerk. De gevolgde werkwijze bij de FOD P&O kan dan ook niet klakkeloos overgenomen worden. Wel kan ze een belangrijke aanzet geven tot

leeftijdsbewust personeelsbeleid en de draaiboeken HR-instrumenten, tevredenheidsenquête, meten is weten, diepte-interviews en workshops kunnen de FOD in kwestie op goede weg zetten.

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

De resultaten van deze adviesopdracht werden gepresenteerd aan de top van de FOD P&O en vervolgens besproken.

Hoofdstuk 2: Advies voor loopbaanbegeleiding bij de Federale Overheid

Aan de hand van het advies voor leeftijdsbewust personeelsbeleid stelde de stafdienst P&O een actieplan op voor het jaar 2006-2007. De FOD P&O vroeg mij om voor één van deze actiepunten een advies op te stellen, namelijk voor het uitbouwen van een loopbaanbegeleidingsdienst.

In dit hoofdstuk wordt eerst een beschrijving gegeven van de gehanteerde werkmethode.

1. Beschrijving van de werkmethode

Om een advies uit te werken voor loopbaanbegeleiding bij de FOD P&O, ga ik bij een aantal organisaties en loopbaancentra na op welke manier zij loopbaanbegeleiding aanbieden. Dit doe ik aan de hand van gestructureerde interviews. De vragen voor de interviews stelde ik zelf op en werden goedgekeurd door de FOD P&O. De vragen voor de organisaties omvatten de volgende thema's: opzet loopbaanbegeleiding, vorm, participatie, communicatie, evaluatie en functioneringsgesprekken. De vragen voor de loopbaancentra gaan over de vorm en de participatie van loopbaanbegeleiding. De vragenlijst voor de organisaties vindt u in bijlage 5, deze voor de loopbaancentra in bijlage 6.

Er werden vijf organisaties geïnterviewd en zes loopbaancentra. Deze interviews werden afgenomen in de maanden maart en april 2007. De FOD P&O raadde mij enkele organisaties aan, alsook mijn promotor. Verder postte ik op VOV Learning Square de vraag of er iemand organisaties kent die loopbaanbegeleiding aanbieden. Het VOV is een lerend netwerk waarin HR-professionals kennis en informatie uitwisselen en elkaar inspireren in het vakgebied van leren en ontwikkelen. Via het VOV Learning Square heeft één persoon mij een organisatie aangeraden. Om nog enkele organisaties te vinden die loopbaanbegeleiding aanbieden, contacteerde ik een aantal organisaties

telefonisch met de vraag of zij loopbaanbegeleiding aanbieden. De afspraken werden vervolgens ook telefonisch vastgelegd.

Via het doornemen van enkele Human Resources Magazines vond ik enkele centra die loopbaanbegeleiding aanbieden. Op internet kwam ik ook interessante centra tegen. Om een afspraak vast te leggen contacteerde ik deze centra telefonisch.

Een interview duurde gemiddeld anderhalf uur. De interviews werden volledig uitgetypt, dit om de verwerking ervan te vergemakkelijken.

Vervolgens wordt de loopbaanbegeleiding van de organisaties met elkaar vergeleken en daarna deze van de loopbaancentra. Zowel de organisaties als de centra worden besproken aan de hand van de vragen die gesteld werden tijdens de interviews. Per vraag wordt besproken wat de geïnterviewden hierop antwoordden. Bij de organisaties wordt gestart met de vraag over de opzet van de loopbaanbegeleiding. Vervolgens worden de vragen behandeld in verband met de vorm van de loopbaanbegeleiding. Hierna worden vervolgens de vragen beantwoord over de participatie van de loopbaanbegeleiding, de communicatie rond loopbaanbegeleiding, de evaluatie ervan en vervolgens de functioneringsgesprekken. De loopbaancentra worden besproken aan de hand van de vragen over de vorm die de loopbaanbegeleiding aanneemt en de participatie. Hierna vergelijk ik de interviews met mijn literatuurstudie rond loopbaanbegeleiding. Aan de hand van de vorige punten werk ik tenslotte een advies uit voor de FOD P&O.

Een korte voorstelling van de organisaties en de loopbaancentra vindt u in punt 2. In punt 3 volgt een bespreking van de loopbaanbegeleiding van de geïnterviewde organisaties en in punt 4 worden de loopbaancentra besproken. In punt 5 wordt de literatuur met de praktijk vergeleken. In punt 6 vindt u een conclusie en in punt 7 tenslotte een advies voor de FOD P&O.

2. Voorstelling organisaties en loopbaancentra

In dit punt stel ik eerst de geïnterviewde organisaties kort voor, vervolgens de loopbaancentra. Hierna licht ik de subsidiëring voor erkende centra kort toe.

2.1. Organisaties

Consultancy-organisatie

Ik interviewde de HR Director Consulting van een groot audit- en adviesbureau in België. Deze organisatie adviseert openbare instellingen en privé-bedrijven in de financiële, juridische en fiscale sfeer, alsook op het gebied van management, informatica en nieuwe technologieën. Op vraag van de organisatie blijft hun naam anoniem.

Vlaamse Overheid

Ik interviewde Pieter Deturck en Stephan Marchant. Als programmaleider loopbaan- en managementontwikkeling leidt Pieter Deturck het Loopbaan Ontwikkel Centrum (LOC) van de Vlaamse overheid. Hij werkt als loopbaanadviseur en begeleidt de collega's loopbaanadviseurs. Stephan Marchant is opdrachthouder vorming van het Loopbaan Ontwikkel Centrum. Hij werkt eveneens als loopbaanadviseur bij het LOC.

Fortis

Fortis is een internationale financiële dienstverlener op het gebied van bankieren en verzekeren. Zij behoort tot de twintig grootste financiële instellingen van Europa. Ik interviewde Hilde Oscé, HR manager van de business line *retail banking Belgium*.

SD WORX

SD WORX werd in 1945 opgericht met als missie het verzorgen van de salarisadministratie en de relatie met de overheid inzake sociale wetgeving voor een belangrijke groep Belgische bedrijven. Vanaf 1975 werd de dienstverlening rond salarisadministratie verruimd tot dienstverlening op alle terreinen van het tewerkstellen van personeel. Dit behelst salarisverwerking maar ook oplossingen rond personeelsbeheer, juridisch advies en HR consultancy. Ik interviewde Philip Van Gysel, HR manager van SD WORX. Hij is er eveneens loopbaanbegeleider.

Stad Gent

Ik interviewde Saskia Vervaecke. Zij werkt op de dienst loopbaanbegeleiding en vorming van het departement Personeel en Organisatie van Stad Gent.

2.2. Loopbaancentra

Bridges for Choice

Bridges for Choice is een managementconsultancybureau dat organisaties stimuleert en ondersteunt om hun doelstellingen te verwezenlijken en medewerkers te helpen om hun volledige potentieel te ontwikkelen. Ze helpen bedrijfsresultaten te verbeteren dankzij geïntegreerde interventies op individueel-, team- en organisatieniveau. Bridges for Choice is pionier op de Belgische markt inzake talent development processen en de resultaatgerichte afstemming van individuen en organisaties naar een hogere inzetbaarheid, welzijn en ontwikkeling van medewerkers. Naast bedrijfsgebonden loopbaanbegeleiding geeft ze ook individuen los van het bedrijf meer inzicht in het maken van loopbaankeuzes. Bovendien is zij de enige organisatie in Vlaanderen die ook opleidingen aanbiedt voor loopbaanbegeleiders. Ik interviewde Jan De Visch, zaakvoerder van Bridges for Choice.

Evenwicht

Evenwicht is een adviescentra dat de volgende producten aanbiedt: loopbaanbegeleiding, ontslagbegeleiding, opleidingsformules 'leidinggeven', 'teambuilding' en 'attitude en communicatie'. Deze producten kunnen gegeven worden op vraag van een persoon of op vraag van een organisatie. Ik interviewde Arno Vansichen. Hij richtte Evenwicht op, samen met twee collega's.

Keerpunt

Keerpunt is een professionele opleidingsorganisatie met een jarenlange ervaring in het trainen van sociale vaardigheden en het begeleiden van loopbaanvragen. Ik interviewde Sophie Commeine, één van de loopbaanbegeleiders van Keerpunt.

SEIN

Sinds 2004 biedt het SEIN, Instituut voor Gedragswetenschappen aan de Universiteit Hasselt, loopbaanbegeleiding aan. Voor deze dienstverlening bestaat een samenwerking met het erkende loopbaaninstituut Keerpunt. Omdat Keerpunt de vraag voor loopbaanbegeleiding niet alleen aankan, besteedt ze opdrachten uit aan het SEIN. Janneke Jellema, loopbaan- en trainingadviseur bij het SEIN, werd geïnterviewd.

Vokans

Vokans is een opleidings- en tewerkstellingsorganisatie en heeft als doelstelling de tewerkstellingskansen van werkzoekenden en werknemers te ondersteunen. In het kader van het project Scharnier organiseert Vokans sinds september 2001 loopbaanbegeleiding, in de schoot van het ACV. Ik interviewde Filip Rollé, loopbaanbegeleider bij Vokans en tevens projectmanager van Scharnier.

PIGMENTT

Het Limburgs Initiatief voor Therapie en integrale Personenzorg (LITP) richtte in 2005 het project PIGMENTT op. PIGMENTT verstrekt advies en begeleiding bij de loopbaan. Ik interviewde Goedele Dirx en Annemie Heymans, beiden loopbaanbegeleiders bij PIGMENTT.

2.3. Subsidiëring loopbaancentra

Zowel Keerpunt, Vokans als PIGMENTT zijn door de Vlaamse Overheid opgenomen in de lijst van erkende Vlaamse centra voor loopbaandienstverlening. De erkende centra moeten streven naar het begeleiden van 200 personen op jaarbasis. De loopbaanbegeleiding moet minstens bestaan uit zes uur individuele begeleiding. De centra worden hiervoor gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds (ESF) en Hefboomkrediet. Ze krijgen een vaste jaarlijkse subsidie van 44.000 euro, die aangevuld wordt met maximum 800 euro per deelnemer. Hierdoor kunnen deze centra de begeleiding kosteloos aanbieden. Ze dienen wel rekening te houden met een aantal voorwaarden

vooropgesteld door het ESF. Zo moet de persoon die loopbaanbegeleiding volgt werknemer of zelfstandige zijn. Hij/zij heeft minstens 12 maanden werkervaring als werknemer of als zelfstandige. Dit hoeft geen aaneensluitende periode te zijn. De persoon wilt op eigen initiatief loopbaanbegeleiding volgen. Minstens de helft van de begeleide werkenden moet uit een kansengroep komen. Kansengroepen zijn werkenden die hoogstens een diploma hoger secundair onderwijs bezitten, of allochtoon zijn, of 45-plusser zijn of arbeidsgehandicapt zijn (Albertijn en Sels, 2005).

Bridges for Choice heeft ervoor gekozen om op 1 januari 2007 uit het gesubsidieerde circuit te stappen. Zij bieden dus op dit moment loopbaandienstverlening aan buiten ESF. Zij geven als reden dat ESF via subsidiëring de mogelijkheid geeft om een standaard programma aan te bieden, maar dat niet iedereen hiermee geholpen is. Bridges for Choice vond dat ze binnen dit stelsel geen kwalitatieve dienstverlening kon aanbieden. Nu kunnen ze zeer specifiek inspelen op de vragen van haar cliënten en hen de tijd geven die ze nodig hebben om voortgang te maken. Meneer De Visch: *'Wat bijkomend meespeelt is dat het ESF-budget onvoldoende is om te investeren in eigen professionele ontwikkeling van de begeleiders, noch in een bredere marketing. Het budget van ESF laat bovendien slechts toe om zeer jonge begeleiders aan te werven.'* Meneer De Visch van Bridges for Choice geeft aan dat de gemiddelde leeftijd van begeleiders in gesubsidieerde centra onder de 35 jaar ligt. Hij is echter van mening dat voldoende inzicht in het bedrijfsleven en een hoge levensmaturiteit nodig zijn om 45-plussers te begeleiden.

3. Bespreking van de loopbaanbegeleiding van de geïnterviewde organisaties

In dit punt bespreek ik de interviews van de organisaties. Dit doe ik aan de hand van de vragen die ik stelde tijdens de interviews. Eerst wordt de vraag in verband met de opzet van de loopbaanbegeleiding behandeld. Daarna worden vervolgens de vragen over de vorm van de loopbaanbegeleiding, de participatie, de communicatie, de evaluatie van de loopbaanbegeleiding en tenslotte de functioneringsgesprekken besproken.

3.1. Opzet loopbaanbegeleiding

3.1.1. Met welke specifieke doelstelling / vanuit welke bekommernis werd interne loopbaanbegeleiding voor personeelsleden opgezet? Sinds wanneer?

De HR manager van de consultancy-organisatie vindt het belangrijk dat medewerkers zich goed voelen, kunnen bijleren, evolueren en groeien in hun loopbaan. Dit is volgens hem de enige manier om medewerkers succesvol te maken. Omwille van deze reden biedt deze organisatie al meer dan 20 jaar loopbaanbegeleiding aan.

De Vlaamse overheid wilt de inzetbaarheid van haar medewerkers verhogen, zodat ze levenslang inzetbaar zijn. Meneer Deturck: *'We bedoelen niet de inzetbaarheid voor één functie, maar wel dat de persoon aantrekkelijk blijft op de gehele interne arbeidsmarkt.'* Het Loopbaan Ontwikkel Centrum werd vijf jaar geleden opgericht.

Fortis vindt het belangrijk om op tijd alle functies te kunnen invullen. Daarom pakken ze dit gestructureerd en proactief aan. De visie van HR is: *"HR neemt deel aan het optimaliseren van haar personeelsleden door een goede aansluiting na te streven tussen de huidige en toekomstige behoefte van het bedrijf én de profielen van medewerkers en teams"*. Omwille van deze combinatie vindt HR het belangrijk om loopbaanbegeleiding te geven. Vroeger deed Fortis aan loopbaanbeheer, ze probeerden hun potentieel te beheren. Mevrouw Oscé: *'Sinds enkele jaren zijn we van loopbaanbeheer verschoven naar loopbaanbegeleiding, omdat je je medewerkers niet moet beheren, maar begeleiden'*.

Bij Stad Gent is loopbaanbegeleiding ontstaan vanuit de bekommernis dat er veel reorganisaties zijn en omwille van de ongunstige evaluaties. Het departement Personeel en Organisatie vindt dat de werknemers waarvan de functie verdwijnt, begeleid moeten worden naar een andere functie. Ook vinden ze dat een medewerker die een ongunstige evaluatie krijgt opgevangen moet worden, zodat hij/zij zich kan herpakken. Omwille van deze twee bekommernissen werd in 1999 loopbaanbegeleiding opgestart.

Meneer Van Gysel van SD WORX geeft aan dat er veel mogelijkheden zijn binnen hun bedrijf, maar dat de medewerkers deze mogelijkheden meestal niet allemaal kennen. Vanuit deze bekommernis hebben zij loopbaanbegeleiding opgezet. Indien een medewerker iets anders wilt gaan doen maar niet precies weet wat, kan hij naar een loopbaanbegeleider stappen. Op deze manier kan SD WORX de medewerker gericht helpen bij het nemen van nieuwe stappen in zijn/haar loopbaan. Meneer Van Gysel: *'Ik vind loopbaanbegeleiding ook zeer belangrijk omdat een loopbaanbegeleider een soort coach is, die een persoon dingen kan laten inzien die hij/zij vaak zelf nog niet gezien heeft.'* SD WORX startte eind 2003 met loopbaanbegeleiding.

3.2. Vorm loopbaanbegeleiding

3.2.1. Welke vorm neemt de loopbaanbegeleiding concreet aan en wie zijn de betrokken actoren? Lijnmanagement en/of HR. Is er binnen de HR-afdeling een dienst/persoon die daar specifiek mee bezig is?

De loopbaanbegeleiding bij de consultancy-organisatie wordt Career Management genoemd en is verbonden met Performance Management. Career Management gebeurt via een jaarlijkse cyclus. Het evalueren van de performance van de medewerkers gebeurt op het einde van het jaar. De

loopbaanbegeleiders worden *counselors* genoemd. Een medewerker is *counselor* van een medewerker op een lager niveau. De HR Director Consulting van deze organisatie verduidelijkt dat de counselor een dubbele hoed op heeft. Een counselor moet namelijk begeleiding bieden bij het opstellen van objectieven en helpt tevens bij het opmaken van een plan om deze objectieven te behalen. Een counselor is een soort lijnmanager, hij is verantwoordelijk voor een business. De HR-afdeling beheert het proces en is facilitator. Het overkoepelende Human Resources Management van alle vestigingen verzorgt de formulering van de processen en de beschrijving van de rol van counselor.

Bij Fortis zijn het lijnmanagement, HR alsook de persoon zelf betrokken actoren. Mevrouw Oscé: *'De persoon zelf is de grootste actor. We vinden het belangrijk dat de medewerker zijn loopbaan en ontwikkeling zelf in handen neemt. HR gaat de persoon hierbij begeleiden.'* Per dienst is er een HR adviser. Deze persoon verzorgt er de loopbaanbegeleiding. De loopbaanbegeleiding kan drie vertrekpunten hebben. Een medewerker kan op eigen initiatief loopbaanbegeleiding vragen, maar ook de hiërarchie of de HR adviser kan een persoon loopbaanbegeleiding voorstellen. Fortis bakent de medewerkers af in verschillende "talent pools". Mevrouw Oscé geeft aan dat de verschillende pools verschillende behoeften en noden hebben naar begeleiding en ontwikkeling toe. De begeleidingsaanpak verschilt daarom per talent pool. De "young high potentials" vormen onder andere een talent pool, alsook de "gevestigde waarden" en de "proces managers". De lijnmanager is eveneens een betrokken actor. Hij/zij zoekt bijvoorbeeld mee naar interne vacatures.

De loopbaanbegeleiders van Stad Gent werken samen met de collega's die instaan voor vorming alsook met externe trainers. Stad Gent kan voor loopbaanbegeleiding beroep doen op externe loopbaancentra indien ze merkt dat er een grote vraag naar is. De dienst loopbaanbegeleiding beschouwt de organisatie, de leidinggevenden én de personeelsleden als haar klanten. Onder individuele loopbaanbegeleiding verstaan ze het ondersteunen en adviseren van personeelsleden in het maken van keuzen over hun loopbaan binnen Stad Gent, het volgen van opleiding, training of ontwikkelingsactiviteiten. De dienst loopbaanbegeleiding wordt door leidinggevenden gecontacteerd naar aanleiding van vragen over hun rol als people-manager, de optimalisatie van de dienst en de begeleiding van individuele medewerkers. Een leidinggevende kan dus bijvoorbeeld naar een loopbaanbegeleider stappen met de vraag hoe hij/zij een moeilijk functioneringsgesprek moet voeren. Naar aanleiding van wijzigingen die zich voordoen op organisatieniveau werkt de dienst loopbaanbegeleiding concrete acties, trajecten en methodieken uit. Voorbeelden hiervan zijn een ondersteuningstraject voor een nieuwe leidinggevende, opleidings- en ontwikkelingstrajecten om medewerkers te laten doorstromen naar knelpuntberoepen, begeleidingstrajecten op niveau van een team en ondersteuning bieden bij een reorganisatie.

Mevrouw Vervaecke van Stad Gent verduidelijkt dat de loopbaanbegeleiding niet behoort tot de exclusieve bevoegdheid van HR, het is ook de taak van het lijnmanagement. Mevrouw Vervaecke:

'We proberen het lijnmanagement zo veel mogelijk te responsabiliseren. We vinden het bijvoorbeeld belangrijk dat de leidinggevende tijdens functioneringsgesprekken ook aandacht besteedt aan de loopbaanverwachtingen van de medewerkers.'

