



STEFAN DEWICKERE

De hofnar en de kanarie

Leeftijdsbewust personeelsbeleid in de praktijk

Het Instituut voor de Overheid van de KULeuven voert binnen het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen (SBOV) een onderzoek naar de vergrijzing van het lokale overheidspersoneel. De titel van het eerste rapport wond er geen doekjes om: de lokale besturen vergrijzen. In de tweede fase van het onderzoek bogen de onderzoekers zich over het lokale personeelsbeleid. Zijn besturen klaar om een modern en duurzaam personeelsbeleid te voeren met aandacht voor alle medewerkers? De resultaten van dit onderzoek zijn soms verrassend. **KRIS DEHAMERS, EVA PLATTEAU**

In het najaar van 2008 hield het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen een grootschalige kwantitatieve bevraging bij alle Vlaamse OCMW- en gemeentesecretarissen. De survey *Management en Innovatie in Lokale Besturen* bevatte onder meer een deel over het personeelsbeleid en de pensioenproblematiek. 57 procent van de besturen namen deel aan het onderzoek.

Werklust behouden

Uit de demografische analyse blijkt dat de gemiddelde leeftijd van het personeel in de Vlaamse gemeenten en OCMW's 42,5 jaar is. Een zeer grote groep van medewerkers is tussen 45 en 55 jaar. Uitgaande van de wettelijke pensioenleeftijd van 65 jaar betekent dit dat ze nog minstens tien tot vijftien actieve werkjaren voor de boeg hebben. Het is dus belang-

rijk dat ook deze groep gemotiveerd en inzetbaar blijft. De vraag wordt dan hoe een organisatie die 'werklust' bij elke medewerker kan stimuleren. Ook Gunter Bombaerts en Hilda Martens stellen zich deze vraag in *De hofnar en de kanarie onderzoek. Leeftijdsbewust personeelsbeleid als antwoord op vergrijzing en ontgrijzing*. Ze brengen een in crisistijd op het eerste zicht paradoxale boodschap: blijf investeren in oudere werknemers. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is in essentie vooral duurzaam en inclusief personeelsbeleid dat rekening houdt met alle medewerkers. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is een proactief beleid gericht op alle leeftijdscategorieën en bevat dus niet enkel curatieve maatregelen gericht op oudere medewerkers. Daarom lichten de auteurs systematisch alle aspecten van een personeelsbeleid door, met daarbij telkens voorstellen voor verbetering, concrete

Het is een mythe dat de meeste mensen vanaf hun vijftigste willen stoppen met werken. Dat willen ze niet. Misschien dat sommigen het rustiger aan willen doen en mogelijk kiezen voor een parttime invulling of een ander werktempo.

methodieken en praktijkverhalen (zie kaderstuk). De personeelsverantwoordelijke kan hiermee aan de slag.

Is uw personeelsbeleid er klaar voor?

Beperkt uw personeelsbeleid zich tot louter personeelsbeheer? Of ontwikkelt u eigen personeelsinstrumenten en zet u die in op verschillende terreinen van het personeelsbeleid? Of doet u aan HR-management en ziet u uw medewerkers als het belangrijkste kapitaal en de strategische factor binnen uw organisatie?

De onderzoekers van het SBOV legden de secretarissen enkele stellingen voor over het personeelsbeleid in hun bestuur. Er werd met andere woorden gepeild naar de perceptie van de secretaris over de mate waarin er een modern personeelsbeleid wordt gevoerd in het bestuur. Hieruit bleek dat in ongeveer één

personeelsbeleid over het algemeen nog niet echt is doorgedrongen in de lokale besturen.

Zeventig procent van de secretarissen gaven aan de gemiddelde leeftijd van de medewerkers te kennen. Slechts dertien procent van de besturen werkt ook proactief aan een evenwichtige leeftijdsstructuur. Zo'n leeftijdsstructuur kan een plotse pensioneringsgolf, een generatiekloof of een teveel aan medewerkers in dezelfde levensfase met dezelfde behoeften (in verband met bijvoorbeeld loopbaanonderbreking of deeltijds werk) voorkomen. Slechts negen procent van de secretarissen gaven aan dat ze al actief bezig zijn met het systematisch analyseren van personeelsgegevens per leeftijdscategorie. Dit is nochtans nodig om de nodige managementinformatie te verzamelen. Met andere woorden, om een antwoord te kunnen geven op leeftijdsgerelateerde personeelsvragen: nemen oudere werknemers minder deel aan vorming? Is er een relatie tussen leeftijd en bevordering? Werven we vooral jongeren aan? Zijn oudere werknemers vaker ziek?

