



Spoor Human Resource Management

EEN LEEFTIJDSEBEWUST PERSONEELSBELEID: STAND VAN ZAKEN BINNEN HET MINISTERIE VAN DE VLAAMSE GEMEENSCHAP

Kathleen Vanmullem

Prof. Dr. Annie Hondeghem

Rapport

D/2005/10106/015

JUNI 2005

**Algemeen secretariaat - Steunpunt Beleidsrelevant onderzoek
BESTUURLIJKE ORGANISATIE VLAANDEREN**

E. VAN EVENSTRAAT 2 C - B-3000 LEUVEN – BELGIE

Tel: 0032 16 32 36 10

Fax: 0032 16 32 36 11

E-mail: sbov@soc.kuleuven.ac.be

www.steunpuntbov.be

Spoor Human Resource Management

EEN LEEFTIJDSEBEWUST PERSONEELSBELEID: STAND VAN ZAKEN BINNEN HET MINISTERIE VAN DE VLAAMSE GEMEENSCHAP

INHOUDSTAFEL

Inleiding	5
1. De vergrijzende samenleving.....	7
1.1. Ontgroening en vergrijzing	7
1.2. Levensverwachting en arbeidsloopbaan	7
1.3. Werkzaamheidsgraad.....	7
1.4. Een gerichte aanpak.....	8
2. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid.....	9
2.1. Wat is een leeftijdsbewust personeelsbeleid?	9
2.2. Hoe een leeftijdsbewust personeelsbeleid implementeren?	10
2.3. Componenten van een leeftijdsbewust personeelsbeleid	10
2.3.1. Instroom	11
2.3.2. Doorstroom.....	11
2.3.3. Uitstroom	17
2.4. Kritische succesfactoren.....	18
2.4.1. Informatie en communicatie	18
2.4.2. Competentie- en prestatie management.....	19
2.4.3. Organisatiecultuur	19
2.4.4. Arbeidskenmerken	20
2.4.5. Rol van de leidinggevenden.....	22
2.5. Leeftijd en productiviteit.....	23
2.6. Besluit.....	24
3. Stand van zaken van een LBPB binnen het MVG	27
3.1. Demografische toestand.....	27
3.2. Het personeelsbeleid binnen het MVG.....	28
3.2.1. Instroom	28
3.2.2. Doorstroom.....	29
3.2.3. Uitstroom	35
3.3. Kritische succesfactoren.....	37
3.3.1. Informatie en communicatie	37
3.3.2. Competentie- en prestatie management.....	37
3.3.3. Organisatiecultuur	38

3.3.4. Arbeidskenmerken	39
3.3.5. Rol van de leidinggevenden.....	41
3.4. Besluit.....	41
4. Initiatieven binnen het MVG.....	45
4.1. Departement LIN	45
4.1.1. Stressonderzoek	45
4.1.2. Focusgroepen met 55-plussers en “Actieplan 55+”	45
4.1.3. “Leiding geven”	46
4.1.4. Kennisoverdracht	46
4.1.5. Campusrekrutering.....	47
4.1.6. Uitloopbanen	47
4.1.7. Exitgesprekken.....	47
4.2. Werkgroep ‘Leeftijdsbewust personeelsbeleid’	48
4.3. Departement Onderwijs.....	48
4.4. Departement Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur.....	48
4.5. Diensten Afzonderlijk Beheer Catering en Schoonmaak	49
4.6. Project ‘Anders werken’	49
4.7. Personeelsresultatenonderzoek.....	50
4.7.1. PRO 2004: Personeelsleden.....	50
4.7.2. PRO 2004: Management	51
4.7.3. PRO 2001.....	52
4.7.4. Bedenkingen	52
4.8. Besluit.....	54
5. Conclusie	57
Bibliografie.....	59

LIJST VAN GRAFIEKEN

Grafiek 1: Leeftijdspiramide MVG, 2004 (Bron MVG)	27
Grafiek 2: Vormingsparticipatie MVG 2004 (Bron MVG).....	33

LIJST VAN TABELLEN

Tabel 1: Werkzaamheidsgraad, 2003 (Bron WAV)	8
Tabel 2: Win-Win situatie van een LBPB	9
Tabel 3: Elementen van een LBPB	25
Tabel 4: Personeelspercentage per departement op 31/12/2004 (Bron MVG)	28
Tabel 5: Percentage van het totale personeelsbestand, exclusief uitstappers, dat gebruik maakte van de verschillende verlofstelsels in 2004 (Bron MVG)	40
Tabel 6: Mogelijkheden om arbeid kwaliteitsvol in te richten	41
Tabel 7: Elementen van een LBPB in het personeelsbeleid van het MVG	44
Tabel 8: Resultaten PRO 2004 Personeelsleden (Bron MVG)	51

Tabel 9: Resultaten PRO 2004 Management (Bron MVG).....	52
Tabel 10: Typologie werknemer 45-54 jaar (Bron ISW).....	54

INLEIDING

Dit is het tweede rapport van het onderzoeksspoor Human Resource Management waarin we het concept 'leeftijdsbewust personeelsbeleid' (LBPB) concreter uitwerken. In het vorige rapport werd de vergrijzingsproblematiek besproken met het accent op de noodzaak voor een verhoging van de werkzaamheidsgraad. In het huidige rapport gaan we dieper in op het uitstippelen van een aangepast beleid op organisatieniveau.