De loopbaanbegeleiders van Stad Gent werken ook regelmatig samen met de dienst welzijn. Dit doen ze indien een medewerker een erkend medisch probleem heeft zoals een alcoholprobleem of een burnout. Mevrouw Vervaecke geeft aan dat het een voordeel is dat Stad Gent een heterogeen functieaanbod heeft. Wel vindt ze het nadelig dat ze gebonden zijn aan een streng wetgevend kader, wat maakt dat ze minder flexibel kunnen handelen.

Bij SD WORX dient de vraag naar begeleiding uit te gaan van de medewerker zelf. De loopbaanbegeleiders zijn HR-professionals. Een loopbaanbegeleider zal de medewerkers wel steeds adviseren om de leidinggevende te vertellen dat hij/zij een loopbaantraject aan het volgen is.

Bij de Vlaamse Overheid houdt het Loopbaan Ontwikkel Centrum zich specifiek bezig met loopbaanbegeleiding. Indien de vraag van het individu geen loopbaancomponent heeft, zoals problemen met de partner kan hij/zij terecht bij de sociale dienst. Ook beschikt de Vlaamse overheid over een coach waarop men beroep kan doen als er iets blokkeert dat niet loopbaangerelateerd is.

3.2.2. Wat is het competentieprofiel van de HR-professional die ermee belast is?

Meneer Van Gysel van SD WORX en mevrouw Oscé van Fortis geven beiden aan dat actief luisteren en een empathisch vermogen de belangrijkste competenties zijn waarover een loopbaanbegeleider dient te beschikken. Meneer Van Gysel verduidelijkt dat actief luisteren niet zo gemakkelijk is. Hij geeft aan dat je niet te snel conclusies mag trekken. Meneer Marchant van de Vlaamse overheid sluit hierbij aan. Hij geeft aan dat een loopbaanbegeleider zich volledig moet kunnen inleven in de cliënt, hoe hij/zij het werk beleeft. Eveneens moet de loopbaanbegeleider zich kunnen inleven in de positie van de werkgever.

De geïnterviewde personeelsmanagers van Fortis, SD WORX en de consultancy-organisatie vinden het belangrijk dat een loopbaanbegeleider de functies in het bedrijf goed kent. Om deze reden neemt bij SD WORX en Fortis een HR-professional de rol van loopbaanbegeleider op zich. Meneer Van Gysel van SD WORX: *'Een leidinggevende kan wel een goed beeld hebben van de persoon zelf en waar hij/zij goed in is, maar kan een persoon niet zo goed oriënteren naar een andere job, omdat hij/zij een minder globaal beeld heeft van het ganse bedrijf.'* De personeelsmanager van de consultancy-organisatie vindt het ook belangrijk dat de loopbaanbegeleider de competenties van medewerkers kan inschatten.

De Vlaamse Overheid vindt betrouwbaarheid zeer belangrijk. Meneer Marchant: *'Alles wat met de cliënt besproken wordt, moet binnen vier muren blijven'*. Ook meneer Van Gysel van SD WORX vindt confidentialiteit noodzakelijk. Hij geeft aan dat het niet altijd evident is om wat een cliënt je vertelt niet in een ander gesprek te laten vallen.

Bij Fortis en Stad Gent moet de loopbaanbegeleider zowel resultaat- als klantgericht werken en kunnen analyseren. Loopbaanbegeleiders bij Fortis moeten bovendien kunnen plannen, organiseren en een problem-solver zijn. Meneer Van Gysel van SD WORX vindt het eveneens belangrijk dat een loopbaanbegeleider mensen kan overtuigen als ze een verkeerde piste aan het bewandelen zijn. Hij vindt dat een loopbaanbegeleider dingen met impact moet kunnen brengen.

3.2.3. Uit welke verschillende fases bestaat de loopbaanbegeleiding? Wordt er ook een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld?

De loopbaanbegeleiders van SD WORX, Stad Gent en de Vlaamse overheid starten met een intake. In deze fase gaan de begeleiders van SD WORX onderzoeken of de persoon wel een vraag naar loopbaanbegeleiding heeft. Meneer Van Gysel: *'Indien de persoon aangeeft dat hij/zij toe is aan iets anders, maar niet goed weet wat en niet weet hoe een stap te zetten in zijn/haar carrière, gaat het inderdaad over een loopbaanvraag. Als de persoon weet wat hij/zij wilt en kan, maar een goed zicht wilt van de interne vacatures, kunnen de medewerkers die zich bezig houden met rekrutering en selectie deze persoon beter helpen.'* In deze fase lichten de begeleiders van SD WORX het traject ook toe. Bij de Vlaamse overheid wordt tijdens de intake eveneens de loopbaanvraag geconcretiseerd. Meneer Marchant: *'Bij het verkennen van de loopbaanvraag is het de bedoeling om deze algemene vraag om te zetten in een concreet en werkbaar plan. Dit plan wordt een trajectplan genoemd. Dit plan is een contract tussen een personeelslid, de leidinggevende en de verantwoordelijke HR-professional over de inhoud en vorm van een loopbaantraject.'* Meneer Marchant geeft aan dat in dit plan de volgende afspraken beschreven staan: beschrijving van het gewenste resultaat, olijsting van de modules waaruit het loopbaantraject zal bestaan en een inschatting van de doorlooptijd van het traject in maanden en de effectieve tijdsbesteding in uren. Meneer Deturck: *'Indien het individu niet wilt dat zijn leidinggevende betrokken wordt, probeert de begeleider te achterhalen wat hem/haar hiervoor tegenhoudt. De volledige ondersteuning van het LOC zal echter pas van start gaan indien ook de leidinggevende betrokken is.'* De begeleiders van Stad Gent gaan tijdens de intake eveneens de verwachtingen van de medewerker uitpluizen.

Dan begint bij SD WORX, Stad Gent en de Vlaamse overheid de eigenlijke opstart van het loopbaantraject. De begeleiders van deze drie organisaties laten de persoon nadenken over zichzelf in relatie tot het werk. Ze proberen de persoon een antwoord te laten formuleren op de volgende vragen: "Wat voor persoon ben ik?", "Welke waarden zijn richtinggevend voor mijn loopbaan?", "Wat zijn mijn sterke en minder sterke punten?" en "In welk soort omgevingen en sferen kom ik

het best tot mijn recht?“. Meneer Marchant van de Vlaamse overheid: *'Het resultaat van de zelfreflectie is dat de persoon in enkele zinnen kan formuleren wat voor hem/haar doorslaggevend is bij de keuze van een functie. In deze fase gaat het individu met andere woorden zijn/haar droomfunctie achterhalen.'* Mevrouw Vervaecke van Stad Gent vindt wel belangrijk dat hierbij rekening gehouden wordt met de realiteitszin. Bij SD WORX wordt de persoon in deze fase ook gevraagd een bewustwordingstest in te vullen, zodat duidelijk wordt waar het botst en waarom de persoon toe denkt te zijn aan iets anders. Bij Stad Gent wordt bovendien achterhaald op welke manier de medewerker het best kan leren en in welke levensfase en loopbaanfase de persoon zit. Zowel bij SD WORX als bij de Vlaamse overheid wordt de persoon gevraagd zijn bevindingen uit deze fase eens te toetsen bij vrienden of familie. Meneer Marchant van de Vlaamse overheid: *'Zo kan de persoon nagaan of het beeld dat hij/zij van zichzelf heeft overeenkomt met het beeld dat anderen over hem/haar hebben'*.

In de volgende fase gaan de begeleiders van SD WORX evalueren of de huidige job overeenkomst met wat de persoon wilt en waar hij/zij goed in is. Soms concluderen ze dat de huidige job ideaal bij deze persoon past en ligt de oorzaak van het probleem ergens anders. De persoon heeft bijvoorbeeld een conflict met iemand uit het team of met de leidinggevende. Meneer Van Gysel: *'Meestal vindt de persoon deze zaken echter niet terug in zijn huidige job. Dan dient de persoon te zoeken naar een andere functie. Hier ligt de meerwaarde van de HR-professional. Hij/zij heeft een overzicht op alles wat beweegt in het bedrijf en weet hoe alle functies in de afdelingen eruit zien. Zij weten vaak ook al in welke omgeving in het bedrijf de persoon zich goed zal voelen.'* Vervolgens maakt de begeleider van SD WORX samen met de persoon een actieplan op. Meestal wordt de persoon aangeraden eens te gaan praten met bijvoorbeeld een leidinggevende van een afdeling waar zijn/haar interesses naartoe gaan. Meneer Van Gysel: *'Wij blijven als begeleider uit dit verhaal. We gaan ervan uit dat de medewerker zijn/haar loopbaan in eigen handen moeten nemen. Wij gaan niet in de medewerker zijn/haar plaats op zoek naar een andere functie. We treden enkel op als facilitator.'*

Ook Stad Gent gaat in deze fase van begeleiding na in welke mate er een match is met bestaande functies. Mevrouw Vervaecke merkt hier wel bij op dat indien de medewerker zijn/haar leidinggevende niet wenst te betrekken, de vertaalslag naar mogelijkheden kleiner is. Bij de Vlaamse overheid gebeurt ook een marktverkenning. Er wordt uitgezocht wat de mogelijkheden zijn binnen de eigen afdeling en in de gehele organisatie.

Fortis hanteert een iets andere aanpak. Zij slaan de fase van zelfreflectie over. Via de "open job market", waar alle openstaande vacatures staan, kijken ze meteen naar wat mogelijk is.. Indien de persoon in aanmerking komt voor een functie die hij/zij ambieert, wordt gekeken wat nodig is om daar te geraken. Er wordt nagegaan wat de persoon dient te ontwikkelen. Indien de persoon niet in aanmerking komt voor deze functie wordt uitleg gegeven waarom niet. Het kan namelijk zijn dat

de persoon nooit klaar zal zijn voor deze functie, omdat de persoon zijn/haar potentieel niet goed inschat.

Bij Stad Gent wordt een persoonlijk ontwikkelingsplan in een aantal gevallen opgemaakt, maar in sommige gevallen stoppen ze ervoor. Volgens mevrouw Vervaecke heeft niet iedereen behoefte aan zo een plan. De begeleiders van Stad Gent hanteren een aantal voorwaarden om een persoonlijk ontwikkelingsplan op te starten: de persoon moet ertoe bereid zijn, moet de nodige competenties hebben en het moet nuttig/nodig zijn. Mevrouw Vervaecke: *'Ik ben er van overtuigd dat een persoonlijk ontwikkelingsplan niet voor iedereen werkt. Indien de persoon bijvoorbeeld niet gemotiveerd is of een lage capaciteit tot leren heeft, wordt er geen persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld. Indien een persoon bijvoorbeeld een ongunstige evaluatie gekregen heeft, maar beschikt over een laag leervermogen en niet bereid is om bij te leren, stellen we geen persoonlijk ontwikkelingsplan op. In deze gevallen maken we goede afspraken. Ik ben geen voorstander van standaard persoonlijke ontwikkelingsplannen.'*

SD WORX stelt wel voor elke medewerker een persoonlijk ontwikkelingsplan op, maar dit kadert in hun evaluatiegebeuren. Meneer Van Gysel: *'Jaarlijks maken de leidinggevende en de medewerker samen ontwikkeldoelen op. Een goede leidinggevende gaat dan ook voor een stuk een ontwikkeling opmaken die nuttig kan zijn voor een volgende job.'*

De Vlaamse overheid maakt weinig gebruik van persoonlijke ontwikkelingsplannen. Meneer Deturck: *'Ontwikkeltrajecten worden heel vaak loopbaantrajecten, maar van een loopbaantraject naar een ontwikkelingstraject gaan gebeurt niet vaak'*. Meneer Deturck verduidelijkt dat je met de competenties waar de persoon reeds over beschikt ook al ver komt. *'We zoeken welke competenties de persoon reeds heeft en kijken wat hij/zij er allemaal mee kan gaan doen.'*

Bij Fortis worden er ook persoonlijk ontwikkelingsplannen opgesteld, al verduidelijkt mevrouw Oscé dat de medewerker hier zelf verantwoordelijk voor is. De persoon moet het zelf willen. Mevrouw Oscé: *'HR en de lijnmanager moeten dit stimuleren door de persoon te begeleiden en te faciliteren. Het initiatief komt altijd van de medewerker, maar idealiter is dit het gevolg van een gesprek tussen leidinggevende en medewerker.'* Om een persoonlijk ontwikkelingsplan op te stellen dient de persoon te antwoorden op twee vragen: "Wat wens je te bereiken binnen je loopbaan?" en "Hoe wens je dit te realiseren?". De persoon kan online de catalogus opleidingen bekijken en daaruit eventueel een opleiding kiezen. Vervolgens zal de leidinggevende dit plan goedkeuren en tijdens de jaarlijkse evaluatie wordt dit plan overlopen.

De fasering van de consultancy-organisatie is ook anders. In het begin van het jaar stelt de medewerker samen met zijn *counselor* de doelen op die hij het komende jaar wenst te bereiken. Deze doelen worden in een goalsheet beschreven. Op basis van deze goalsheet wordt een

ontwikkelingsplan opgesteld aan de hand van het SMART-principe. Halverwege het jaar vindt een functioneringsgesprek plaats tussen de medewerker en zijn *counselor*. Er wordt onder andere nagegaan welke objectieven reeds behaald zijn en aan welke er nog gewerkt dient te worden. Op het einde van het jaar vindt de performance evaluatie plaats. Men kijkt dan naar de verwezenlijking van de objectieven. Tussen deze twee gesprekken vinden ook projectevaluaties plaats.

3.2.4. Welke tools / middelen worden er gebruikt om potentieelinschatting te doen? (testen, development-center?)

Stad Gent maakt op dit moment geen gebruik van development centers. Wel beschikken ze over een heel pakket van tools: capacitaire, ruimtelijke, verbale en persoonlijkheidstesten, 360° feedback en halfgestructureerde interviews. Mevrouw Vervaecke zou echter wel graag willen werken met development centers. Mevrouw Vervaecke: *'Het is niet verstandig als je een medewerker gaat ontwikkelen waarvan je niet weet of deze persoon het gaan kunnen. Via een development center zou je kunnen zien of de investering die je wilt gaan doen wel slim is.'*

Ook Fortis gebruikt geen assessment of testen. De potentieelinschatting van de "young high potentials" gebeurt op dit moment enkel aan de hand van gesprekken. Mevrouw Oscé geeft wel aan dat dit in de toekomst waarschijnlijk zal veranderen.

SD WORX gebruikt development centers op individuele basis in kader van een carrièrepad. Indien een medewerker bijvoorbeeld een leidinggevende functie wilt uitvoeren en men niet zeker weet of deze persoon hier klaar voor is, wordt er voor deze persoon een development center uitgewerkt. SD WORX heeft dat zelf in huis. Ook wordt er per divisie wel eens een "talent grade"-oefening gedaan door het management. De medewerkers worden op deze manier ingeschat voor hun huidige functie en op groeipotentieel. Het management communiceert hier wel niet open over naar de medewerkers toe.

De Vlaamse overheid doet ook soms beroep op een development center. Ze doen dit niet indien de persoon nog niet weet wat hij/zij wilt. Ze gebruiken het dus niet als oriënteringsinstrument, het wordt enkel ingezet indien de persoon weet wat hij/zij wilt.

De consultancy-organisatie houdt sinds het jaar 2006 "talent reviews" voor de niveaus van manager tot director ter inschatting van het potentieel. Vanaf volgend jaar zal men deze "talent reviews" ook toepassen op de lagere niveaus. Er wordt per persoon gekeken of er groeipotentieel is en of de medewerker gezien wordt als toekomstige partner. Naast deze talent review kijkt men ook naar de performance. De talent review gebeurt aan de hand van een workshop met alle partners. Er wordt een assessment gemaakt per individu. Testen worden er niet gebruikt.

3.2.5 Hoe wordt loopbaanbegeleiding geïntegreerd in het ruimere loopbaanmanagement (afstemming met competentie management, prestatie management, opleiding en ontwikkeling, ...)?

In de consultancy-organisatie is de loopbaanbegeleiding zeer sterk geïntegreerd met prestatie management. Het ontwikkelingsplan is dan weer verbonden met training en ontwikkeling. Ook Stad Gent en Fortis hebben de loopbaanbegeleiding geïntegreerd in prestatie management. De loopbaanbegeleiders van Stad Gent hebben een competentiewoordenboek uitgeschreven en geïntroduceerd. Dit woordenboek wordt gebruikt bij de evaluaties. De loopbaanbegeleiders van Stad Gent stemmen ook heel erg af met de collega's van opleiding en ontwikkeling. Mevrouw Vervaecke geeft wel aan dat Stad Gent de loopbaanbegeleiding steeds meer zal gaan integreren in het ruimere loopbaanmanagement.

Meneer Deturck van de Vlaamse overheid geeft aan dat het Loopbaan Ontwikkel Centrum nog niet volledig geïntegreerd is binnen het ruimere loopbaanmanagement, maar dat ze hier wel mee bezig zijn. Binnen loopbaantrajecten verwijzen ze wel al zo veel mogelijk naar bestaande functiebeschrijvingen, competentiewoordenboeken en ontwikkelingsprogramma's.

Meneer Van Gysel van SD WORX legt uit dat hun loopbaanbegeleiding van de ene kant geïntegreerd in het ruimere loopbaanmanagement, maar er van de andere kant ook een stukje los van staat. Hij geeft aan dat een goede leidinggevende zich bezig houdt met de loopbanen van zijn medewerkers. Hij/zij dient een medewerker opleidingen aan te bieden in kader van zijn/haar groeipad. Meneer Van Gysel geeft ook als voorbeeld dat voor een aantal functies loopbaanpaden uitgebouwd werden. Eveneens kan elke medewerker de beschrijvingen van alle functies zien. Omdat loopbaanbegeleiding vrijblijvend gebeurt, op vraag van de medewerker, staat de begeleiding volgens hem ook een stukje los van het loopbaanmanagement. Meneer Van Gysel: *'Op leeftijdsbewust vlak zouden we loopbaanbegeleiding in de toekomst misschien beter nog meer integreren binnen het ruimere loopbaanmanagement. We zouden bijvoorbeeld iedere medewerker die meer dan vijf jaar in dezelfde job zit, eens kunnen laten langsgaan bij een loopbaanbegeleider om te kijken hoe het met de inzetbaarheid zit en of de persoon aan het vastroesten is.'*

3.3. Participatie loopbaanbegeleiding

3.3.1. Wie kan aanspraak maken op loopbaanbegeleiding?

Zowel bij Fortis, Stad Gent als SD WORX kan elke medewerker aanspraak maken op loopbaanbegeleiding. Alle medewerkers uit de consultancy-organisatie krijgen structureel loopbaanbegeleiding.

Bij de Vlaamse overheid kunnen statutairen en contractuelen met werkzekerheid beroep doen op het Loopbaan Ontwikkel Centrum. In de eerste jaren kon een individu enkel ondersteuning door het LOC krijgen op aangeven van de leidinggevende of de lokale P&O-professional. De Vlaamse overheid is hier van afgestapt en loopbaanbegeleiding kan nu ook op initiatief van het individu aangevraagd worden.

3.3.2. Mate waarin de loopbaanbegeleiding zich richt op het gehele personeelsbestand, dan wel op specifieke doelgroepen (ouderen, jongeren) of bepaalde werknemerscategorieën (management, uitvoerenden, administratief,...)?