In veertig procent van de besturen is naast de secretaris minder dan één of slechts één voltijdse medewerker betrokken bij het ontwikkelen van het personeelsbeleid.

derde van de besturen het personeelsbeleid beperkt blijft tot personeels- en loonadministratie. Het merendeel van de besturen zet wel al personeelsbeleidsinstrumenten in, maar in slechts een kwart van de besturen kunnen we spreken van een echt HR-beleid. Opmerkelijk is dat OCMW's verder blijken te staan op het vlak van modern personeelsbeleid dan gemeenten.

Er werd ook aan de secretaris gevraagd hoeveel medewerkers betrokken zijn bij het ontwikkelen van het personeelsbeleid. Opvallend is dat in maar liefst veertig procent van de besturen hiervoor naast de secretaris zelf, minder dan één of slechts één voltijdse medewerker beschikbaar is.

Is er een besef van urgentie?

De uitdagingen zijn enorm. Toch stellen de onderzoekers vast dat leeftijdsbewust

Een van de belangrijkste onderzoeksconclusies is dat 'langer aan het werk blijven' (nog) geen thema is voor lokale besturen. Slechts vijf procent van de besturen gaven aan actief bezig te zijn met het sensibiliseren over langer werken. Een op vijf besturen zou wel de arbeidsomstandigheden voor oudere werknemers aanpassen. In zeven procent van de besturen bestonden 'landingsbanen' voor oudere medewerkers. Mentorprojecten zijn wel al tamelijk populair: een op drie besturen gaf aan dat oudere medewerkers mentorrollen kunnen opnemen.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid vorm geven

Vorming van medewerkers staat hoog op de agenda bij lokale besturen. 71 procent stimuleert medewerkers van alle leeftijdscategorieën om deel te nemen

Acties en tips

Een goede basisfilosofie en de wil om aan verandering te werken zijn volgens Bombaerts en Martens noodzakelijke voorwaarden om leeftijdsbewust personeelsbeleid te doen slagen. De auteurs gaan ook dieper in op overtuigingstechnieken en argumenten waarom een dergelijk beleid nodig is. Ze helpen je op weg om de leeftijdsopbouw binnen je organisatie in kaart te brengen en bespreken hoe je directe en indirecte vormen van leeftijdsdiscriminatie kunt vermijden.

Vervolgens focust het boek op acties betreffende instroom, doorstroom en uitstroom. Bij elk onderdeel worden methodieken aangebracht. We geven hier beknopt enkele tips.

Instroom

- Leeftijdsdiscriminatie bij werving en selectie is verboden. U kunt uw vacatures en vacatureteksten screenen via www.diversiteit.be.
- Zorg voor accurate competentieprofielen die rekening houden met leeftijdsdiversiteit.
- Bouw aan een sterk imago bij externe werving, maar vergroot ook de mogelijkheden tot interne werving en inzetbaarheid.
- Zorg dat de selecteurs zich bewust zijn van leeftijdsdiversiteit.

Doorstroom

- Voer loopbaan- en coachgesprekken met uw medewerkers.
- Breng in kaart welke competenties nodig zijn en ontwikkelbaar bij uw medewerkers.
- Werk een organisatie- en individugericht opleidingsbeleid uit.
- Geef medewerkers kansen om zich te specialiseren (ervaringsconcentratie), maar ook om hun ervaring te verbreden.
- Voer een gezondheids- en aanwezigheidsbeleid.

Uitstroom

- Houd de aanwezige kennis in huis vast via mentorschap.
- Outplacement is geen wettelijke verplichting voor lokale besturen, maar waarom niet nadenken over alternatieven en loopbaanbegeleiding?

In de titel van hun boek gebruiken de auteurs de metafoor van de hofnar en de kanarie. Een personeelsverantwoordelijke moet geen kroonprins zijn maar een hofnar. Zij of hij moet de interne keuken door en door kennen en al lachend de leidinggevenden een spiegel voorhouden.