Ten eerste geven we een theoretisch kader waarin we vanuit de literatuur de belangrijkste onderdelen van een LBPB definiëren. Per onderdeel beschrijven we de mogelijkheden en aandachtspunten die er zijn voor het realiseren van een LBPB. Ten tweede maken we een demografische analyse en een analyse van de bestaande en mogelijke maatregelen binnen het personeelsbeleid van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (MVG) in het kader van een LBPB. We maken hierbij een inventaris van de belangrijkste realisaties in diverse onderdelen van het personeelsbeleid en van concrete initiatieven die er reeds zijn genomen. We analyseren deze en formuleren eventuele bedenkingen met het oog op het realiseren van een LBPB.

Om de gegevens te verzamelen en te verwerken hebben we gebruik gemaakt van verschillende methoden. Het theoretische kader is gebaseerd op een grondige literatuur- en documentenstudie. Om de stand van zaken binnen het MVG in kaart te brengen hebben we ons enerzijds gebaseerd op het beleidsrapport 'Personeel en Organisatie 2003' en op recente interne documenten. Anderzijds heeft de onderzoeker gedurende twee weken stage gelopen op de Administratie Personeelsontwikkeling binnen het MVG. Gedurende deze periode zijn we op het terrein zelf op verkenning gegaan en zijn verschillende HR-verantwoordelijken geïnterviewd om zo inzicht te verwerven in de werking en de evoluties van het personeelsbeleid binnen het MVG.

Aanvankelijk was het doel om naast het MVG, ook de VOI's te betrekken in onze studie. Deze doelstelling bleek uiteindelijk te ambitieus. We hebben ons moeten beperken tot het MVG. Het aanbod aan data van de verschillende VOI's was te onvolledig. Bovendien was het al een grote uitdaging om voor het MVG systematisch data te verzamelen.

1. DE VERGRIJZENDE SAMENLEVING

Het ontstaan van het concept 'leeftijdsbewust personeelsbeleid' is het gevolg van demografische en sociaal-economische veranderingen in de maatschappij. De consequenties van deze evoluties voor de arbeidsmarkt zijn zo groot, dat de problematiek hoog op de politieke agenda's is komen te staan.

1.1. Ontgroening en vergrijzing

De samenleving wordt enerzijds geconfronteerd met vergrijzing doordat de babyboomgeneratie de pensioengerechtigde leeftijd bereikt en anderzijds met ontgroening door een daling van het geboortecijfer. Een combinatie van beide stelt de sociale zekerheid en de arbeidsmarkt voor verontrustende feiten. De kosten van pensioenen en gezondheidszorg zullen stijgen, terwijl er steeds minder nieuwe actieve jongeren op de arbeidsmarkt komen om de inactieve ouderen te bekostigen. Het huidige tempo van vervroegde uittredingen is bijgevolg onhoudbaar. In de plaats daarvan moeten mensen gestimuleerd worden actief te blijven tot aan de pensioenleeftijd. Een beleid dat de positie van vrouwen, allochtonen, gehandicapten en vooral ook de 'ervaren werknemers' op de arbeidsmarkt ondersteunt, biedt een oplossing voor het dreigende tekort aan arbeidskrachten en de stijgende kosten.

1.2. Levensverwachting en arbeidsloopbaan

De gemiddelde pensioenleeftijd in Vlaanderen lag in 2001 op 61,6 jaar. Het gaat hier om de leeftijd waarop een gemiddelde Vlaming effectief toetrad tot een officieel pensioen. De werkelijke pensioenleeftijd ligt lager, namelijk op 57,2 jaar, omdat maar liefst 61,4% niet meer actief was als werkende op het moment dat ze toetraden tot het rustpensioen (Herremans, 2005). Enerzijds is er de verkorting van de arbeidsloopbaan, maar anderzijds is er een stijging van de levensverwachting, namelijk met 13 jaar voor mannen en met 14 jaar voor vrouwen sinds 1950 (Bron Statistics Belgium). De periode dat men actief is, maakt een steeds kleiner deel uit van het leven en dit ondanks de stijgende levenskwaliteit waardoor mensen in betere gezondheid verkeren op latere leeftijd. De combinatie van beide factoren zorgt dat het toenemende onevenwicht in de huidige maatschappelijke context noch aanvaardbaar, noch haalbaar lijkt.