Bij de consultancy-organisatie krijgt elke medewerker structureel loopbaanbegeleiding. Bij SD WORX kunnen alle medewerkers dan weer loopbaanbegeleiding vragen als ze een probleem ervaren. Meneer Van Gysel van SD WORX geeft wel aan dat het hem ideaal lijkt om in de toekomst loopbaanbegeleiding vrijblijvend te houden voor elke medewerker én tegelijkertijd proactief een aantal doelgroepen te behandelen. Dit is hetgene wat zowel de Vlaamse overheid, Fortis als Stad Gent op dit moment reeds toepassen.

Zowel bij de Vlaamse overheid, Stad Gent als Fortis kunnen alle werknemerscategorieën vrijblijvend beroep doen op individuele loopbaanbegeleiding. Hiernaast bieden deze organisaties loopbaanbegeleiding structureel aan voor een aantal doelgroepen.

De Vlaamse overheid zet regelmatig specifieke loopbaanprojecten op voor doelgroepen. Er loopt bijvoorbeeld een project voor laaggeschoolde medewerkers. De HR-advisers van Fortis geven dan weer aan alle nieuwe medewerkers en de "young high potentials" (medewerkers die ze op korte termijn zien doorgroeien naar hogere functies) structureel loopbaanbegeleiding.

Een aantal groepen medewerkers van Stad Gent moeten verplicht loopbaanbegeleiding volgen. Hieronder verstaat Stad Gent de personen die een ongunstige evaluatie gekregen hebben. Mevrouw Vervaecke: *'Een ongunstige evaluatie is een signaal van de organisatie. We moeten als organisatie dan ook iets kunnen aanbieden zodat deze personen zich kunnen herpakken'*. Ook de personen waarvan de functie niet meer voorkomt of wordt uitbesteedt door een reorganisatie vallen onder een doelgroep. De nieuwe leidinggevenden krijgen eveneens structureel loopbaanbegeleiding. Mevrouw Vervaecke: *'Het is immers cruciaal om deze personen zo snel mogelijk in het spoor te krijgen. We nemen deze personen niet bij de hand, maar wijzen hen op hun verantwoordelijkheid en ondersteunen hen.'* Stad Gent geeft ook begeleiding aan een aantal medewerkers om deze te laten doorstromen naar knelpuntberoepen. Ook krijgen diensten, waarvan uit de jaarlijkse tevredenheidsenquête bleek dat ze niet tevreden waren, begeleiding.

3.3.3. Hoe wordt er rekening gehouden met de verschillende individuele loopbaanfasen?

Zowel Stad Gent, de consultancy-organisatie, de Vlaamse overheid als Fortis houdt rekening met de individuele loopbaanfasen. De loopbaanbegeleiding is steeds op maat. Stad Gent en de consultancy-organisatie houden rekening met de loopbaanfasen van de persoon en de bijbehorende behoeftes. De Vlaamse overheid houdt bovendien rekening met de prioriteiten van het individu en de loopbaanankers, die afhangen van de leef fase waarin de persoon zich bevindt. Meneer Marchant van de Vlaamse overheid: *'Het individu beslist zelf welke actie eerst ondernomen wordt, hij/zij is de regisseur'*.

Bij Fortis zijn de medewerkers ingedeeld in "talent pools". De verschillende pools hebben verschillende behoeften en noden naar begeleiding en ontwikkeling toe. De aanpak verschilt dan ook per talent pool.

De HR Director Consulting van de consultancy-organisatie beklemtoont dat het belangrijk is rekening te houden met de wensen van je medewerkers. Hij legt uit dat indien je dat niet doet, je je medewerkers kwijt bent.

SD WORX houdt vandaag de dag niet formeel rekening mee met de individuele loopbaanfasen. Meneer Van Gysel geeft aan dat het heel moeilijk is om te bepalen in welke fase iemand juist zit.

3.3.4. Ad hoc (als er zich een probleem voordoet) of structureel?

Bij de Vlaamse overheid vindt de loopbaanbegeleiding plaats als er zich een probleem voordoet of als de persoon een ambitieuze vraag heeft ("ik denk dat ik meer kan en ik wil het ook") Af en toe zijn er ook specifieke loopbaanprojecten gericht op doelgroepen. Ook de medewerkers van SD WORX kunnen terecht bij een loopbaanbegeleider als ze een probleem hebben.

Bij de consultancy-organisatie verloopt de loopbaanbegeleiding structureel. Fortis biedt loopbaanbegeleiding zowel structureel als ad hoc aan. Een medewerker mag loopbaanbegeleiding vragen indien hij/zij een probleem ervaart of als hij/zij wenst te ontwikkelen. De begeleiding gebeurt ook structureel want Fortis werkt proactief naar een aantal doelgroepen, zoals de medewerkers die net aangeworven zijn en de "young high potentials".

Ook bij Stad Gent gebeurt de loopbaanbegeleiding op dit moment ad hoc én structureel voor een aantal doelgroepen. Stad Gent is er wel mee bezig om de begeleiding voor alle medewerkers structureel te maken.

3.4. Communicatie rond loopbaanbegeleiding

3.4.1. Hoe gebeurt de communicatie tussen lijnmanagement en HR?

Indien een medewerker van de Vlaamse overheid rechtstreeks naar het Loopbaan Ontwikkel Centrum (LOC) stapt, worden de leidinggevende en de lokale P&O op de hoogte gebracht. Als het LOC voorgesteld werd aan het individu door de lijnmanager, zal het LOC ook de lokale P&O informeren om transparant te zijn. Indien het individu naar zijn/haar lokale P&O stapt met een loopbaanvraag zullen zij de persoon doorsturen naar het LOC.

Als een medewerker van Stad Gent met loopbaanbegeleiding start, wordt zijn/haar leidinggevende op de hoogte gebracht. Indien deze medewerker uit een doelgroep komt, gaat de leidinggevende zelfs mee communiceren. Mevrouw Vervaecke vindt het namelijk belangrijk om zo veel mogelijk met het "werkveld" samen te zitten.

Ook bij Fortis wordt de leidinggevende ingelicht. Dit is evenzeer het geval bij SD WORX, al communiceren zij wel niet alles. De leidinggevende krijgt enkel te horen dat één van zijn/haar medewerkers loopbaanbegeleiding krijgt. De medewerker zelf moet beslissen of hij/zij meer wenst te vertellen.

Meneer Van Gysel van SD WORX brengt aan dat de communicatie moeilijk wordt op het moment dat de werknemer liever niet wilt dat zijn leidinggevende op de hoogte wordt gebracht. De loopbaanbegeleider neemt deze persoon dan in vertrouwen. Toch vindt meneer Van Gysel dat HR ook ten dienste moet staan voor het lijnmanagement. Daarom proberen ze de medewerker ervan te overtuigen om de leidinggevende toch op de hoogte te brengen.

Bij de consultancy-organisatie die werd geïnterviewd zorgt de HR-afdeling voor de begeleiding van het proces en is zij facilitator. Indien er problemen zijn met een individu communiceert de lijnmanager (counselor) dit aan de HR-afdeling en ook andersom. Er is een vlotte communicatie tussen deze twee. Indien een medewerker aan zijn counselor vertelt dat hij/zij wilt veranderen van functie, wordt dit ook gecommuniceerd aan de HR-afdeling.

3.4.2. Hoe wordt over de mogelijkheden binnen de organisatie gecommuniceerd?

De medewerkers van SD WORX kunnen op intranet terugvinden dat de organisatie intern loopbaanbegeleiding aanbiedt. Bij de Vlaamse overheid kunnen de medewerkers eveneens informatie over het Loopbaan Ontwikkel Centrum op intranet opzoeken. Ook bij Stad Gent staat de mogelijkheid tot loopbaanbegeleiding op het intranet uitgelegd. Bovendien wordt een nieuwe medewerker van Stad Gent steeds geïnformeerd over deze mogelijkheid.

De Vlaamse overheid houdt ook regelmatig communicatieacties. Tijdens deze actie wordt onder andere de mogelijkheid van het Loopbaan Ontwikkel Centrum gecommuniceerd.

Bij Fortis worden de vacatures officieel intern bekend gemaakt via de "open job market". Ook bij SD WORX en Stad Gent staan de openstaande vacatures in een nieuwsbrief die regelmatig verstuurd wordt.

De HR Director Consulting van de consultancy-organisatie geeft aan dat de communicatie bij hen beter zou kunnen. Binnen de business units wordt er over de mogelijkheden gecommuniceerd. Tussen de business units is er echter geen communicatie. Een medewerker kent dus de mogelijkheden om te veranderen van functie binnen zijn business unit, maar de mogelijkheden om een andere functie uit te oefenen binnen een andere business unit zijn niet gekend. De business units vormen silo's, er is weinig beweging tussen.

3.5. Evaluatie loopbaanbegeleiding

3.5.1. Hoe wordt de loopbaanbegeleiding geëvalueerd? Bestaat er een systeem van evaluatie voor de loopbaanbegeleiding? Hoe gebeurt de evaluatie concreet?

Bij de Vlaamse overheid wordt de medewerker zes maanden na het afsluiten van het traject gevraagd een formulier in te vullen met de volgende vragen: "Hoe was de begeleiding?", "Heeft het LOC bijgedragen aan een structurele oplossing?" en "Heeft de oplossing ook de loopbaansituatie verbeterd?". Indien het individu aangeeft dat de begeleiding niet geholpen heeft, wordt er uitgezocht waaraan dit kan liggen. Het LOC hanteert deze evaluatie om hun dienstverlening steeds te kunnen verbeteren.

Bij Stad Gent is er nog geen rendementsmeting gebeurd. Wel wordt de medewerker aan het begin van het traject gevraagd zichzelf te scoren op een aantal competenties. Op het einde van het traject scoort deze persoon zich opnieuw en wordt er gevraagd aan de persoon of de begeleiding effect had. Ze vragen soms ook eens aan de leidinggevende van de medewerker of de begeleiding effect had, maar dat gebeurt niet systematisch.

Fortis heeft geen specifieke evaluatie voor de loopbaanbegeleiding. Wel wordt er jaarlijks een tevredenheidsenquête afgenomen. Hierin zijn ook vragen opgenomen over het persoonlijk ontwikkelingsplan en de loopbaanmogelijkheden. Zo wordt er indirect gepeild naar de loopbaanbegeleiding.

Bij de consultancy-organisatie krijgen de minder ervaren medewerkers jaarlijks de mogelijkheid feedback te geven over zijn/haar *counselor*.

De loopbaanbegeleiders van SD WORX zitten regelmatig samen. Ze overlopen dan de personen die loopbaanbegeleiding volgen of gevolgd hebben. Ook vertellen ze elkaar wat ze de persoon voorgesteld hebben en vragen ze aan de andere begeleiders of ze dat ook op deze manier aangepakt zouden hebben.

3.6. Functioneringsgesprekken

3.6.1. Wordt er tijdens de functioneringsgesprekken gepeild naar de loopbaanverwachtingen van de personeelsleden?

De vijf organisaties die werden geïnterviewd verwachten van hun leidinggevendenden dat zij peilen naar de loopbaanverwachtingen van hun medewerkers. De Vlaamse overheid merkt wel op dat zij niet zoveel zicht hebben op het feit of er tijdens de functioneringsgesprekken werkelijk over de loopbaan gepraat wordt. Mevrouw Vervaecke van Stad Gent stelt vast dat er te weinig naar gepeild wordt. Daarom werkt Stad Gent aan een checklist voor functioneringsgesprekken. Indien een leidinggevende van Stad Gent moeite heeft met het voeren van functioneringsgesprekken, mag hij/zij ook altijd langsgaan bij een loopbaanbegeleider. Bovendien geeft ze aan dat als de leidinggevende zelf een goed functioneringsgesprek krijgt, dit een voorbeeld voor hem/haar vormt en dat hij/zij op deze manier ook het nut zal inzien van een goed functioneringsgesprek en dit bijgevolg ook toepast tijdens functioneringsgesprekken met zijn/haar medewerkers.

Bij Fortis wordt er tijdens de jaarlijkse evaluatiegesprekken een apart stuk geweid aan de loopbaanverwachtingen. De leidinggevende is verplicht te vragen naar de ambities van zijn/haar medewerker en dient ook te peilen naar wat de medewerker van plan is met zijn loopbaan. Ook wordt het persoonlijk ontwikkelingsplan overlopen.

Bij SD WORX moet de leidinggevende tijdens het functioneringsgesprek samen met zijn medewerker ontwikkeldoelstellingen opmaken. Hiervoor moeten zij dus peilen naar de loopbaanverwachtingen.

3.6.2. Worden er hier gerichte vragen gesteld volgens een bepaald scenario? Welke vragen?

Bij geen van de vijf organisaties worden er vragen gesteld over de loopbaan volgens een bepaald scenario. Meneer Van Gysel van SD WORX geeft wel aan dat de leidinggevendenden tijdens de functioneringsgesprekken steeds vragen wat de medewerker (verder) wenst te ontwikkelen in functie van zijn huidige job én ook in het belang van zijn carrière.

3.6.3. Hoe komt de info bij HR?

Bij de vijf organisaties moeten de leidinggevenden de evaluatieformulieren, ontwikkeldoelstellingen en goalsheets verplicht doorsturen naar HR. Zodoende kan HR deze formulieren inkijken.

4. Bespreking van de geïnterviewde loopbaancentra

In dit punt bespreek ik de interviews van de loopbaancentra. Dit doe ik aan de hand van de vragen die ik stelde tijdens de interviews. Eerst worden de vragen besproken die handelen over de vorm van de loopbaanbegeleiding, vervolgens deze over de participatie.

4.1. Vorm loopbaanbegeleiding

4.1.1. Welke zijn de meest gestelde vragen? Met welke verwachtingen komen "klanten" naar jullie?

Uit de interviews komt naar voren dat de vragen die de klanten hebben zeer uiteenlopend zijn. Toch geven de meeste loopbaancentra aan dat de individuen doorgaans naar hen toestappen omwille van een probleem, ze voelen zich niet goed in hun job of vel.

Mevrouw Commeine van Keerpunt geeft aan dat er bij cliënten vaak iets dwars zit in de job en dat de huidige werksituatie geen vooruitzichten meer biedt. Deze personen willen uitzoeken welke mogelijkheden er nog voor hen zijn, intern of op de arbeidsmarkt. Meneer Rollé Van Vokans: *'Personen concluderen dat de job die ze nu uitoefenen toch niet degene is die ze de rest van hun leven willen doen en willen met een loopbaanbegeleider spreken over wat mogelijk is.'* Meneer de Visch van Bridges for Choice geeft aan dat voornamelijk 40-plussers willen weten wat hen nog rest en dat zij zich afvragen of ze nog 20 jaar dezelfde job moeten uitoefenen. Ze willen volgens hem weten of ze nog een kans hebben om te veranderen en zo ja naar waar en hoe.

Zowel Meneer Vansichen van Evenwicht als Mevrouw Jellema van het SEIN krijgen regelmatig managers als cliënt. Meneer Vansichen geeft aan dat deze personen begeleiding wensen bij deze stap in de loopbaan. Mevrouw Jellema van het SEIN geeft aan dat ze van vrouwelijke managers regelmatig de vraag krijgt hoe ze nog een stapje hoger kunnen geraken.

Mevrouw Dirx van PIGMENTT geeft aan dat de cliënt vaak weet dat hij/zij iets anders wilt, maar niet weet wat en daarom ondersteuning vraagt. Meneer de Visch van Bridges for Choice verduidelijkt dat niet elk individu dat naar een loopbaancentra stapt een andere functie wilt of in een andere organisatie wenst te werken. Meneer de Visch: *'De meeste personen willen weten hoe ze hun functie in het bedrijf waar ze werken anders kunnen boetseren.'*

Het is opmerkelijk dat maar weinig individuen naar een loopbaancentra toestappen om gewoon eens na te denken over hun loopbaan en niet omdat ze in een probleemsituatie zitten. Toch komen zowel bij Keerpunt als het SEIN een aantal individuen langs om hun sterktes en zwaktes te leren kennen en zo een zicht te krijgen op de persoonlijke mogelijkheden of de mogelijkheden binnen de organisatie of arbeidsmarkt. Deze personen stappen dus niet omwille van een probleem naar een loopbaancentra. Mevrouw Commeine van Keerpunt geeft aan dat dit voornamelijk jongeren zijn.

4.1.2. Uit welke verschillende fases bestaat de loopbaanbegeleiding?

Zowel bij PIGMENTT, Keerpunt als het SEIN is de eerste fase de intake. De drie loopbaancentra peilen in deze fase naar de concrete loopbaanvraag en naar wat de persoon wenst te bereiken. Mevrouw Commeine van Keerpunt merkte op dat de begeleider bij deze verkenning voornamelijk dient te luisteren. Bij PIGMENTT wordt in deze fase bovendien de inhoud van de begeleiding toegelicht.

Ook is de tweede fase bij deze drie loopbaancentra gelijklopend. PIGMENTT noemt deze fase de diagnose, Keerpunt noemt ze de zelfanalyse. Deze fase gebeurt bij PIGMENTT, Keerpunt en het SEIN aan de hand van drie vragen: "Wie ben ik?", "Wat wil ik?" en "Wat ken/kan ik?". De eerste vraag proberen de begeleiders van PIGMENTT te beantwoorden aan de hand van een profielonderzoek. Ook bij Keerpunt en het SEIN worden de persoonlijkheidskenmerken in kaart gebracht. Om te weten wat de persoon wil gaan de begeleiders van PIGMENTT de korte en lange termijndoelen na alsook de persoonlijke waarden. Keerpunt en het SEIN proberen ook te achterhalen wat de persoon belangrijk vindt in een job en wat hem/haar motiveert. Keerpunt gaat bovendien na waar de persoon rekening mee wenst te houden, zoals bijvoorbeeld het gezin en de afstand tot het werk. Indien een persoon loopbaanbegeleiding krijgt bij Keerpunt en niet echt kan uitleggen wat hij/zij juist wilt, vragen de begeleiders aan de persoon om een aantal vacatures mee te brengen die hem/haar interessant lijken. Op basis hiervan wordt dan gezocht naar wat de persoon belangrijk vindt in een functie. Om te kunnen beantwoorden wat de persoon kent en kan gaan de begeleiders van PIGMENTT, Keerpunt en het SEIN de competenties na alsook de gevolgde opleidingen. Ook wordt gezocht welke de sterke en zwakke punten zijn. Dit doen deze centra aan de hand van gesprekken, oefeningen, vragenlijsten, testen en 360° feedback. In deze fase wordt dus met andere woorden een persoonlijke en professionele balans opgemaakt van de cliënt.