Oudere werknemers binnen de organisatie zijn als een kanarie in de mijn, ze geven aan wanneer de grenzen voor iedereen binnen de organisatie bereikt worden. Het is geen goed idee om de kanarie te verwijderen en gewoon door te werken. Het is ook geen goed idee om de 50-plussers uit de organisatie te verwijderen of ze te laten stikken door niet langer in hen te investeren.

Literatuur



- G. Bombaerts en H. Martens, *De hofnar en de kanarie onderweg*, 2009, Kluwer
- Het volledige rapport (*Leeftijdswaardig personeelsbeleid en pensioenen in lokale besturen*) van prof. dr. Annie Hondeghem en Eva Platteau is terug te vinden op <http://soc.kuleuven.be>, knop onderzoek.
- De SBOV-publicatie *Een leeftijdswaardig personeelsbeleid: stand van zaken binnen het ministerie van de Vlaamse gemeenschap* van Kathleen Vanmullem & Annie Hondeghem (2005) beschrijft een model voor leeftijdswaardig personeelsbeleid, de survey bouwt op dit rapport verder.
- In de publicatie *P&O in lokale besturen* (Politeia/Schaubroeck/VVSG) vindt u

praktijkgerichte hoofdstukken over onder andere leeftijdswaardig personeelsbeleid en competentie-management – www.politeia.be.

aan opleiding. Ondanks deze inspanningen omschreef echter 68 procent van de secretarissen het trainen en opleiden van personeel zodat ze breed inzetbaar zijn als 'een probleem'. Er is dus nog werk aan de winkel om het vormingsaanbod af te stemmen op de vormingsbehoeften. De survey bevestigt dat competentie-management een van de kritische succesfactoren

voor een leeftijdswaardig personeelsbeleid is. Competentiemanagement bevordert het zoeken naar de juiste match tussen medewerker en functie. Uit het onderzoek blijkt dat 36 procent van de besturen actief zouden zijn op het vlak van competentie-management. Naast competentie-management is het opzetten van een structureel loopbaanbeleid

een belangrijk element van een leeftijdswaardig personeelsbeleid.

Loopbaanbeleid gaat hand in hand met mobiliteit. Naast promotie moet er ook aandacht zijn voor horizontale mobiliteit omdat die een positieve invloed heeft op de inzetbaarheid van mensen. Met horizontale mobiliteit bedoelen we het overgaan van een functie naar een andere functie op vergelijkbaar niveau of naar een zelfde functie in een andere dienst of zelfs bij een ander lokaal bestuur. In de praktijk komt horizontale mobiliteit nog veel te weinig voor. Slechts een op vijf secretarissen gaf aan dat zijn of haar bestuur horizontale mobiliteit bevordert. Taakverbreding en -versmalling zijn wel al iets meer ingeburgerd.

Kris Dehamers is sectorconsulent lokale besturen.

Eva Platteau is wetenschappelijk medewerker bij het Instituut voor de Overheid van de KULeuven. Zij maakt deel uit van het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen.

ADVERTENTIE



Kluwer Opleidingen

Kluwer Opleidingen uw partner voor overheidsopleidingen

Kluwer Opleidingen organiseert elk jaar meer dan 1.500 opleidingen en congressen in 19 bedrijfsdomeinen. Ook voor de sector van de overheid en de non-profit biedt Kluwer Opleidingen een ruim aanbod aan opleidingen.

In dit aanbod vindt u opleidingen rond verschillende thema's, maar steeds ontwikkeld op maat van de overheids- en non-profit sector.

Ontdek ons uitgebreide aanbod opleidingen voor de overheidssector rond volgende thema's:

- **Overheidsopdrachten en Publiek-Private Samenwerking**
- **Management**
- **Personeelsstatuut, sociaal recht en hrm**
- **Financieel beleid, fiscaliteit en boekhouding**

U zult zich dus in deze opleidingen herkennen in voorbeelden, toepassing, best practices, ... uit uw sector.

Wenst u een concreet overzicht van onze opleidingen voor overheden? Surf naar www.klu.be/overheid.

Voor meer informatie rond overheidspublicaties: www.kluwer.be.

 **Kluwer**
a Wolters Kluwer business