1.3. Werkzaamheidsgraad¹

Men moet streven naar een stijgende participatie op de arbeidsmarkt. In ons onderzoek gaat onze aandacht specifiek uit naar de doelgroep 'ervaren werknemers' en hoe de organisatie kan worden afgestemd op een verouderd arbeidsbestand. Onder 'oudere werknemers' bedoelen wij *'werknemers met een bepaalde leeftijd en loopbaancarrière waardoor participeren op de arbeidsmarkt moeilijker wordt'*. Een exacte leeftijd willen we niet vastleggen omdat het tijdstip waarop iemand het moeilijk krijgt om zich voltijds in te zetten in zijn/haar job sterk afhankelijk is van persoonlijke kenmerken en enorm verschilt van individu tot individu. De impact van het soort geleverde arbeid, het aantal dienstjaren in

¹ Werkzaamheidsgraad= aandeel effectief werkende personen in de bevolking

het algemeen of in een bepaalde functie, gezondheidsproblemen etc. zijn belangrijke bepalende factoren. Het gevaar van leeftijdsafbakening is dat dit tot stigmatisering en hokjesmentaliteit leidt, wat wij ten stelligste willen vermijden.

Uit verschillende data stellen we een opmerkelijke daling vast van de arbeidsparticipatie vanaf een leeftijd van 50 jaar. Dit geeft een zekere indicatie, maar niet elke 50-plusser kan of wil daarom niet meer werken. Voor de leeftijdscategorie van 55-plussers is de arbeidsparticipatie dramatisch te noemen. Slechts 26,5% in het Vlaamse Gewest is nog actief, terwijl de Lissabon-strategie streeft naar 50% tegen 2010. Daarnaast is op de Europese Top in Lissabon in 2000 afgesproken om een totale tewerkstelling van 70% te halen tegen 2010 en een participatie van minstens 60% voor vrouwen. Uit tabel 1 blijkt dat zowel de volledige Europese Unie als België nog grote inspanningen zullen moeten leveren om ook maar enigszins in de buurt te komen van deze streefcijfers. In vergelijking met noordelijke landen, waar de cijfers systematisch hoger liggen, lijkt de toestand in België nog dramatischer. In Nederland bedraagt de werkzaamheidsgraad 74,5%, in Zweden 74% en in Finland 69,1%. De arbeidsparticipatie van de vrouw bedraagt voor België 51, 8% en voor het Vlaamse Gewest 55,0% in 2003. In Nederland is dit ongeveer 66%. Dit cijfer ligt zo hoog omdat vrouwen er vooral deeltijds werken. Een sectorale verdeling van de loontrekkenden naar leeftijd geeft aan dat 'openbaar bestuur' en 'onderwijs' een tweede en derde hoogste percentage 50-plussers hebben in België, namelijk respectievelijk 24,4% en 27,7%. Dit betekent dat 1 op de 4 werknemers in de sector 50 jaar en ouder is, wat grote consequenties met zich mee zal brengen in de nabije toekomst. Elektriciteit, gas, stroom en water staat met 31,6% 50-plussers als eerste.

	25-49	50-54	55-59	60-64	15-64	50+	55+
België	78,6	65,1	39,8	13,4	59,6	42,4	28,1
VI. Gewest	83,2	67,9	38,9	11,4	62,9	42,1	26,5
EU 15	78,1	72,7	56,1	25,9	64,3	52,9	44,9

Tabel 1: Werkzaamheidsgraad, 2003 (Bron WAV)

1.4. Een gerichte aanpak

Zowel de overheid als de bedrijven en organisaties zullen zich moeten voorbereiden willen ze in de toekomst de uitdagingen van de vergrijzing en ontgroening overleven. In de praktijk begint men zich hier meer en meer van bewust te worden. Het welzijn van oudere werknemers, aandacht voor belastende beroepen, de problematiek van de brugpensioenen, etc. zijn kernthema's geworden. Naast de uitdagingen van een vergrijzende samenleving, is er ook nood aan een dynamische kenniseconomie om flexibel te kunnen inspelen op de steeds sneller veranderende trends.

Ons onderzoek gaat dieper in op de manier waarop het management hierop kan anticiperen. Wij willen nagaan hoe organisaties zich binnen de vergrijzende maatschappelijke context kunnen voorbereiden op een verouderend en divers personeelsbestand. In dit rapport bespreken we de belangrijkste kernelementen van een LBPB en de manier waarop deze de organisatie helpen om te gaan met een ouder personeelsbestand.