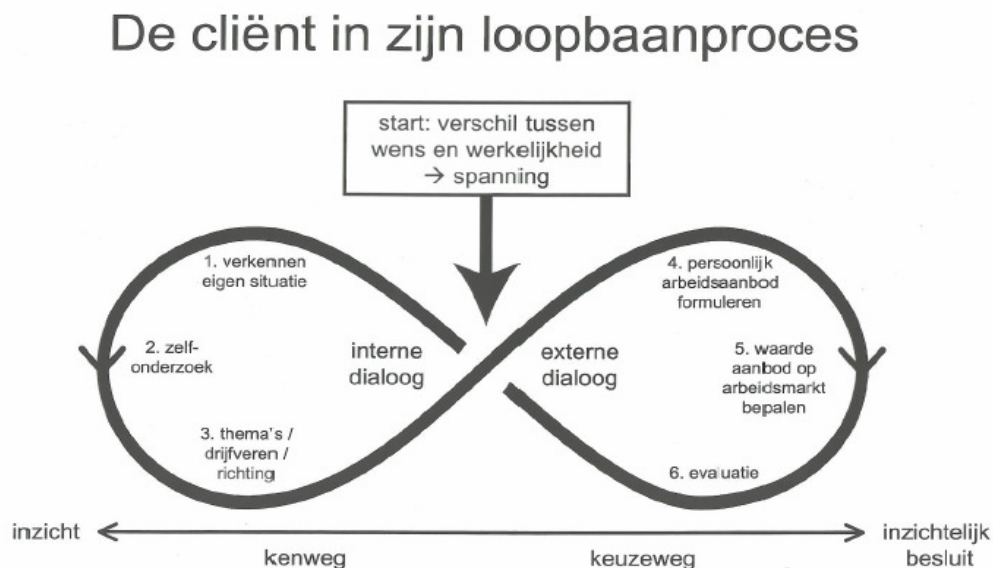
Als derde fase gaan de begeleiders van Keerpunt samen met de cliënt de arbeidsmarkt en/of opleidingsmarkt verkennen. Mevrouw Commeine: *'We gaan kijken welke job bij de vaardigheden van de cliënt past en bij wat deze persoon belangrijk vindt. Indien de persoon een opleiding wenst te volgen wordt ook de opleidingsmarkt verkent. Indien de persoon wenst te solliciteren voor een andere functie en niet goed weet hoe, volgt een sollicitatiebegeleiding.'* Daarna stellen ze een persoonlijk ontwikkelingsplan op. Dit doen de begeleiders van PIGMENTT en het SEIN ook. De

begeleiders van deze drie loopbaancentra stellen samen met de cliënt acties op om de doelen te bereiken, samen met een planning en timing hiervoor. Ook wordt er beslist of de persoon een opleiding dient te volgen. Mevrouw Jellema van het SEIN merkt op dat het persoonlijk ontwikkelingsplan best opgesteld wordt aan de hand van het SMART-principe. De begeleiders bij PIGMENTT houden tijdens het opstellen van het persoonlijk ontwikkelingsplan rekening met de "kennis", het "kunnen", het "zijn" en de "wil" van de persoon. Zij doen dit aan de hand van het formuleren van de volgende vragen: "Waar sta ik?", "Waar wil ik naartoe?" en "Hoe kan ik dit bereiken?". Ook beslissen zij hoe en wanneer gemeten zal worden of hetgeen bereikt is en wie/wat nodig is om het plan te kunnen uitvoeren.

Na deze fase vragen de begeleiders van Keerpunt de cliënt een schriftelijke vragenlijst in te vullen over hoe hij/zij de begeleiding vond. De antwoorden worden daarna besproken. Zo kan Keerpunt blijven leren. Bij PIGMENTT gebeurt enkele maanden na het traject een evaluatie, telefonisch of aan de hand van een vragenlijst. De situatie van de werkende wordt dan getoetst aan de hand van het persoonlijk ontwikkelingsplan. Bijsturing indien nodig is mogelijk.

Zowel mevrouw Commeine van Keerpunt als mevrouw Jellema van het SEIN vinden het spijtig dat zij geen subsidies krijgen voor echte follow-up gesprekken. Mevrouw Jellema van het SEIN raadt haar cliënten daarom aan om het ontwikkelingsplan er zelf jaarlijks opnieuw bij te nemen. De persoon dient dan na te gaan of de doelen nog hetzelfde zijn, of het nog om dezelfde acties gaat, wat reeds verwezenlijkt is en of er andere interesses zijn die hij/zij wenst te ontwikkelen.

Vokans gebruikt de fasering die in figuur 14 staat. Deze figuur noemen ze de 'loopbaanlemniscaat'.



Figuur 14: De loopbaanlemniscaat

Bron: Vokans

Meneer Rollé van Vokans: *'Tijdens de loopbaanbegeleiding is er zowel een interne als een externe dialoog. Bij de interne dialoog gaat het om het in kaart brengen van de persoon zelf, het creëren van een zelfbeeld aan de hand van zelfanalyse. Tijdens de externe dialoog gaan we nagaan wat de cliënt kan betekenen op de arbeidsmarkt en of er daar een aanbod voor is.'*

De interne dialoog komt dus overeen met de tweede fase van de begeleiding bij PIGMENTT, Keerpunt en het SEIN, de externe dialoog met de derde fase die de drie loopbaancentra hanteren.

In de eerste fase gaan de begeleiders van Vokans de situatie van de cliënt verkennen. Hiermee bedoelen ze niet enkel het schoolverleden, maar ook de ervaringen op werkgebied en de actuele (werk)situatie wordt in kaart gebracht. Ook wordt er uitgezocht waar de ontevredenheid juist zit. In de fase *zelfonderzoek* focussen ze op de vragen "Wie ben ik?", "Wat kan ik?", "Wat zijn mijn competenties?". Dit doen ze aan de hand van gesprekken gekoppeld aan oefeningen die de persoon helpen om inzicht te krijgen in wie hij/zij is (kwaliteiten, talenten) en wat hij/zij kan (vaardigheden). In fase drie, *thema's; drijfveren; richting*, gaan ze na wat de persoon wilt, wat zijn/haar waarden en drijfveren zijn en wat hem/haar motiveert en blokkeert. Deze drie fases van de loopbaanlemniscaat komen overeen met de tweede fase die de loopbaancentra PIGMENTT, Keerpunt en het SEIN hanteren.

In de vierde fase wordt het persoonlijk aanbod geformuleerd. Dit gebeurt aan de hand van oefeningen. De cliënt wordt bijvoorbeeld gevraagd een top drie te maken van de functies die hij/zij graag wenst uit te voeren. Dit vormt het arbeidsaanbod. In fase vijf gaan de begeleiders van Vokans de waarde bepalen van het aanbod van de cliënt op de arbeidsmarkt. De zesde fase bestaat uit een evaluatie. Er wordt gekeken of de persoon zich hierbij kan vinden. Een aantal stappen kunnen eventueel opnieuw overlopen worden en er kan eventueel een nieuw arbeidsaanbod geformuleerd worden aan de hand van wat gebleken is uit de arbeidsmarkt. De externe dialoog komt dus overeen met de derde fase die de begeleiders van PIGMENTT, Keerpunt en het SEIN hanteren.

Ook bij Vokans wordt er voor elke cliënt een persoonlijk ontwikkelingsplan opgemaakt. Meneer Rollé van Vokans geeft aan dat dit her en der in het proces opgesteld kan worden. Bij PIGMENTT, Keerpunt en het SEIN gebeurt dit echter steeds in de derde fase.

Evenwicht hanteert een iets andere aanpak. Zij start de begeleiding met de persoon te vragen ervaringen te zoeken waarbij hij/zij zich echt goed voelde en waar energie zat. Evenwicht vertrekt in de begeleiding dus vanuit de bezieling en de drijfveren van mensen. Zowel PIGMENTT, Keerpunt, Vokans als het SEIN peilen in hun begeleiding ook wel naar de drijfveren van mensen. Vervolgens vragen de begeleiders van Evenwicht de persoon om op basis van deze ervaringen te bedenken wat voor hem/haar over een drietal jaar ideaal zou zijn. Er wordt nagegaan waar de persoon

naartoe wilt vanuit zijn bezieling. Meneer Vansichen: *'Er wordt met andere woorden gezocht naar de droomfunctie'*. In de derde fase gaat de begeleider samen met de cliënt deze bevindingen vertalen naar het heden. Het komt er op neer dat er gezocht wordt waar er in het verleden energie zat. Op basis hiervan kijkt men naar de toekomst en vervolgens projecteert men dit naar het heden. Op basis hiervan wordt een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld. Er wordt uitgezocht welke competenties vereist zijn om de "droomfunctie" te kunnen uitvoeren en vergeleken in hoeverre deze competenties verschillen met de competenties waar de persoon op dit moment over beschikt. Ook wordt er nagedacht welke personen uit de omgeving de persoon hierbij tips kunnen geven of welke persoon eventueel een inspiratiebron kan zijn. Op basis hiervan kan de persoon beginnen "netwerken". De persoon moet ook nagaan welke de eventuele beperkingen of problemen zijn die kunnen optreden bij het realiseren van de "droomfunctie". Vervolgens wordt vastgelegd wat de persoon wenst de ontwikkelen, op welke manier, met welke hulp en tegen wanneer. Ook wordt er een tijdsindeling opgemaakt. Het opstellen van het ontwikkelingsplan gebeurt dus op ongeveer dezelfde manier als bij Keerpunt, PIGMENTT, Vokans en het SEIN.

Meneer Rollé van Vokans benadrukt dat men steeds kan terugvallen op een vorige fase. De loopbaanbegeleiding gaat om een continu proces. Hij vindt het ook erg belangrijk dat de cliënt zélf keuzes maakt. Meneer Rollé: *'Een loopbaanbegeleider bij Vokans maakt geen keuzes voor de cliënt. Wij gaan niet voor de cliënt op zoek naar antwoorden op zijn vragen, maar gaan samen met hem/haar op zoek.'* Mevrouw Commeine van Keerpunt sluit zich hier bij aan. Zij vertelde immers dat het belangrijk is dat je de persoon tijdens de begeleiding niet stuurt, maar enkel bevrageet. Ook de loopbaanbegeleiders van Evenwicht vinden het belangrijk dat een persoon aan zelfdiagnose kan doen. Meneer Vansichen van Evenwicht: *'Het is belangrijk dat de persoon zélf zijn drijfveren ontdekt, welke zijn sterktes zijn en wat zijn bezieling is. Wij laten de cliënten zelf vissen.'* De begeleiders van PIGMENTT streven er bovendien naar dat de persoon zelf het roer in eigen handen neemt om zijn/haar loopbaan verder uit te bouwen. Zij reiken een aantal handvaten aan, waarmee de persoon zelf aan de slag kan binnen zijn/haar loopbaan. Zij vinden het evenzeer belangrijk dat de persoon zelf ervaart wat de beste oplossing is.

De benadering die zowel PIGMENTT, Keerpunt, het SEIN, Vokans als Evenwicht hanteren noemt meneer De Visch van Bridges for Choice het "reflectieve paradigma". Dit is volgens hem een oude benadering. Dit model gaat er volgens hem van uit dat een individuele medewerker altijd in beweging is, groeit, ontwikkelt en leert. Ook beweegt en verandert een organisatie constant. De twee zijn allebei niet stabiel. Meneer De Visch: *'Omwille van deze reden gaat dit model ervan uit dat loopbaanbegeleiding nodig is om een matching te bewerkstelligen. De medewerker en de organisatie moeten in overeenstemming gebracht worden. Aan de hand van oefeningen laat men de medewerker stilstaan bij zichzelf zodat er helderheid gecreëerd wordt. Men richt zich op de volgende vragen: "Wat wil ik?", "Wat kan ik?", "Wie ben ik?" en "Wat durf ik?". Ook zijn er*

oefeningen om te reflecteren over voorbije ervaringen, over je "zijn" en je werkvoorkeuren. De cliënten zoeken vanuit zelfperceptie naar een functie of een omgeving die het beste bij hen past.'

Meneer De Visch geeft aan dat zowel de leidinggevende, de werknemer als Human Resources geen volledig zicht heeft op vacatures of om een functie aan te passen aan de persoon. Volgens hem is er veel meer nodig dan pure matching. Meneer De Visch: *'De klemtoon in het oude model ligt op twee elementen: de competenties en de zijnsfactoren (persoonlijkheid, leerstijl, loopbaanankers en voorkeuren). Mensen hebben echter ook een leercompetentie. Je kan niet enkel leersituaties creëren en de opdrachten laten vervullen en denken dat je dan klaar bent. Mensen zijn namelijk ook begrensd in hun leren. Het oude model gaat ervan uit dat iedereen kan blijven leren en ontwikkelen.'*

Omwille van deze reden hanteert Bridges for Choice het "transformationele referentiekader". Dit nieuwe model omhelst het oude model en voegt er nieuwe dingen aan toe zodat het beter werkt. Het "transformationele referentiekader" gaat uit van het principe dat je niet kan matchen. Meneer De Visch: *'Je kan mensen wél voorbereiden op een nieuwe stap'*.

De oude methode, het "reflectieve paradigma", concentreert zich voornamelijk op wat er in het verleden gebeurde, wat de positieve en negatieve ervaringen waren alsook de topprestaties en dieptepunten. Meneer De Visch: *'De nieuwe aanpak van loopbaanbegeleiding, het "transformationele referentiekader", gooit niet alle bestaande methodes overboord, maar legt wel andere klemtonen. In dit model vertrek je van het nu en gaan we ons voornamelijk concentreren op de toekomst. Het accent ligt op toekomstcoaching. Uitgangspunt is dat mensen hun functie grotendeels zelf kunnen boetsen. De nadruk ligt hier op de ontwikkeling van iemands creërende en zelfsturende vermogen.'*

Volgens meneer De Visch is succes een functie van een aantal factoren. *'In het oude model is enkel helderheid nodig en vormt inzicht de basis voor actie. Het nieuwe model gaat ervan uit dat vijf componenten succes bepalen. Succes is hier een functie van helderheid, aandacht, wil, verbindingen en energie. Niet enkel inzicht is nodig, ook de wijze hoe je je aandacht laat uitgaan naar dingen is succesbepalend. De wil is ook een belangrijke factor. Of je het echt wel wilt blijkt pas uit de praktijk. Door actief stappen te zetten wordt dit duidelijk. Ook hangt succes af van de verbindingen die er gemaakt worden met de omgeving, de interactie. Er dient een haalbaarheidscheck gedaan te worden. Tenslotte is de vijfde component energie. Stel dat je een burn out hebt, dan is je energie heel laag. Dan kan je ook geen succes creëren.'*

Meneer De Visch geeft aan dat het model dat Bridges for Choice hanteert veel meer belang hecht aan wat de volgende ontwikkelingsstap gaat zijn. In het "reflectieve paradigma" ligt de nadruk volgens hem op competenties. Meneer De Visch: *'Deze sluiten niet aan bij de eerstvolgende stap*

die mensen aankunnen, waar een persoon aan toe is en sluit ook niet aan bij toekomstcoaching. Matching gebeurt ook in het nieuwe model, maar dan voor de eerstvolgende stap.'

Meneer De Visch geeft aan dat de loopbaanbegeleider in het "reflectieve paradigma" een mix is van een therapeut en een performance coach. Er wordt uitgegaan van een reeks vraagstellingen. Meneer De Visch: *'Het "transformationele paradigma" kan je vergelijken met het bakken van een biscuit, je moet de ingrediënten mengen in een bepaalde volgorde. Ook bij loopbaanbegeleiding moet je de juiste mix van vragen in de juiste volgorde hanteren. Zo kan je de begeleidingstijd halveren.'*

Bridges for Choice gaat dus niet te werk zoals PIGMENTT, Keerpunt, Vokans, Evenwicht het SEIN. Deze vijf laatstgenoemde centra geven begeleiding aan de hand van een zelfbevraging en een arbeidsmarktverkenning. Bij Evenwicht concentreert men zich op de beste ervaringen van het individu en de "droomfunctie". Dit is een appreciatieve benadering. Bridges for Choice hanteert een ander proces. Zij geven meteen opdrachten en laten mensen acties ondernemen. Meneer De Visch: *'Naarmate de persoon de activiteiten afwerkt realiseert hij/zij zijn/haar wil. De wil van de persoon staat bij ons centraal. De activiteiten vinden plaats binnen een serendipiteitproces en een proces van prioriteitsstelling (inzicht). Met een serendipiteitproces wordt bedoeld dat men door toevalligheden ontdekkingen doet naar waar men niet naar op zoek was. Via activiteiten worden zinvolle toevalligheden gecreëerd. Er wordt gekeken welke kansen de persoon aantrekt om bij de functie te geraken die hij/zij wilt en hoe de persoon het toeval bespeelt.'* De andere loopbaan centra die werden geïnterviewd gaan ook uit van de vraag: "Wat wil ik?", maar achterhalen de wil op een andere manier dan Bridges for Choice. Zij bevragen de persoon over wat hij/zij wilt, terwijl de begeleiders van Bridges for Choice de wil ontdekken aan de hand van activiteiten.

4.1.3. Welke aanpak/methode wordt er gehanteerd? Verandert deze aanpak in functie van de persoon (bijvoorbeeld verschillend voor jongere, oudere) of wordt steeds op dezelfde manier tewerk gegaan?

Bij de zes loopbaan centra die werden geïnterviewd gaat het altijd om een traject op maat. Geen enkele loopbaanbegeleiding is dezelfde omdat ook geen enkele persoon hetzelfde is en omdat elke persoon een andere loopbaanvraag heeft. Mevrouw Jellema van het SEIN merkte bovendien op dat niet iedereen dezelfde leerstijl heeft. Elk traject speelt dus in op de wensen en noden van de deelnemer en gaat uit van wat de persoon wenst te bereiken, wat zijn/haar verwachtingen zijn.

Meneer Rollé van Vokans vult aan dat de begeleider het proces stuurt en de cliënt de inhoud van de loopbaanbegeleiding. Hierover geeft mevrouw Heymans van PIGMENTT een voorbeeld. Zij merkt dat bij ouderen vaak eerst de vooroordelen die anderen van hun hebben van de baan moeten

worden geholpen, maar dat deze personen zichzelf wel beter kennen, terwijl jongeren nog op zoek zijn naar zichzelf. Afhankelijk van de vraag worden bepaalde fases dus meer belicht dan andere.

Elk loopbaancentra beschikt over een waaier van methodieken, zoals gesprekken, schrijfopdrachten, rollenspelen en testen. De begeleiders hanteren nooit dezelfde oefeningen, maar kiezen de oefeningen afhankelijk van de vraag en van de persoon.

Naast de oefeningen die gekozen worden in functie van de vraag hanteert Bridges for Choice standaard een omgevingscheck. De persoon wordt gevraagd vijf mensen te selecteren in zijn/haar omgeving. Deze moeten dezelfde lijst invullen als die de persoon dient in te vullen. Op deze manier worden de ambities, werkvoorkeuren, leerstijl,... in kaart gebracht.

Indien Bridges for Choice loopbaanbegeleiding geeft binnen een organisatie wordt de aanpak samen met de organisatie gekozen. Samen met de organisatie wordt gekeken welke methode het best past bij de medewerkers in de organisatie. Meneer De Visch: *'De aanpak is dus niet volledig geïndividualiseerd, maar is wel afgestemd op de organisatiecultuur. Dit is beter dan in elk bedrijf een algemene aanpak te hanteren.'* Bridges for Choice draagt zijn kennis over zodat de organisatie het proces hierna zelf kan leiden. De knowhow geven ze aan het bedrijf. Ze leiden HR op om het proces zelf te laten werken.

4.1.4. Welke tools / middelen worden er gebruikt om potentieelinschatting te doen?

Meneer Vansichen van Evenwicht geeft aan dat het wel eens voorkomt dat een persoon zijn "droomjob" verkeerd inschat. Zij peilen dan naar het "technisch potentieel" (vaardigheden) van de persoon en de persoonlijkheidsgrens. Om het technisch potentieel in te schatten gebruiken ze wel geen testen. De collega's van Meneer Vansichen zijn psychologen. Zij nemen wel al eens persoonlijkheidstesten af. Indien een persoon bijvoorbeeld graag in een leidinggevende functie terecht wilt komen, wordt er onder andere nagegaan of deze persoon er het profiel voor heeft.

Meneer Rollé van Vokans: *'De potentieelinschatting zou via assessment kunnen, maar dit doen we niet. Je zou de cliënt bijvoorbeeld een test kunnen laten invullen over een bepaalde competentie en kijken hoeveel hij hierop scoort. Dit doet Vokans niet. Ook al scoor je goed op een test, als je werkgever vindt dat je niet goed bent heb je niets aan deze test. Bovendien bestaan er geen Vlaamse standaarden hiervoor.'*

Meneer De Visch geeft aan dat er twee soorten potentieelinschattingen zijn. *'De eerste potentieelinschatting bouwt verder op competenties. Een expert diagnosticeert waar de persoon sterk en minder sterk in is. Indien een persoon bijvoorbeeld leidinggevende wilt worden, gaat men de persoon in zo een situatie zetten en kijken of het lukt.'* Volgens meneer De Visch werkt deze

methode niet en past ze binnen het oude model. *'Bij de eerste methode ontstaat er in ongeveer 35% van de gevallen een foute voorspelling. De tweede methode laat de persoon praten over situaties. Er worden bijvoorbeeld een aantal thema's aangeboden en de persoon dient te kiezen hoe hij/zij te werk gaat. Ook wordt er gekeken naar de manier waarop de persoon redeneringen opbouwt.'* De tweede methode hanteert Bridges for Choice.

Mevrouw Heymans van PIGMENTT: *'We proberen een potentieelinschatting te doen aan de hand van 360° feedback en het meten van de competenties. We kunnen geen volledige potentieelinschatting doen omdat we helemaal aangewezen zijn op de persoon zelf, we zien hem/haar niet functioneren in een werksituatie. We brengen voornamelijk de sterke en minder sterke punten van de persoon in kaart.'*

Voor potentieelinschattingen stuurt Keerpunt haar cliënten door naar Limob. Ook het SEIN doet dit niet zelf. Mevrouw Jellema: *'Wij zijn onafhankelijke adviseurs en werken niet in opdracht van een organisatie, maar rechtstreeks in functie van individuen. We kijken naar wat de wensen zijn van de persoon. Als de ambitie bijvoorbeeld leidinggeven is, wordt er wel getest of de persoon daar geschikt voor is. We zijn echter geen assessment center.'*

4.1.5. Hoe lang neemt een traject in beslag?

Bij de geïnterviewde loopbaancentra neemt een traject gemiddeld acht à twaalf uur in beslag. Bij Bridges for Choice duurt een traject gemiddeld iets korter, namelijk zes uur. Meneer De Visch: *'Dit heeft te maken met het feit dat subsidies van de overheid niet toelaten om langere trajecten te doen en niets met de effectiviteit. Het is wel zo dat onze methodologie toelaat om een hogere effectiviteit te halen binnen deze beperkte tijd'*. Bij Evenwicht neemt een traject ongeveer twintig uur in beslag.

Bij alle loopbaancentra die werden geïnterviewd is het spreiden van het traject maatwerk. De duur van een sessie en de spreiding tussen de sessies is afhankelijk van de vraag en de behoeften van de deelnemer. Gemiddeld duurt een sessie een uur en een kwartier. De gesprekken worden meestal gespreid over twee à drie maanden. Het komt echter ook voor dat ze gespreid worden over enkele weken, als het bijvoorbeeld over een dringende vraag gaat. Ook komt het voor dat een traject drie à zes maanden duurt. Bij PIGMENTT zijn er bij de start meestal een paar kort opeenvolgende sessies en vervolgens vindt er enige tijd tussen de sessies. Gemiddeld vinden de sessies bij de loopbaancentra om de week of om de twee weken plaats.

Meneer Rollé merkt wel op dat het geen goed idee is om twee keer in de week een begeleidingsgesprek te voeren. *'Zowel de cliënt als de begeleider moet de tijd krijgen om alles eens te laten bezinken.'*

Mevrouw Heymans van PIGMENTT geeft bovendien aan dat de begeleiding bij ouderen meestal langer duurt dan het begeleidingen van jongere personen. Meneer Vansichen van Evenwicht geeft aan dat indien het probleem echt erg diep zit, zij de persoon doorverwijzen naar een therapeut.

Zowel Bridges for Choice als Evenwicht geven ook loopbaanbegeleiding binnen organisaties. Meneer De Visch: *'Voor bedrijven hebben we, afhankelijk van de doelstelling, een traject van acht sessies van anderhalf uur. Hierin kun je een behoorlijke effectiviteit bereiken. We hebben ook een concept van tweemaal anderhalf uur. Dit zijn trajecten waar zeer gericht rond één specifieke vraag wordt gewerkt.'* Bij Evenwicht houdt men in de organisatie meestal eerst drie à vier individuele gesprekken, die samen ongeveer zes à zeven uur in beslag nemen. Daarna volgt een collectief programma dat bestaat uit drie à vier dagen gezamenlijke sessies in de organisatie.

4.2. Participatie loopbaanbegeleiding

4.2.1. Welke werknemers (ouderen, jongeren, mannen, vrouwen...) doen voornamelijk beroep op loopbaanbegeleiding? (profiel)

Het gemiddeld profiel van een werknemer die beroep doet op loopbaanbegeleiding is volgens meneer De Visch van Bridges for Choice: *'Een vrouw tussen 35 en 45 jaar met een graduaatachtergrond'*. Ook bij Vokans is twee van de drie personen een vrouw. Eveneens zijn zij meestal hoger opgeleid en gaat het overwegend om bedienden. Evenwicht krijgt evenzeer het meest bedienden met een vraag voor loopbaanbegeleiding en bij hen is meer dan de helft hiervan een vrouw. PIGMENTT begeleidt ook iets meer bedienden en iets meer vrouwen dan mannen.

Bij Vokans is de overgrote meerderheid echter tussen de 25 en 44 jaar. Bij Evenwicht doen voornamelijk mensen die zes à zeven jaar werken beroep op loopbaanbegeleiding. Keerpunt krijgt daarentegen alle soorten werknemers met de vraag voor loopbaanbegeleiding.

Mevrouw Jellema van het SEIN is van mening dat evenveel mannen als vrouwen behoefte hebben aan loopbaanbegeleiding. Ook meneer Vansichen van Evenwicht geeft dit aan. Volgens hem praten vrouwen echter sneller en makkelijker over gevoel in hun job. Volgens meneer De Visch van Bridges for Choice doen meer vrouwen een beroep op loopbaanbegeleiding omdat hijzelf loopbaanbegeleiding voornamelijk in vrouwenbladen voorstelde. In deze artikels vernoemde meneer De Visch ook de andere centra die loopbaanbegeleiding aanbieden. Dit is volgens hem dan ook de reden dat meer vrouwen dan mannen individueel beroep doen op loopbaanbegeleiding. Wel merkte meneer De Visch op dat indien Bridges for Choice loopbaanbegeleiding geeft in een bedrijf net meer mannen hierop ingaan.

Meneer Vansichen van Evenwicht vind het opmerkelijk dat indien je loopbaanbegeleiding "coaching" noemt, mannen veel sneller hulp willen. Vooral bij leidinggevendenden merkt hij dit op. Meneer Rollé van Vokans geeft aan dat indien mannen beroep doen op loopbaanbegeleiding zij meestal iets lager opgeleid zijn dan als vrouwen er beroep op doen.

Volgens meneer Vansichen van Evenwicht is de afstand voor arbeiders groter om loopbaanbegeleiding te vragen. *'Een arbeider zal het probleem vaak gewoon niet oplossen.'*

5. Vergelijking met literatuurstudie rond loopbaanbegeleiding

5.1. Fasering loopbaanbegeleiding

In de literatuur wordt aangegeven dat voorafgaandelijk aan de effectieve loopbaanbegeleiding de aard van de vraag wordt geschat. Eveneens zal de inhoud en werkwijze van de begeleiding gesitueerd worden. Deze oriëntering komt ook terug bij de geïnterviewde organisaties en centra. Zowel bij de organisaties als de loopbaancentra wordt allereerst gepeild naar de concrete loopbaanvraag. Ook lichten een aantal centra en organisaties de inhoud van de begeleiding toe.

De literatuur geeft aan dat vervolgens een 'interventieakkoord' tussen deelnemer en begeleider wordt afgesloten. De verwachtingen en doelstellingen van de coaching worden vooropgesteld, eveneens een akkoord over de tijdsinvestering. Ook wordt overeengekomen welke werkwijze gevolgd zal worden. Een aantal van de geïnterviewde organisaties en loopbaancentra doen dit mondeling. Enkel bij de Vlaamse overheid wordt dit interventieakkoord opgemaakt in de vorm van een trajectplan.

De diagnose is de volgende fase die in de literatuur wordt beschreven. Hiermee bedoelt men de hulp in de zelfanalyse. Sap et al. (2003) geven aan dat er aandacht moet worden besteed aan drie kernvragen: "Wie ben ik?", "Wat kan ik?" en "Wat wil ik?". Via geleide oefeningen, informatie uit de omgeving en interactie tussen de werknemer en de loopbaanbegeleider krijgt de werknemer een duidelijk inzicht in zijn functioneren. Deze fase komt terug in de loopbaancentra en in de meeste organisaties. De begeleiders maken in deze fase met andere woorden een persoonlijke en professionele balans op van de cliënt.

Volgens Avau en De Visch (2002) ligt een belangrijk aandachtsveld in het zichzelf zo goed mogelijk leren kennen, ook die aspecten die misschien minder getoetst zijn via feitelijke ervaringen om zo een realistisch beeld te krijgen van de mogelijkheden en de beperkingen vanuit de ruimere levenssfeer. Bridges for Choice hanteert om deze reden standaard een omgevingscheck. De persoon wordt gevraagd vijf mensen te selecteren in zijn/haar omgeving. Deze moeten dezelfde lijst invullen als die de persoon dient in te vullen. Ook bij SD WORX, de Vlaamse overheid als bij

enkele andere centra wordt de persoon gevraagd zijn bevindingen uit deze fase eens te toetsen bij vrienden of familie. Op deze manier kan de persoon dingen inzien die hij/zij zelf nog niet gezien heeft.

Avau en De Visch (2002) geven aan dat de loopbaananalyse idealiter bestaat uit een geïntegreerde analyse van drie componenten, namelijk een analyse van het verleden, het heden en de toekomst. Met het verleden wordt alles bedoeld wat een deelnemer bij de aanvang van een loopbaanbegeleiding meeneemt uit de eigen achtergrond. Met het heden bedoelen ze de ervaringen in het hier en nu. De toekomst is de derde invalshoek waar begeleiders volgens hen aandacht aan moeten schenken. Avau en De Visch (2002) vinden het namelijk belangrijk stil te staan bij wat een deelnemer wil. Dit komt terug bij de geïnterviewde organisaties en centra. Om de vragen "Wie ben ik?", "Wat zijn mijn sterktes en zwaktes?" en "Wat wil ik?" te beantwoorden kijken de begeleiders zowel naar het verleden, het heden als de toekomst.

Volgens Sels et al. (2002) concretiseert de volgende fase de besluiten in een doelgericht, geaccepteerd, tastbaar en realistisch plan. Samen met de werknemer worden de doelstellingen duidelijk bepaald. Er wordt eveneens nagegaan hoe de werknemer de gestelde doelen kan bereiken en er worden duidelijke termijnen afgesproken. De geïnterviewde centra en vier van de vijf organisaties stellen inderdaad een persoonlijk ontwikkelingsplan op. Om dit te kunnen opstellen gaan ze echter eerst uitzoeken of de huidige job overeenkomt met wat de persoon wilt en waar hij/zij goed in is. Indien dit niet het geval is, wordt de arbeidsmarkt verkent. Voor de organisaties is dit de interne arbeidsmarkt, de loopbaanbegeleiders van de centra bekijken de ganse arbeidsmarkt. Op basis hiervan wordt een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld.

Roorda et al. (2006) verduidelijken dat het persoonlijk ontwikkelingsplan geen eenmalig document is, maar bijstelling behoeft. Vier van de vijf geïnterviewde organisaties overlopen de persoonlijke ontwikkelingsplannen daarom tijdens de functionerings- en evaluatiegesprekken. Zowel mevrouw Commeine van Keerpunt als mevrouw Jellema van het SEIN vinden het spijtig dat zij geen subsidies krijgen voor echte follow-up gesprekken. Mevrouw Jellema van het SEIN raadt haar cliënten daarom aan om het ontwikkelingsplan er zelf jaarlijks opnieuw bij te nemen. De persoon dient dan na te gaan of de doelen nog hetzelfde zijn, of het nog om dezelfde acties gaat, wat reeds verwezenlijkt is en of er andere interesses zijn die hij/zij wenst te ontwikkelen.

5.2. Profiel van een loopbaanbegeleider

In de literatuur wordt aangegeven dat een loopbaanbegeleider zich moeten kunnen inleven in het leven en het loopbaanverhaal van mensen. Hij/zij moet hierbij rekening houden met de diversiteit van mensen, elk met een eigen geschiedenis, eigen klankkleur, eigen waarden en normen. Sap et al. (2003) verduidelijken dat dit een grote openheid en de nodige empathie vraagt om cliënten te

begeleiden. Ook geven zij aan dat een begeleider moet kunnen luisteren en communiceren. Een aantal geïnterviewden bevestigen dit. Zij geven aan dat actief luisteren en een empathisch vermogen de belangrijkste competenties zijn waarover een loopbaanbegeleider dient te beschikken. De geïnterviewden geven ook aan dat een begeleider zich volledig moet kunnen inleven in de cliënt, hoe hij/zij het werk beleeft. Een andere geïnterviewde geeft aan dat een loopbaanbegeleider zich bovendien moet kunnen inleven in de positie van de werkgever.

Volgens de literatuur moet een begeleider daarnaast kunnen analyseren, structureren en synthetiseren. Dit bevestigen een aantal geïnterviewden. Bij Fortis en Stad Gent moet een loopbaanbegeleider zowel resultaat- als klantgericht werken en kunnen analyseren. Loopbaanbegeleiders bij Fortis moeten eveneens kunnen plannen, organiseren en een problemsolver zijn.

In de literatuur wordt kennis van de arbeid- en opleidingsmarkt gezien als een extra troef. Een aantal geïnterviewde personeelsmanagers bevestigen dit gedeeltelijk. Zij vinden het ook belangrijk dat een loopbaanbegeleider de functies in het bedrijf goed kent. De competenties van medewerkers kunnen inschatten vinden een aantal geïnterviewden eveneens noodzakelijk.

Een aantal geïnterviewden vinden betrouwbaarheid onmisbaar. Een cliënt wilt dat alles wat met een loopbaanbegeleider besproken wordt binnen vier muren blijft. Een geïnterviewde geeft aan dat een begeleider daarnaast mensen moet kunnen overtuigen als ze een verkeerde piste aan het bewandelen zijn. Hij vindt dat een loopbaanbegeleider dingen met impact moet kunnen brengen. Confidentialiteit en dingen met impact brengen worden niet aangehaald in de literatuur als belangrijke vaardigheden.

In de literatuur komt terug dat een begeleider creatief moet kunnen denken. Deze vaardigheid haalt echter geen van de geïnterviewden aan.

6. Conclusie

In dit punt wordt een samenvattend antwoord geformuleerd op de vragen van de interviews. Ook wordt verduidelijkt waarin de aanpak van de loopbaancentra verschilt met deze van de organisaties.

De geïnterviewde organisaties startten met interne loopbaanbegeleiding omwille van verschillende **doelstellingen of bekommernissen**. De consultancy-organisatie wilt dat haar medewerkers zich goed voelen, kunnen bijleren, evolueren en groeien in hun loopbaan. De Vlaamse overheid biedt loopbaanbegeleiding aan om haar medewerkers levenslang inzetbaar te houden. Fortis wilt dan weer een goede aansluiting nastreven tussen de huidige en toekomstige behoefte van het bedrijf én de profielen van medewerkers en teams. Bij Stad Gent is loopbaanbegeleiding ontstaan vanuit de bekommernis dat er veel reorganisaties zijn en omwille van de ongunstige evaluaties. SD WORX richtte loopbaanbegeleiding op omdat de medewerkers de mogelijkheden van de organisatie niet allemaal kennen.

Bij de consultancy-organisatie zijn de **loopbaanbegeleiders** een soort lijnmanagers. Een medewerker is counselor van een medewerker op een lager niveau. De HR-afdeling beheert het proces en is facilitator. Zowel bij Fortis, Stad Gent, SD WORX en de Vlaamse overheid zijn de loopbaanbegeleiders HR-professionals.

We kunnen concluderen dat actief luisteren, een empathisch vermogen en betrouwbaar zijn de belangrijkste **competenties** zijn waarover een loopbaanbegeleider dient te beschikken. Het is ook nodig dat de loopbaanbegeleider de functies in de organisatie goed kent. Om deze reden nemen in organisaties HR-professionals de rol van loopbaanbegeleider op zich. Een HR-professional heeft immers een globaal beeld van het ganse bedrijf en kent de mogelijkheden.

Zowel bij de geïnterviewde organisaties als bij de centra start de loopbaanbegeleiding in de meeste gevallen met een **intake**. In deze fase wordt gepeild naar de concrete loopbaanvraag. In enkele centra alsook bij enkele organisaties wordt in deze fase eveneens de inhoud van de begeleiding toegelicht.

De tweede fase bestaat zowel bij de loopbaancentra als bij de organisaties meestal uit een **zelfanalyse**. Er wordt een antwoord geformuleerd op de volgende vragen: "Wie ben ik?", "Wat wil ik?" en "Wat zijn mijn sterke en minder sterke punten?". In deze fase wordt dus met andere woorden een persoonlijke en professionele balans opgemaakt van de cliënt.

In de volgende fase gaat de begeleiders in de organisatie **evalueren** of de huidige **job** overeenkomt met wat de persoon wilt en waar hij/zij goed in is. Indien de huidige functie hier niet

mee overeenkomt, dient te persoon te zoeken naar een andere functie. Hier ligt de meerwaarde van de HR-professional. Zij kent alle functies in de organisatie. Wel zijn de mogelijkheden beperkt want er wordt enkel gezocht naar een passende functie binnen de organisatie.

De begeleiders van de loopbaancentra gaan eveneens samen met de cliënt de **arbeidsmarkt verkennen**. Voor hen ligt echter de hele arbeidsmarkt open, terwijl de begeleiders in de organisaties enkel op de interne arbeidsmarkt kijken. De begeleiders van de loopbaancentra zijn dan wel weer minder op de hoogte van de openstaande interne jobs in de organisatie waar de persoon werkt.

Zowel de begeleiders uit de organisaties als de loopbaancentra vinden het belangrijk dat de persoon zelf zijn/haar drijfveren ontdekt, wat zijn/haar sterke en zwakke punten zijn en dat de cliënt zélf keuzes maakt. Ze vinden het allen belangrijk dat de persoon zijn/haar **loopbaan zélf in handen** neemt.

In zo goed als elke organisatie en elk loopbaancentra wordt vervolgens een **persoonlijk ontwikkelingsplan** opgesteld. Samen met de cliënt worden acties opgemaakt om de vooropgestelde doelen te bereiken, tezamen met een planning en timing hiervoor. Bij Stad Gent wordt slechts in een aantal gevallen een persoonlijk ontwikkelingsplan opgemaakt. Volgens mevrouw Vervaecke heeft niet iedereen behoefte aan zo een plan. De begeleiders van Stad Gent hanteren daarom een aantal voorwaarden om een persoonlijk ontwikkelingsplan op te starten: de persoon moet ertoe bereid zijn, moet de nodige competenties hebben en het moet nuttig/nodig zijn. De Vlaamse overheid maakt weinig gebruik van persoonlijke ontwikkelingsplannen. Meneer Deturck verduidelijkt dat je met de competenties waar de persoon reeds over beschikt ook al ver komt.

Bij alle loopbaancentra en organisaties die werden geïnterviewd gaat het steeds om een **traject op maat**. Geen enkele loopbaanbegeleiding is dezelfde, want geen enkele persoon is hetzelfde en bovendien heeft elke persoon een andere loopbaanvraag. Elk traject zowel binnen de organisatie als in een loopbaancentra speelt in op de wensen en noden van de deelnemer en gaat uit van wat de persoon wenst te bereiken. De cliënt stuurt dus steeds de inhoud van de loopbaanbegeleiding, zowel in de geïnterviewde loopbaancentra als de organisaties.

Zowel de loopbaancentra als de organisaties beschikken over een **waaijer van methodieken**. De begeleiders hanteren nooit dezelfde oefeningen, maar kiezen deze afhankelijk van de vraag van de persoon.

Volgens Meneer Deturck van de Vlaamse overheid is er een groot verschil tussen begeleiding in organisaties en externe loopbaancentra. Volgens hem focussen externe centra op zelfontwikkeling

en zelfontplooiing. De begeleidingskant is volgens hem hier sterk gericht op persoonlijke ontwikkeling, terwijl de begeleiders in een organisatie veel tijd besteden aan het begeleiden van de persoon naar een functie. Ik kan mezelf hier niet echt in vinden. De loopbaancentra die werden geïnterviewd hechten inderdaad veel belang aan een zelfanalyse, maar de organisaties die ik interviewde doen dit eveneens. De geïnterviewde centra hechten trouwens ook veel belang aan het verkennen van de arbeidsmarkt en in het begeleiden van de persoon naar een functie. Ik concludeer uit de interviews dat er niet zo een groot verschil is tussen de loopbaanbegeleiding in de organisaties en de loopbaancentra. Natuurlijk kan ik deze bedenking niet staven met hun begeleiding in de praktijk.

Ik kan me wel vinden in de mening van meneer De Visch van Bridges for Choice. Hij geeft aan dat loopbaancentra de cliënt los van de **context** begeleiden. Binnen een organisatie heerst er volgens hem een andere dynamiek, de context wordt bij de begeleiding betrokken en de onderbouw van het gesprek is anders.

Stad Gent en Fortis maken op dit moment geen gebruik van development centers voor **potentieelinschattingen**. Wel beschikken ze over een heel pakket van tools. Zowel Stad Gent als Fortis zouden in de toekomst wel graag werken met development centers. SD WORX gebruikt development centers op individuele basis in kader van een carrièrepad. Indien een medewerker bijvoorbeeld een leidinggevende functie wilt uitvoeren en men niet zeker weet of deze persoon hier klaar voor is, wordt er voor deze persoon een development center uitgewerkt. Ook de Vlaamse overheid doet hiervoor soms beroep op een development center. De geïnterviewde consultancy-organisatie houdt jaarlijks "talent reviews" voor de hogere niveaus ter inschatting van het potentieel. Vanaf volgend jaar zal men deze "talent reviews" ook toepassen op de lagere niveaus. Enkele geïnterviewde centra maken eveneens gebruik van assessments.

Bij de vijf geïnterviewde organisaties is de loopbaanbegeleiding geïntegreerd met prestatie management. De persoonlijke ontwikkelingsplannen zijn dan weer verbonden met training en ontwikkeling. Wel geven de geïnterviewden van Stad Gent, de Vlaamse overheid en SD WORX aan dat ze de loopbaanbegeleiding in de toekomst meer zullen gaan **integreren in** het ruimere **loopbaanmanagement**.

Zowel bij Fortis, Stad Gent, SD WORX en de consultancy-organisatie kan elke medewerker **aanspraak** maken **op loopbaanbegeleiding**. Bij de Vlaamse overheid kunnen enkel statutairen en contractuelen met werkzekerheid beroep doen op het Loopbaan Ontwikkel Centrum.

Bij de consultancy-organisatie krijgt elke medewerker **structureel** loopbaanbegeleiding. De medewerkers van SD WORX kunnen dan weer loopbaanbegeleiding vragen als ze een probleem

ervaren. Bij de Vlaamse overheid, Fortis en Stad Gent is de loopbaanbegeleiding **vrijblijvend** voor de medewerkers én wordt voor een aantal doelgroepen structureel loopbaanbegeleiding gegeven.

Zowel Stad Gent, de consultancy-organisatie, de Vlaamse overheid als Fortis houdt rekening met de **individuele loopbaanfases**. De loopbaanbegeleiding is dan ook steeds op maat. SD WORX houdt vandaag de dag niet formeel rekening mee met de individuele loopbaanfases. Meneer Van Gysel geeft aan dat het heel moeilijk is om te bepalen in welke fase iemand juist zit. Bij de zes loopbaancentra die werden geïnterviewd gaat het ook steeds om een traject op maat. Elk traject speelt dus in op de wensen en noden van de deelnemer en gaat uit van wat de persoon wenst te bereiken, wat zijn/haar verwachtingen zijn.

Bij de vijf organisaties die geïnterviewd werden wordt de **leidinggevende op de hoogte** gebracht van de begeleiding. Indien een medewerker bij SD WORX niet wilt dat zijn/haar leidinggevende op de hoogte wordt gebracht, nemen de begeleiders hem/haar in vertrouwen. Toch proberen ze de medewerker ervan te overtuigen om de leidinggevende toch in te lichten.

De medewerkers van SD WORX, de Vlaamse overheid en Stad Gent kunnen op intranet **informatie** over de **loopbaanbegeleiding** terugvinden. Bovendien wordt een nieuwe medewerker van Stad Gent steeds geïnformeerd over deze mogelijkheid. De Vlaamse overheid houdt ook regelmatig communicatieacties. Tijdens deze actie wordt onder andere de mogelijkheid van het Loopbaan Ontwikkel Centrum gecommuniceerd. Bij Fortis, SD WORX en Stad Gent staan de openstaande vacatures bovendien in de nieuwsbrieven die regelmatig verstuurd worden.

Bij de Vlaamse overheid wordt de medewerker zes maanden na het afsluiten van het traject gevraagd een formulier in te vullen om de begeleiding te evalueren. Bij Stad Gent is nog geen rendementsmeting gebeurd. Wel wordt de medewerker aan het begin van het traject gevraagd zichzelf te scoren op een aantal competenties. Op het einde van het traject scoort deze persoon zich opnieuw en wordt er gevraagd aan de persoon of de begeleiding effect had. Fortis hanteert geen specifieke **evaluatie** voor loopbaanbegeleiding. Wel wordt er indirect gepeild naar de loopbaanbegeleiding via de tevredenheidsenquêtes. Bij de consultancy-organisatie krijgen de minder ervaren medewerkers jaarlijks de mogelijkheid feedback te geven over zijn/haar *counselor*. De loopbaanbegeleiders van SD WORX zitten regelmatig samen en evalueren dan de aanpak van de begeleiders.

Enkele loopbaancentra vragen de persoon na de begeleiding een vragenlijst in te vullen over de begeleiding, bij andere centra gebeurt telefonisch een evaluatie. Een aantal loopbaancentra vinden het spijtig dat ze geen budget hebben echte follow-up gesprekken.

De vijf organisaties die werden geïnterviewd verwachten van hun leidinggevenden dat zij tijdens de **functioneringsgesprekken** peilen naar de loopbaanverwachtingen van hun medewerkers. Stad Gent werkt op dit moment aan een checklist voor functioneringsgesprekken. Indien een leidinggevende van Stad Gent moeite heeft met het voeren van functioneringsgesprekken, mag hij/zij ook altijd langsgaan bij een loopbaanbegeleider. Bij geen van de vijf organisaties worden er vragen gesteld over de loopbaan volgens een bepaald scenario. In de vijf organisaties worden de evaluatieformulieren, ontwikkeldoelstellingen en goalsheets doorgestuurd naar HR. Zodoende kan HR deze formulieren inkijken.

Uit de interviews komt naar voren dat de individuen doorgaans naar een loopbaancentra of de dienst loopbaanbegeleiding in de organisatie toestappen omwille van een **probleem**, ze voelen zich niet goed in hun job of vel.

Het is opmerkelijk dat maar weinig individuen naar een loopbaancentra of naar de dienst loopbaanbegeleiding in de organisatie toestappen om gewoon eens na te denken over zijn/haar loopbaan. Personen stappen meestal pas naar een begeleider als ze in een probleemsituatie zitten.

Bij de geïnterviewde loopbaancentra neemt een **traject** gemiddeld acht à twaalf uur in beslag. Bij Bridges for Choice duurt een traject gemiddeld iets korter, namelijk zes uur. Bij Evenwicht neemt een traject ongeveer twintig uur in beslag. Bij alle loopbaancentra die werden geïnterviewd is het spreiden van het traject maatwerk. De duur van een sessie en de spreiding tussen de sessies is afhankelijk van de vraag en de behoeften van de deelnemer. Gemiddeld duurt een sessie een uur en een kwartier. De gesprekken worden meestal gespreid over twee à drie maanden. Gemiddeld vinden de sessies bij de loopbaancentra om de week of om de twee weken plaats.

Zowel Bridges for Choice als Evenwicht geven ook loopbaanbegeleiding binnen organisaties. Voor bedrijven heeft Bridges for Choice, afhankelijk van de doelstelling, een traject van acht sessies van anderhalf uur. Ze hebben ook een concept van tweemaal anderhalf uur. Dit zijn trajecten waar zeer gericht rond één specifieke vraag wordt gewerkt. Bij Evenwicht houdt men in de organisatie meestal eerst drie à vier individuele gesprekken, die samen ongeveer zes à zeven uur in beslag nemen. Daarna volgt een collectief programma dat bestaat uit drie à vier dagen gezamenlijke sessies in de organisatie.

Uit de interviews is gebleken dat het gemiddeld **profiel** van een werknemer die beroep doet op loopbaanbegeleiding een vrouwelijke bediende is tussen 30 en 45 jaar. Volgens een aantal geïnterviewden hebben nochtans evenveel mannen als vrouwen behoefte hebben aan loopbaanbegeleiding.

7. Advies

Aan de hand van de interviews en literatuurstudie worden in dit punt aanbevelingen gegeven aan de FOD P&O in verband met loopbaanbegeleiding.

Om haar medewerkers levenslang inzetbaar te houden en te zorgen dat zij zich goed voelen op de werkvloer is het starten met loopbaanbegeleiding in de FOD P&O een goede zaak. Bij vier van de vijf organisaties die werden geïnterviewd nemen HR-professionals de rol van loopbaanbegeleider op zich. Een HR-professional heeft namelijk een globaal beeld van de organisatie en weet hoe alle functies in de afdelingen eruit zien. Daarom weet een **HR-professional** vaak in welke omgeving in de organisatie de persoon zich goed zal voelen. Een leidinggevende daarentegen kan wel een goed beeld hebben van de medewerker zelf en waar hij/zij goed in is, maar kan een persoon niet zo goed oriënteren naar een andere job. De FOD P&O wordt aangeraden om HR-professionals op te leiden tot loopbaanbegeleiders. Bovendien wordt er best gekozen voor ambtenaren die actief kunnen luisteren, een empathisch vermogen hebben en betrouwbaar zijn.

Bridges for Choice is de enige organisatie in Vlaanderen die **opleidingen** aanbiedt voor loopbaanbegeleiders. Jaarlijks geeft ze een professionele leergang loopbaanbegeleiding. In deze opleiding krijgen de loopbaanbegeleiders inzicht in concrete begeleidingskaders en praktische hulpmodellen. Eveneens wordt inzicht verworven in hoe loopbaanbegeleiding binnen een bedrijfscontext geïmplementeerd kan worden. De begeleiders verwerven eveneens coachingsvaardigheden. De HR-professionals van de FOD P&O kunnen deze opleiding volgen om zo de effectiviteit van de toekomstige loopbaanbegeleiding te vergroten.

Een volgend advies is de begeleidingstrajecten te starten met een **intake**. In deze fase kunnen de begeleiders de concrete loopbaanvraag achterhalen en wordt de inhoud van de begeleiding toegelicht. Vervolgens kan de tweede fase van het begeleidingstraject bestaan uit een **zelfanalyse**, om zo een persoonlijke en professionele balans op te kunnen maken van de medewerker. De rode draad in deze analyse is het vinden van antwoorden op de vragen: "Wie ben ik?", "Wat wil ik?" en "Wat zijn mijn sterke en minder sterke punten?". Daarna kunnen de begeleiders **evalueren** of de huidige **job** overeenkomt met wat de persoon wilt en waar hij/zij goed in is. Indien de huidige functie hier niet mee overeenkomt, dient er een oplossing te worden gezocht. Mutatie kan dan een oplossing bieden, alsook functieverbreiding- en versmalling en mobiliteit. Mutatie is de mogelijkheid om van functie te veranderen binnen de eigen overheidsdienst. Mobiliteit is de mogelijkheid om van functie te veranderen binnen de Federale Overheid via de interne markt.

Samen met de medewerker kunnen dan acties worden opgemaakt, tezamen met een planning en timing hiervoor. Dit alles wordt beschreven in een **persoonlijk ontwikkelingsplan**. Een

persoonlijk ontwikkelingsplan heeft bijstelling. Daarom wordt aangeraden om in het begeleidingstraject follow-up gesprekken te voorzien. Tijdens deze follow-up kan nagegaan worden of de doelen nog hetzelfde zijn, of het nog om dezelfde acties gaat, wat reeds verwezenlijkt is en of er andere interesses zijn die de medewerker wenst te ontwikkelen.

Het is belangrijk dat de begeleider de persoon zelf zijn/haar drijfveren laat ontdekken, wat zijn/haar sterke en zwakke punten zijn en dat de cliënt zélf keuzes maakt. De organisatie kan daarom best communiceren dat de medewerkers hun **loopbaan zélf in handen** moeten nemen.

Het is ook nodig dat elk begeleidingstraject inspeelt op de wensen en noden van de deelnemer en uitgaat van wat de persoon wenst te bereiken. De FOD P&O kan dus best steeds een **traject op maat** maken. Ze kan dit doen door de medewerker de inhoud van de loopbaanbegeleiding te laten sturen. Bovendien wordt er op deze manier ook rekening gehouden met de loopbaanfase waarin de persoon zit. De begeleiders worden eveneens aangeraden zich een **waaijer van methodieken** aan te schaffen. Zodoende kunnen de oefeningen steeds gekozen worden afhankelijk van de vraag.

Potentieelinschattingen zijn eveneens nuttig. Indien een medewerker bijvoorbeeld een leidinggevende functie wilt uitvoeren en men niet zeker weet of deze persoon hier klaar voor is, kan ze voor deze persoon een development center laten uitwerken.

De FOD P&O integreert de loopbaanbegeleiding best in het ruimere loopbaanmanagement. Eveneens laat ze alle medewerkers best vrijblijvend **aanspraak** maken **op loopbaanbegeleiding**. Tevens zou aan een aantal doelgroepen structureel loopbaanbegeleiding gegeven kunnen worden. Dit kunnen bijvoorbeeld nieuwe leidinggevenden zijn, "young high potentials", laaggeschoolden en/of medewerkers die een slechte evaluatie gekregen hebben.

Om haar medewerkers te informeren over loopbaanbegeleiding kan de FOD P&O **informatie** plaatsen op het intranet. Eveneens kan ze loopbaanbegeleiding aanbevelen in de wekelijkse nieuwsbrieven.

Na het begeleidingstraject kan gevraagd worden aan de medewerker om een **evaluatieformulier** in te vullen. De loopbaanbegeleiders kunnen regelmatig ook eens samenzitten om de aanpak van iedere begeleider te evalueren. Op basis hiervan kunnen ze blijven bijleren.

Het is aan te bevelen dat de leidinggevenden tijdens de **functioneringsgesprekken** ook peilen naar de loopbaanverwachtingen van de medewerkers. Om zeker te zijn dat de leidinggevende hier werkelijk naar vraagt, kan de FOD P&O een checklist voor functioneringsgesprekken opmaken. Eveneens kan een loopbaanbegeleider hulp bieden indien een leidinggevende moeite heeft met het voeren van functioneringsgesprekken.

Uit de interviews blijkt dat maar weinig individuen naar een loopbaancentra of naar de dienst loopbaanbegeleiding in de organisatie toestappen om gewoon eens na te denken over zijn/haar loopbaan. Personen stappen meestal pas naar een begeleider als ze in een probleemsituatie zitten. Het zou nochtans nuttig zijn indien personen naar een loopbaanbegeleider zouden toestappen om eens over de loopbaan na te denken en zo problemen in verband met het functioneren te voorkomen. Bovendien kan de persoon op deze manier zijn loopbaan op lange termijn plannen en/of tijdig voorzien in wijzigingen van functies naargelang de behoeften, wensen en competenties. Daarom zou de organisatie kunnen communiceren naar haar medewerkers dat men best regelmatig zijn/haar loopbaan eens herdenkt. Ook zou ze door een aantal doelgroepen proactief begeleiding aan te bieden, al gedeeltelijk hierop kunnen inspelen.

Indien de FOD P&O moeite heeft met loopbaanbegeleiding vanuit het niets op te starten kan ze beroep doen op de loopbaancentra Bridges for Choice of Evenwicht. Zij geven ook loopbaanbegeleiding binnen organisaties. Bridges for Choice draagt zijn kennis over zodat de organisatie het proces hierna zelf kan leiden. Ze leidt HR op om het proces zelf te laten werken.

Mevrouw Jellema van het SEIN haalde ook aan dat loopbaanbegeleiding in het bedrijf én een onafhankelijke dienst samen nodig zijn. Hier kan ik me volledig in vinden. De FOD P&O kan een extern loopbaancentra aan een medewerker adviseren, indien hij/zij wenst te praten met een begeleider die niet gebonden is aan de organisatie. Het kan namelijk zijn dat de medewerker zich afvraagt of hij/zij nog wel 'bij de juiste organisatie zit'. Werknemers kunnen sowieso gratis terecht bij een aantal loopbaancentra, maar weten dat vaak niet.

8. Eigen reflecties

Ik ben zeer tevreden over de opzet en het verloop van deze eindverhandeling. Zowel de literatuur- als de praktijkstudie verliepen zonder veel problemen. Uit deze eindverhandeling heb ik geleerd dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid inspeelt op de problematiek van vergrijzing en vervroegde uittreding. Dit personeelsbeleid richt zich specifiek op de verschillende leeftijdscategorieën met elk hun typische noden en wensen en zorgt er zo voor dat werknemers met goesting blijven werken, flexibeler inzetbaar zijn en hierdoor langer kunnen participeren op de arbeidsmarkt.

Voor de Federale overheidsdienst Personeel en Organisatie werd een advies voor leeftijdsbewust personeelsbeleid uitgewerkt. Hiervoor werkte ik samen met vier federale ambtenaren. Deze high potentials werkten erg enthousiast en gedreven aan dit project. Deze gemotiveerde mensen inspireerden mij tijdens het uitvoeren van mijn praktijkstudie. Om het advies op te stellen werden focusgroepen gehouden en diepte-interviews afgenomen. Door het personeel te betrekken bij dit advies werden zij gesensibiliseerd omtrent de noodzaak van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Tevens werd duidelijk wat er leeft bij de medewerkers. Zij konden op deze manier ook verbeterpunten aangeven. Aan de hand van de wensen en verzuchtingen die tijdens de interviews en focusgroepen naar boven kwamen, kon de projectgroep concrete actiepunten opstellen voor de FOD P&O.

Aan de hand van het advies voor leeftijdsbewust personeelsbeleid stelde de stafdienst P&O een actieplan op. De FOD P&O vroeg mij om voor één van deze actiepunten een advies op te stellen, namelijk voor het uitbouwen van een loopbaanbegeleidingsdienst. Hiervoor werden een aantal begeleiders uit loopbaancentra en een aantal personeelsmanagers uit organisaties geïnterviewd. De aanpak van de loopbaancentra en de organisaties werd met elkaar vergeleken. Ik stelde verschillende vragenlijsten op voor de centra en organisaties en kon alzo de antwoorden niet altijd met elkaar vergelijken.

Indien ik deze eindverhandeling kon overdoen, zou ik éénzelfde vragenlijst hanteren om de loopbaanbegeleiding van de organisaties en de centra nog beter met elkaar te kunnen vergelijken. Ik ben echter ook nieuwsgierig naar diegenen die reeds loopbaanbegeleiding kregen en zou hen hier uitgebreid over willen bevragen.

Dankzij deze praktijkstudie werd me ook duidelijk dat loopbaanbegeleiding zowel nuttig is voor werknemers als de organisaties zelf. Een medewerker kan deze begeleiding invoeren wanneer hij/zij zich afvraagt welke mogelijkheden er nog openliggen. Op deze manier kunnen problemen in verband met het functioneren voorkomen worden.

Lijst van geraadpleegde werken

Aarendonk, S. (2003) *Oudere werknemers. Een overzicht van maatregelen om oudere werknemers langer voor het arbeidsproces te behouden*, doctoraalscriptie Universiteit Amsterdam, vakgroep Arbeids- en organisatiepsychologie (online) (geraadpleegd op 28 november 2006)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<URL:http://www.aeno.nl/fileadmin/Leeftijdsbewust_Persbeleid/Documenten/oudere_werknemers.pdf>

Albertijn, M. en Sels, L. (2005) *Stilstaan en vooruitkijken, het draagvlak voor een recht op loopbaanbegeleiding*, Michiels, Booischot

Avau, M. en De Visch, J. (2002) '*Personeelsontwikkeling en loopbaanbeleid*' in Anthonissen, P. F. e.a., *HRM in perspectief, zo houdt u de touwtjes stevig in handen*, Mechelen, Kluwer uitgevers

Bollen, A. et al. (2006) *Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext , de rol van organisatie, individu en overheid*, eindrapport van het onderzoek naar 'Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext' in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma 2005 (online) (geraadpleegd op 20 februari 2007)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<URL:<http://www.econ.kuleuven.be/eng/tew/academic/persbel/projects/publications/LBB%20in%20bedrijfscontext%20-%20eindrapport.pdf> >

Bracke, P. en Weytjens, K. (2004) *Extra aandacht voor leeftijdsbewust personeelsbeleid*, Human Resources Magazine

CNV Plezier in werk (2006) *Levensfasegericht personeelsbeleid* (online) (geraadpleegd op 11 november 2006)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<URL:<http://www.ouderenenarbeid.be/Documenten/levensfase-werkboek.pdf>>

Dekkers, G. (2005) *De financiële implicaties van langer werken: een Micro-Economisch Pensioenmodel*, Federaal Planbureau (online) (geraadpleegd op 12 december 2006)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<URL:<http://www.plan.be/nl/pub/wp/WP0515/WP0515nl.pdf>>

Derijcke, L. et al. (1995) *Personeelsbeleid en een leeftijdsbewuste aanpak*, Deurne, MIM

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

Ekamper, P. (2003) 'Veroudering van de arbeidsmarkt' in Ester, P. et al (red.), *De organisatie en de oudere werknemer*, Bussum, Coutinho, p. 20-34

Elchardus, M. en Cohen, J. (2003) *Eindloopbaanproblematiek: gedrag en verwachtingen in verband met het einde van de loopbaan, deelrapport 3, de determinanten van de vroege uittrede*, Onderzoeksgroep TOR, Vrije Universiteit Brussel (online) (geraadpleegd op 2 december 2006)
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres
<<http://www.ouderenenarbeid.be/Documenten/Determinanten%20van%20de%20vroege%20uittrede.pdf>>

Ester, P. et al (red.) (2003) *De organisatie en de oudere werknemer*, Bussum, Coutinho

Henkens, K. en Van Dalen, H. (2003) 'Langer aan het werk?' in Ester, P. et al (red.), *De organisatie en de oudere werknemer*, Bussum, Coutinho, p73-88

Hoge Raad van Werkgelegenheid (2004) *Verslag 2004, Deel twee eindloopbaanproblematiek* (online) (geraadpleegd op 15 oktober 2006)
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres
<URL:<http://meta.fgov.be/pdf/pd/nldf34d.pdf>>

Hondegehem, A. en Parys, M. (2002) *De wervingskracht van de federale overheid als werkgever t.a.v. hoog gekwalificeerd personeel: de arbeidsmarktpositionering en het imago in kaart gebracht*, Academia Press, Gent

HR square (2005) *Betrokken personeel wil langer werken*, gids voor arbeidsrelaties en personeelsbeleid (online) (geraadpleegd op 8 december 2006)
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres
<URL:<http://www.hrsquare.be/nieuws.aspx?nr=2715>>

Jonckers, M. (2006) *Stereotypering van oudere werknemers en determinanten van vervroegde uittreding: een toetsing van retoriek aan realiteit*, eindverhandeling, Katholieke Universiteit Leuven, promotor Prof. Dr. L. Sels (online) (geraadpleegd op 11 december 2006)
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres
<URL:http://www.statbel.fgov.be/studies/ac618_nl.pdf>

Kerkhoff, W.H.C. (1993) *De oudere werknemer, strategisch veertig-plus-beleid*, Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen

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

Leeftijd op het werk (2006a) *Waarom leeftijdsbewust personeelsbeleid* (online) (geraadpleegd op 12 november 2006)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<URL:<http://www.leeftijdophetwerk.nl/faq/?keyword=1>>

Leeftijd op het werk (2006b) *Winst van leeftijdsbewust personeelsbeleid* (online) (geraadpleegd op 12 november 2006)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<URL:<http://www.leeftijdophetwerk.nl/watis/?keyword=watis3>>

Martens, H. (2003) *Kwaliteitsvol omgaan met oudere werknemers*, Newsletter Quality, nummer 94, Kluwer Uitgevers

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

Martens, H. et al (2005) *Wat kunnen bedrijven doen om hun werknemers met plezier, effectief en efficiënt 'langer' aan de slag te houden?*, Social Profit Jaarboek 2005

Pelfrene, E. (2005) *Ongroening en vergrijzing in Vlaanderen 1990-2050, verkenningen op basis van de NIS-bevolkingsvooruitzichten* (online) (geraadpleegd op 11 december 2006)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<URL:http://publicaties.vlaanderen.be/docfolder/2263/Ontgroening_en_vergrijzing_Vlaanderen_1990_2050.pdf>

Remery, C. et al. (2003) 'Arbeidsorganisaties en veroudering' in Ester, P. et al (red.), *De organisatie en de oudere werknemer*, Bussum, Coutinho, p. 35-51

Roorda, J. et al. (2006) *Jaarboek integrale aanpak preventie, verzuim en reïntegratie*, Weka, Amsterdam

Sap, C. et al. (2003) *Tussen zwerven en stilstaan. Loopbaanontwikkeling in een veranderende samenleving, ook voor de oudere werknemer*, Garant, Antwerpen

Securex/Zebrazone (2005) *Eindloopbaan en leeftijdsbewust ondernemen* (online) (geraadpleegd op 24 oktober 2006)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<URL:<http://www.zebrazone.be/ZebraZine/ZZineTXT/attach/White%20paper%20SECUREX%20Eindloopbaan%202005%20NL.pdf> >

Sels, L. et al. (2002) *Naar een recht op loopbaanbegeleiding*, rapport Koning Boudewijnstichting (online) (geraadpleegd op 15 februari 2007)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<URL:<http://www.ouderenenarbeid.be/Documenten/naar%20een%20recht%20op%20loopbaanbegeleiding.pdf>>

Simoens, P. (1995) *Bouwstenen voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid*, Leuven, Koning Boudewijnstichting

Sociaal Economische Raad van Vlaanderen (2001) *Oud maar niet out: handleiding voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid*, Goekint Graphics (online) (geraadpleegd op 13 november 2006)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<URL:<http://www.ouderenenarbeid.be/Documenten/oud%20maar%20niet%20out230404.pdf>>

Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming (2005) *Werkzaamheidsgraad naar leeftijd in Europa, België en de Gewesten* (online) (geraadpleegd op 30 oktober 2006)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<URL:<http://www.steunpuntwav.be/steunpuntwav/view/nl/18767>>

Thijssen, J. en Van der Velde, M. (2003) 'Ouderenbeleid vanuit ontwikkelingsperspectief' in Ester, P. et al (red.), *De organisatie en de oudere werknemer*, Bussum, Coutinho, p115-134

Thunnissen, M. (2001) 'Leeftijdsbewust personeelsbeleid' in Kluytmans, F. et al (red.), *Leerboek Personeelsmanagement* (4^e druk), Groningen, Wolters-Noordhoff, p.517-546

Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions*, Boston, Harvard Business School Press

Universiteit Twente (2004) *Leeftijdsbewust personeelsbeleid* (online) (geraadpleegd op 15 november 2006)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<<http://www.utwente.nl/pao/nieuws/archief/2004/11/Persmed-Ouderen.doc>>

Universiteit Twente (2005) *Notitie leeftijdsbewust personeelsbeleid* (online) (geraadpleegd op 18 november 2006)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<http://www.utwente.nl/pao/info_voor/medewerkers/aanst/leeftijdsbewust_personeelsbeleid.pdf>

Van Buul, G.J.C.M. en Maas, J.F.J (2004) *Brochure Levensfasegericht Personeelsbeleid*, Sectorfondsen Zorg en Welzijn en Fontys Hogeschool voor Personeel en Arbeid

Van Durme, H. (2004) '*Loopbaanbegeleiding in evolutie, een juiste mix van ingrediënten*' in Human Resources Magazine, nummer 99, Schaubroeck, Dendermonde, p.18-20

Vanmullem, K. en Hondeghem, A. (2004) *Een leeftijdsbewust personeelsbeleid bij de Vlaamse Overheid: verkenning van het onderzoek*, Steunpunt beleidsrelevant onderzoek, Bestuurlijke organisatie Vlaanderen

Vanmullem, K. en Hondeghem, A. (2005) *Een leeftijdsbewust personeelsbeleid: stand van zaken binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap*, Steunpunt beleidsrelevant onderzoek, Bestuurlijke organisatie Vlaanderen

Van Ongeval, J. (2005) *Pensionering van medewerkers: een HR-benadering*, SD WORX (online) (geraadpleegd op 10 december 2006)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<URL:http://www.sd.be/site/website/be/nl/4000c/40100c/40110c/10000p_050418_04>

Verbruggen, M. et al. (2005) *Draagvlak voor een recht op loopbaanbegeleiding. Een marktstudie*, Steunpunt WAV, Onderzoekscentrum personeel en organisatie, Leuven

Wanrooy, M. (1998) '*Loopbaanbegeleiding in professionele organisaties*' in Opleiding en ontwikkeling, tijdschrift voor Human Resource Development, nummer 12, Roorda, 's-Gravenhage, p.11-17

Webadressen

De volgende links verwijzen naar de figuren en tabellen die u doorheen de literatuurstudie en praktijkstudie kunt terugvinden.

http://www.pdata.be/reports/tab_stat.php (geraadpleegd op 20 april 2006)

<http://www.steunpuntwav.be/view/nl/18767> (geraadpleegd op 5 februari 2006)

http://www.belgium.be/eportal/ShowDoc/personnel/imported_content/pdf/Organogram_FOD_PO.pdf?contentHome=entapp.BEA_personalization.eGovWebCacheDocumentManager.nl (geraadpleegd op 10 maart 2006)

http://statbel.fgov.be/figures/d21_nl.asp#3 (geraadpleegd op 24 december 2006)

Bijlagen

Bijlage 1: Lijst van de gehanteerde zoektermen

Bijlage 2: Tevredenheidsenquête

Bijlage 3: Interviewschema adviesopdracht leeftijdsbewust personeelsbeleid

Bijlage 4: Draaiboek focusgroepen

Bijlage 5: Vragen voor interviews organisaties

Bijlage 6: Vragen voor interviews loopbaancentra

Bijlage 1: Lijst van de gehanteerde zoektermen

40-plussers
50-plussers
Arbeidsmobiliteit
Arbeidsparticipatie van ouderen
Employability
Human Resources Management
Inzetbaarheid
Leeftijdbeleid
Leeftijdsbewust personeelsbeleid
Leeftijdsbewuste aanpak
Leeftijdgericht personeelsbeleid
Levensfasegericht personeelsbeleid
Levensfasenbeleid
Loopbaan
Loopbaanadvies
Loopbaanbeleid
Loopbaanbegeleiding
Loopbaanmanagement
Loopbaanontwikkeling
Mobiliteit
Ontgroening
Oudere werknemers
Ouderenbeleid
Pensioensleeftijd
Personeelsbeleid
Personeelsmanagement
Uitstroom
Vergrijzing
veroudering
Vervroegde uittreding
Vroegtijdige uittreding

Bijlage 2: Tevredenheidsenquête

A. In hoeverre bent u akkoord met de volgende beweringen ? Voor elke vraag dient u aan te duiden: - of u tevreden bent over de uitspraak én - of die volgens u prioritair moet behandeld worden.										
ELKE LIJN MOET INGEVULD WORDEN	Tevredenheidsgraad In hoeverre u hiermee akkoord gaat					Belangrijkeheidsgraad het belang dat u eraan hecht				
	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord	Niet van toepassing	Helemaal niet belangrijk	Eerder niet belangrijk	Eerder belangrijk	Zeer belangrijk	Niet van toepassing
Jobinhoud	☹☹	☹	😊	😊😊	X	☹	☹	😊	😊😊	X
1 Ik vind het werk dat ik doe zinvol voor mezelf	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>
2 Ik ben bereid om veel energie te investeren om mijn FOD verder te ontwikkelen	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>
3 Ik kan het niveau van complexiteit van mijn jobinhoud beheersen	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>
4 Mijn functie laat mij toe om voortdurend te leren	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>
5 Ik heb voldoende afwisseling binnen mijn job	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>
6 Ik kan mijn werk autonoom organiseren	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>
7 De door mij te bereiken doelstellingen zijn duidelijk	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>
8 Open vraag: heeft u over "jobinhoud" opmerkingen of voorstellen toe te voegen ?										
Arbeidsomstandigheden	☹☹	☹	😊	😊😊	X	☹☹	☹	😊	😊😊	X
9 Ik kan mijn werk doen volgens mijn eigen ritme	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>
10 De werklust binnen mijn dienst wordt op een gepaste manier verdeeld	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>
11 Er is een overeenstemming tussen mijn competenties en mijn taakhoud	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>
12 Ik krijg de kans om mijn competenties te gebruiken	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>
13 Binnen mijn FOD wordt vergelijkbaar werk op een gelijke manier beloond	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>
14 Mijn loon stemt overeen met mijn verantwoordelijkheden	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>
15 Ik vind dat ik behoorlijk betaald word	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>
16 Ik kan mijn werktijd op een soepele manier regelen	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>
17 Mijn FOD organiseert voldoende sociale activiteiten	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>
18 De sociale dienst biedt voldoende sociale tegemoetkomingen	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>
Ik word voldoende ondersteund door:										
19 de vertaaldienst	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>
20 de planning (behandeling briefwisseling)	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>
21 het onthaal	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>
22 het cafetaria	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>
23 het economaat	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>
24 de schoonmaak	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>
25 de stafdienst P&O	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>
26 de stafdienst B&B	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>
27 de stafdienst ICT	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>
28 Mijn kantoor is een degelijk uitgeruste werkplek	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>	●	●	●	●	<input type="checkbox"/>
29 Open vraag: heeft u over "arbeidsomstandigheden" opmerkingen of voorstellen toe te voegen ?										

Doorgroei mogelijkheden	😊😊	😊	😐	😞😞	X		😊😊	😊	😐	😞😞	X
30 Ik krijg voldoende kansen om opleidingen te volgen die mij kunnen helpen om mijn taken goed uit te voeren	😊	😊	😊	😊	☐		😊	😊	😊	😊	☐
31 De opleidingen die ik gevolgd heb zijn toepasbaar in mijn dagdagelijks takenpakket	😊	😊	😊	😊	☐		😊	😊	😊	😊	☐
32 Indien ik dat wens heb ik voldoende kansen om binnen mijn FOD van functie te veranderen	😊	😊	😊	😊	☐		😊	😊	😊	😊	☐
33 Mijn FOD ondersteunt mij voldoende om mij voor te bereiden op een toekomstige functie	😊	😊	😊	😊	☐		😊	😊	😊	😊	☐
34 Ik slaag erin mijn loopbaan verder te ontwikkelen	😊	😊	😊	😊	☐		😊	😊	😊	😊	☐
35 Promotie gebeurt binnen de FOD op een transparante manier	😊	😊	😊	😊	☐		😊	😊	😊	😊	☐
36 Mijn directe leidinggevende heeft mij stimulerende doelstellingen voorgesteld	😊	😊	😊	😊	☐		😊	😊	😊	😊	☐
37 Mijn gesprekken in de evaluatiecyclus (ontwikkelcirkel) zijn correct verlopen	😊	😊	😊	😊	☐		😊	😊	😊	😊	☐
38 Mijn ontwikkelcirkel laat mij toe beter te functioneren in mijn dienst	😊	😊	😊	😊	☐		😊	😊	😊	😊	☐
39 Ik word voldoende gecoacht door mijn meer ervaren collega's	😊	😊	😊	😊	☐		😊	😊	😊	😊	☐
40 Open vraag: heeft u over "doorgroei mogelijkheden" opmerkingen of voorstellen toe te voegen ?											
Organisatiecultuur	😊😊	😊	😐	😞😞	X		😊😊	😊	😐	😞😞	X
41 De strategische doelstellingen van mijn FOD zijn duidelijk	😊	😊	😊	😊	☐		😊	😊	😊	😊	☐
42 Mijn FOD doet ernstige inspanningen om zich aan te passen aan de vragen van onze klanten	😊	😊	😊	😊	☐		😊	😊	😊	😊	☐
43 Ik denk dat het imago van mijn FOD overeenstemt met de realiteit	😊	😊	😊	😊	☐		😊	😊	😊	😊	☐
44 Ik ervaar mijn FOD als innovatief bij de ontwikkeling van nieuwe diensten of producten	😊	😊	😊	😊	☐		😊	😊	😊	😊	☐
45 Er wordt binnen de FOD goed samengewerkt tussen de verschillende diensten	😊	😊	😊	😊	☐		😊	😊	😊	😊	☐
46 De collega's binnen mijn dienst werken samen op een constructieve manier	😊	😊	😊	😊	☐		😊	😊	😊	😊	☐
47 Ik kan mij terugvinden in de waarden van mijn FOD	😊	😊	😊	😊	☐		😊	😊	😊	😊	☐
48 Binnen mijn FOD wordt er veel aandacht besteed aan de waarde "Integriteit" (deontologie)	😊	😊	😊	😊	☐		😊	😊	😊	😊	☐
49 Ik richt me tot de vertrouwenspersoon om de zaken te bespreken waarvoor hij is aangewezen	😊	😊	😊	😊	☐		😊	😊	😊	😊	☐
50 Ik ben van plan om de volgende drie jaar bij mijn FOD te blijven	😊	😊	😊	😊	☐		😊	😊	😊	😊	☐
51 Ik vind dat er geluisterd wordt naar mijn concrete noden inzake materiele en technische middelen	😊	😊	😊	😊	☐		😊	😊	😊	😊	☐
52 Ik vind dat ik voldoende geïnformeerd word over de geplande veranderingen binnen mijn FOD	😊	😊	😊	😊	☐		😊	😊	😊	😊	☐
53 Ik word gewaardeerd in mijn FOD voor de kwaliteit van mijn werk	😊	😊	😊	😊	☐		😊	😊	😊	😊	☐
54 Ik vind projectmatig werken effectief	😊	😊	😊	😊	☐		😊	😊	😊	😊	☐
55 Projectmatig werken wordt systematisch opgevolgd door de leidinggevenden	😊	😊	😊	😊	☐		😊	😊	😊	😊	☐
56 Open vraag: heeft u over "organisatiecultuur" opmerkingen of voorstellen toe te voegen ?											

Relatie met de directe leidinggevende	☹☹	☹	☺	☺☺	X	☹☹	☹	☺	☺☺	X
57 Mijn directe leidinggevende is loyaal tegenover zijn/haar medewerkers	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>
58 Mijn directe leidinggevende verdedigt de belangen van zijn medewerkers bij zijn oversten	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>
59 Ik voel mij voldoende betrokken bij de beslissingen van mijn directe leidinggevende	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>
60 Mijn directe leidinggevende overlegt regelmatig binnen onze dienst	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>
61 Mijn directe leidinggevende zorgt ervoor dat zijn medewerkers samenwerken als een hecht team	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>
62 Mijn leidinggevende treedt op als medewerkers hun werk niet doen	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>
63 Ik krijg van mijn directe leidinggevende voldoende ondersteuning	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>
64 Mijn werk wordt voldoende erkend door mijn directe leidinggevende	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>
65 Ik krijg feedback van mijn directe leidinggevende	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>
66 Open vraag: heeft u over "relatie met de leidinggevende" opmerkingen of voorstellen toe te voegen ?										
Communicatie	☹☹	☹	☺	☺☺	X	☹☹	☹	☺	☺☺	X
67 Ik krijg regelmatig informatie van mijn collega's over hun activiteiten/projecten	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>
68 Er is een vlotte communicatie tussen mijn dienst en de andere diensten van mijn FOD	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>
69 De samenwerking met de "communicatiedienst" van mijn FOD verloopt vlot	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>
70 Als ik binnen mijn FOD met bepaalde vragen zit, dan weet ik bij wie ik hiervoor terecht kan	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>
71 Ik krijg voldoende informatie over beslissingen van mijn FOD in zijn geheel	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>
72 Open vraag: heeft u over "communicatie" opmerkingen of voorstellen toe te voegen ?										
Algemene vragen	☹☹	☹	☺	☺☺	X	☹☹	☹	☺	☺☺	X
73 Ik werk graag bij mijn FOD	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>
74 Ik werk graag bij de federale overheid	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>	☹	☹	☺	☺	<input type="checkbox"/>

B. Motivatoren

75 Mijn motivatoren zijn datgene wat ik het meest belangrijk vind in mijn functie en waarom ik graag werk in mijn FOD : (3 mogelijkheden aanduiden en rangschikken van 1 tot 3, waarbij 1de belangrijkste motivator is voor u, 2 de middelmatig belangrijke motivator en 3 minst belangrijke motivator)	<input type="checkbox"/> de behaalde resultaten
	<input type="checkbox"/> erkenning
	<input type="checkbox"/> het werk op zich
	<input type="checkbox"/> de verantwoordelijkheid
	<input type="checkbox"/> de carrièremogelijkheden
	<input type="checkbox"/> de persoonlijke ontwikkeling
<input type="checkbox"/> andere:	

C. Welk(e) idee(ën) of welke suggestie(s) zou u voorstellen teneinde de kwaliteit van onze FOD verder te verbeteren?

Uw mening talt: er leven goede ideeën binnen de Federale overheid !

76.....

D. Evaluatie van de enquête

	☹☹	☹	😊	😊😊	X		☹☹	☹	😊	😊😊	X
77 Ik vind deze vragenlijst gemakkelijk in te vullen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78 Ik vind de vragen goed gekozen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79 Ik vind de vragen voldoende duidelijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80 Ik vertrouw erop dat de resultaten zullen vertaald worden in een actieplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81 Ik wens een jaarlijkse herhaling van deze bevraging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. Uw profiel

<p>1. Bent u?</p> <p><input type="checkbox"/> een man</p> <p><input type="checkbox"/> een vrouw</p>	<p>2. Tot welk niveau behoort u ?</p> <p><input type="checkbox"/> A</p> <p><input type="checkbox"/> B</p> <p><input type="checkbox"/> C</p> <p><input type="checkbox"/> D</p>
<p>3. Welke anciënniteit heeft u binnen uw huidige functie ?</p> <p><input type="checkbox"/> - dan 5 jaar</p> <p><input type="checkbox"/> tussen 5 en 10 jaar</p> <p><input type="checkbox"/> + dan 10 jaar</p>	<p>4. In welke leeftijdscategorie situeert u zich ?</p> <p><input type="checkbox"/> jonger dan 25 jaar</p> <p><input type="checkbox"/> van 25 t.e.m. 34 jaar</p> <p><input type="checkbox"/> van 35 t.e.m. 54 jaar</p> <p><input type="checkbox"/> 55 jaar en ouder</p>
<p>5. In welk statuut werkt u ?</p> <p><input type="checkbox"/> statutair</p> <p><input type="checkbox"/> contractueel</p> <p><input type="checkbox"/> contractueel e-gov</p> <p><input type="checkbox"/> mandaathouder</p>	
<p>6. Tot welke dienst behoort u ?</p> <p>P&O</p> <p><input type="checkbox"/> DG P</p> <p><input type="checkbox"/> DG O</p> <p><input type="checkbox"/> SELOR</p> <p><input type="checkbox"/> OFO</p> <p><input type="checkbox"/> STAF VOORZITTER, SECRETARIAAT EN LOGISTIEK</p> <p><input type="checkbox"/> STAFDIENSTEN P&O/B&B/ICT</p> <p><input type="checkbox"/> DG COM, DG E-HR, Fed+</p> <p><input type="checkbox"/> Abo-for & E-procurement..</p>	<p>Fedict</p> <p><input type="checkbox"/> DG Programma- en projectbeheer</p> <p><input type="checkbox"/> DG Dienstenbeheer, DG Systeemarchitectuur en –standaarden en DG Informatiebeheer</p> <p><input type="checkbox"/> Stafdiensten, Secretariaat</p>

Met veel dank voor uw bereidwillige medewerking !

Bijlage 3: Interviewschema adviesopdracht leeftijdsbewust personeelsbeleid

Interview-schema "diepte-interviews" i.k.v. adviesopdracht "Een aanzet tot een leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen FOD P&O"

0. Voorafgaandelijke Research

Zoek voorafgaandelijk informatie rond de geïnterviewden:

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

1. Kennismaking en voorstelling project

- Voorstelling van jezelf + adviesopdracht
- Alvast bedanken voor de medewerking
- Korte schets van wat we verstaan onder "Leeftijdsbewust personeelsbeleid"
- In het kort uitleggen welke instrumenten we toepassen
- Wij zijn vooral geïnteresseerd in de manier waarop u en de organisatie met de thematiek "werkgoesting"/"leeftijdsbewust personeelsbeleid" bezig zijn. Hiervoor willen wij peilen naar individuele belevingen en ervaringen.
- Wij hebben ervoor gekozen dit niet via vragenlijsten te doen omdat we in de diepte willen gaan, echt in gesprek gaan.
- Uitleg rond de selectie – waarom werd u gevraagd deel te nemen.
- We willen benadrukken dat de informatie uit dit gesprek anoniem zal behandeld worden. Uw naam zal niet vermeld worden en bij de verwerking zal ervoor gezorgd worden dat u niet herkend wordt.
- Typisch voor onze manier van werken is dat we de informatie (uw belevingen en ervaringen) gebruiken om een leeftijdsbewust organiseerproces op gang te zetten waarover iedereen gehoord is...; we willen de diverse stemmen "in gesprek brengen" om vandaar te komen tot een visie rond leeftijdsbewust personeelsbeleid waarin ieder zich kan vinden... (principe: gedragenheid, betrokkenheid, mede-eigenaarschap)
- Verder contact & contact met anderen die dat wensen: gsm; e-mail

2. Bespreking van de *condities* waaronder dit gesprek op het einde geslaagd zou zijn voor alle gesprekspartners

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

3. Voorstelling van respondent

(Kan u zichzelf even voorstellen?)

- Naam? Dit is handig voor ons om je aan te spreken en om eventueel je later nog eens te kunnen aanspreken...
- Waar werkt u binnen de organisatie? Locatie, departement
- Wat houdt het werk in dat u nu doet?
- Waar werkte u vroeger binnen de organisatie? Locatie, departement
- Wat hield het werk in dat je (eventueel) vroeger deed?

- Hoe lang werk je al in de organisatie?
- Heb je ooit ergens anders gewerkt? Indien ja: Was je job daar erg verschillend van deze job? In welke zin? (korte beschrijving jobs)

Mogelijke subvragen:

- Heeft u momenteel reeds plannen gemaakt om volledig te stoppen met werken?
- Op welke leeftijd/ welk moment bent u van plan om definitief te stoppen met werken?
- Heeft u momenteel reeds plannen gemaakt om minder uren te werken?
- Op welke leeftijd/welk moment bent u van plan minder te gaan werken?

4. Vragen omtrent *belevingen en ervaringen*

▪ Gegeven dat we een gesprek gaan hebben over “werkgoesting”, wat is dan de **belangrijkste vraag** die ik u vandaag moet stellen? *(op die manier weet je wat bij iemand bovendrijft en hoe hij/zij in het gesprek zit; geeft ook duidelijk perspectief aan en waar hij/zij het meest gewicht aan geeft)*

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

Hoofdvraag 1: ... welke dingen, activiteiten, aspecten, processen maken dat je hier met plezier, graag en goed blijft werken?

Eventuele subvragen:

- Wat apprecieer je nu sterk aan je werk?
- Wat ga je missen van je werk eens je op pensioen bent?
- Als je kijkt naar het verloop van je loopbaan welke aspecten, activiteiten, geven je blijvend of meer voldoening of plezier in je werk, zodat je meer en meer energie hebt, meer en meer tevreden bent in je werk?
- Noem eens enige momenten, activiteiten waarin je erg tevreden was in je werk.
 - Zijn die gebonden aan leeftijd?
 - Zijn die ook mogelijk voor een werknemer tussen 62 en 65 jaar?
 - (Wat zou kunnen maken dat dit mogelijk is?)
 - (Wat zou moeten veranderen opdat dit ook mogelijk zou zijn op de leeftijd van 62-65?)

Hoofdvraag 2: ... welke dingen, activiteiten, aspecten, processen maken dat je hier tegen je zin werkt en zo snel mogelijk wilt stoppen?

Eventuele subvraag:

Als je kijkt naar het verloop van je loopbaan, welke aspecten, activiteiten, dingen, mensen maken dat je plezier in je job vermindert? Wat zou nodig zijn om dit te voorkomen?

Hoofdvraag 3: ... wat zou FOD P&O kunnen doen om u hier met plezier, graag en goed te laten werken tot op hoge leeftijd?

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

Hoofdvraag 5: ... wat doet FOD P&O nu al (bewust of onbewust) om te maken dat medewerkers effectief, efficiënt, lang en met plezier aan het werk blijven?

[NB: hier peil je naar de ervaring van werknemers betreffende de toepassing (of het gebrek er aan) van leeftijdsgebonden HR-instrumenten. Het is niet de bedoeling alle vragen te stellen. De interviewers hebben afgesproken om de vragen “met stip” zeker te stellen]

Mogelijke subvragen:

- Heeft of krijgt FOD P&O te maken met de gevolgen van 'ouder worden' van werknemers? Op welke manier? Zijn er specifieke maatregelen naar oudere werknemers? Welke? Effecten?
- Op welke manier worden levensfasen van werknemers zichtbaar in de organisatie?
 - Hebben werknemers i.f.v. levensfasen andere behoeften?
 - Hoe wordt er in de organisatie mee omgegaan?
- (!) Op welke manier wordt in selectie rekening gehouden met de leeftijd van de kandidaat?
- (!) Op welke manier dienen ouderen hun kwalificaties op punt te houden? Wat voor type opleidingen volgen ze? In welke mate zijn oudere werknemers bereid om deel te nemen aan opleidingen? Anders dan jongeren?
- (!) Zijn oudere werknemers voldoende betrokken bij vernieuwingen op het werk? Meer, minder dan jongeren?
- (!) Op welke manier ondersteunt de organisatie de persoonlijke ontwikkeling van werknemers in de organisatie? (Functioneringsgesprek/ POP met afspraken die vervolgens worden uitgevoerd. Periodiek beoordelen van ontwikkeling)
- (!) Is er samenwerking in teams, die naar leeftijd gemengd zijn samengesteld, om de uitwisseling van kennis tussen generaties te stimuleren? (voorbeelden van samenwerking tussen generaties? Voorbeelden van coaching en mentoring?)
- (!) Zijn er initiatieven om behoud van kennis en vaardigheden van de oudste generatie in de organisatie te waarborgen en eventueel door te geven?
- (!) Krijgen oudere werknemers meer/evenveel/minder erkenning en waardering in hun werk als jongeren?
- (!) Hoe verloopt de communicatie tussen u en uw leidinggevende? Is die jonger/ouder dan u? Is er een effect van het leeftijdsverschil op de relatie tussen u beiden?
- (!) In welke mate krijgt u voldoende en juiste feedback bij het uitvoeren van taken?
- (!) Op welke manier worden werkomstandigheden en de gezondheid van het ouder worden ondersteund. Zijn er mogelijkheden tot verandering/verlichting van het werk? Zijn er aanpassingen van werkritme mogelijk?
- Op welke manier werd dit thema tot nu toe in de kijker geplaatst? Wie is erbij betrokken in de organisatie? Is er een draagvlak in de organisatie voor dit thema? Wat vindt u daarvan?
- Hoe kunnen werknemers binnen FOD P&O gezond ouder worden?
- Is de ontwikkeling van leeftijdsbewust personeelsbeleid belangrijk binnen de FOD P&O? Op welke wijze wel of niet?

5. Hulpvragen in achterhoofd

a/ Invulling en gevolgen

- wat betekent voor u? hoe heeft u... aangevoeld?
- wat zijn de gevolgen hiervan voor de manier waarop je je werk invult?
 - wat doe je meer/minder/anders?
- wat zijn de gevolgen ervan voor de manier waarop je samenwerkt met "anderen"?
"anderen": collega's, leidinggevenden, ondergeschikten, ...

b/ Het 'hoe' (proces)

- wij zijn vooral geïnteresseerd in de manier waarop gedacht en gehandeld wordt rond ... (vb jobrotatie)
 - wat is volgens jou de aanleiding (waarom en wanneer)?
 - wanneer is het voor jou 'echt' beginnen te leven?
 - hoe heb je dit zien tot stand komen?
 - hoe is dit op u afgekomen?
- op welke manier en met wie is ... gerealiseerd?
- wat heb je als "helpend" ervaren om? (hefbomen voor leeftijdsbewust personeelsbeleid)
- wat heb je als "belemmerend" ervaren? (barrières voor leeftijdsbewust personeelsbeleid)

6. Indien er nog tijd over is: enkele "eens-oneens" stellingen

→ Deze vragen kunnen eventueel dienen mocht het gesprek moeilijk op gang komen.

"Ik heb het gevoel dat ik benadeeld wordt op mijn werk omwille van mijn leeftijd. (Minder aandacht van mijn leidinggevende, minder opleidingsmogelijkheden)"

"Ik heb de indruk dat men verwacht dat ik plaats maak voor jongere collega's"

"Mijn collega's en/of baas geven me het gevoel dat ik voor de leeftijd van 62 jaar op pensioen moet."

"Functies met veel verantwoordelijkheid worden best ingevuld door jonge werknemers."

"Oudere werknemers worden meer gevraagd voor werkgroepen en projectgroepen dan jongere werknemers."

"Oudere werknemers staan net als jongere open voor uitdagende, veeleisende opdrachten."

"Oudere werknemers leren anders en ook trager dan jongere werknemers."

7. Evaluatie gesprek

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

8. Bedanking en beschrijving verder verloop

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

Bijlage 4: Draaiboek workshops

Welkom met koffie (20')

1. Inleiding (30')

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

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

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

DEEL 1: WAT LEEFT ER ?

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

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

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

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

De vragen waarrond gepraat wordt, zijn de volgende:

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

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

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

pauze (10')

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

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

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

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

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

*** Middagpauze*** (60')

DEEL 2: WAT DOEN WE ?

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

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

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

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

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

7. Afsluiting van de workshop (20')

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

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

8. Valorisatie van de resultaten

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

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

9. Verankering in de organisatie

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

* Model van evaluatieformulier

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

1. Mijn verwachting voor vandaag was

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

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

a. met betrekking tot de inhoud

b. met betrekking tot de communicatie

- vooraf

- tijdens de workshop

- erna

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

Bijlage 5: Vragen voor interviews organisaties

1. Opzet loopbaanbegeleiding

- Met welke specifieke doelstelling / vanuit welke bekommernis werd interne loopbaanbegeleiding voor personeelsleden opgezet? Sinds wanneer?

2. Vorm loopbaanbegeleiding

- Welke vorm neemt de loopbaanbegeleiding concreet aan en wie zijn de betrokken actoren? Lijnmanagement en/of HR. Is er binnen de HR-afdeling een dienst/persoon die daar specifiek mee bezig is?
- Wat is het competentieprofiel van de HR-professional die ermee belast is?
- Uit welke verschillende fases bestaat de loopbaanbegeleiding? Wordt er ook een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld?
- Welke tools / middelen worden er gebruikt om potentieelinschatting te doen? (testen, development-center?)
- Hoe wordt loopbaanbegeleiding geïntegreerd in het ruimere loopbaanmanagement (afstemming met competentie management, prestatie management, opleiding en ontwikkeling, ...)?

3. Participatie loopbaanbegeleiding

- Wie kan aanspraak maken op loopbaanbegeleiding?
- Mate waarin de loopbaanbegeleiding zich richt op het gehele personeelsbestand, dan wel op specifieke doelgroepen (ouderen, jongeren) of bepaalde werknemerscategorieën (management, uitvoerenden, administratief,...)?
- Hoe wordt er rekening gehouden met de verschillende individuele loopbaanfases?
- Ad hoc (als er zich een probleem voordoet) of structureel?

4. Communicatie rond loopbaanbegeleiding

- Hoe gebeurt de communicatie tussen lijnmanagement en HR?
- Hoe wordt over de mogelijkheden binnen de organisatie gecommuniceerd?

5. Evaluatie loopbaanbegeleiding

- Hoe wordt de loopbaanbegeleiding geëvalueerd? Bestaat er een systeem van evaluatie voor de loopbaanbegeleiding? Hoe gebeurt de evaluatie concreet?

6. Functioneringsgesprekken

- Wordt er tijdens de functioneringsgesprekken gepeild naar de loopbaanverwachtingen van de personeelsleden?
- Worden er hier gerichte vragen gesteld volgens een bepaald scenario? Welke vragen?
- Hoe komt de info bij HR?

Bijlage 6: Vragen voor interviews loopbaancentra

1. Vorm loopbaanbegeleiding

- Welke zijn de meest gestelde vragen? Met welke verwachtingen komen "klanten" naar jullie?
- Uit welke verschillende fases bestaat de loopbaanbegeleiding?
- Welke aanpak/methode wordt er gehanteerd? Verandert deze aanpak in functie van de persoon (bijvoorbeeld verschillend voor jongere, oudere) of wordt steeds op dezelfde manier tewerk gegaan?
- Welke tools / middelen worden er gebruikt om potentieelinschatting te doen?
- Hoe lang neemt een traject in beslag?

2. Participatie loopbaanbegeleiding

- Welke werknemers (ouderen, jongeren, mannen, vrouwen...) doen voornamelijk beroep op loopbaanbegeleiding? (profiel)

Auteursrechterlijke overeenkomst

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

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

Loopbaanbegeleiding als element van leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Gevalstudie : Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie

Richting: **Licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen**

Jaar: **2007**

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

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

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

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

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

Ik ga akkoord,

Marieke GIJSEN

Datum: **30.05.2007**