2. EEN LEEFTIJSBEWUST PERSONEELSBELEID

In de literatuur is al behoorlijk wat terug te vinden over het concept 'LBPB'. Wat ons hierbij opvalt is dat het concept nog vrij vaag blijft en niet op een éénduidige manier beschreven wordt. Met onze bijdrage willen we, op basis van literatuur- en documentenstudie, een duidelijk kader schetsen van wat een LBPB precies inhoudt en welke de noodzakelijke pijlers zijn.

2.1. Wat is een leeftijdsbewust personeelsbeleid?

“Een leeftijdsbewust personeelsbeleid is een personeelsbeleid dat er op gericht is de personeelsinstrumenten zodanig in te zetten, dat gedurende de leeftijdsfasen van de werknemer optimaal gebruik kan worden gemaakt van de mogelijkheden van de werknemer” (College voor arbeidszaken, 2000) (p11).

Een LBPB houdt rekening met alle leeftijdscategorieën. Op basis van de behoeften van zowel de organisatie als de medewerker worden vooral bestaande personeelsinstrumenten strategisch ingezet. Doel is om medewerkers langer inzetbaar en gemotiveerd te houden en om als organisatie flexibeler te kunnen inspelen op de steeds sneller veranderende omgeving. Een LBPB 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 of wordt geduwd op latere leeftijd, dit veronderstelt een proactieve benadering (Vanmullem and Hondeghem, 2004).

Het LBPB bestaat bijgevolg niet, maar impliceert maatwerk en is geïntegreerd in de totale strategie van de organisatie. Het schetsen van een algemeen kader met noodzakelijke bouwstenen is wel mogelijk. Het gericht toepassen van een dergelijk kader is sterk afhankelijk van de noden en strategie van elke organisatie apart. Een LBPB overkoepelt bijgevolg het volledige personeelsbeleid en is nauw verbonden met de volledige werking van de organisatie. Het is echter niet alleen een verantwoordelijkheid van het management, maar een gedeelde verantwoordelijkheid tussen het individu, de organisatie en de samenleving (het beleid). Ieders bijdrage leidt tot een win-win situatie waar zowel het individu, de organisatie als de samenleving voordeel bij hebben.

INDIVIDU	ORGANISATIE	SAMENLEVING
<ul style="list-style-type: none">▪ Grotere arbeidssatisfactie▪ Minder stress▪ Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling▪ Betere benutting van capaciteiten▪ Betere combinatie werk-gezin▪ Meer waardering voor ervaren werknemers	<ul style="list-style-type: none">▪ Daling ziekteverzuim en –kosten▪ Beter beheer van 'human capital'▪ Vermijden van verlies aan kennis en kunde▪ Grotere inzetbaarheid van de medewerkers▪ Flexibeler personeelsbestand om sneller in te spelen op de snel evoluerende omgeving	<ul style="list-style-type: none">▪ Betaalbaarheid van de sociale zekerheid▪ Stijging pensioenleeftijd▪ Minder discriminatie op basis van leeftijd op de arbeidsmarkt▪ Dynamischer arbeidspotentieel

Tabel 2: Win-Win situatie van een LBPB

2.2. Hoe een leeftijdsbewust personeelsbeleid implementeren?

Een LBPB omvat alle aspecten van het personeelsbeleid en legt het accent op loopbaanmanagement in functie van de leeftijd. Bijgevolg start een LBPB bij de aanvang van de carrière, namelijk vanaf het moment dat een persoon de arbeidsmarkt betreedt tot het moment dat hij/zij de arbeidsmarkt verlaat. In tegenstelling tot wat vaak verondersteld wordt, richt een LPBP zich niet alleen tot oudere werknemers, wat ouderen- of seniorenbeleid genoemd wordt, maar tot alle leeftijdscategorieën. In de actualiteit wordt vooral aandacht besteed aan de oudere werknemer omwille van de dreigende uitstroom vanaf 2010 van de babyboomgeneratie. Vandaar dat in een LBPB op korte termijn vooral de oudere werknemers de belangrijkste doelgroep zijn.

Een LBPB kent drie grote dimensies, namelijk een proactieve, een preventieve en een correctieve (Van Delft and Grunveld, 1993). Een LBPB kan niet in één stap worden geïmplementeerd, maar krijgt gradueel vorm. Aanvankelijk wordt gestart met een correctieve benadering waarbij eerst de meest dringende problemen worden benaderd. Deze maatregelen richten zich op oudere werknemers die problemen ervaren in het functioneren. Men noemt dit ook wel 'ouderenbeleid'. Preventieve maatregelen dienen om gericht actie te nemen voor mensen aan het begin van hun 'tweede loopbaan'. De proactieve maatregelen richten zich op de volledige loopbaan, vanaf dat men de arbeidsmarkt betreedt tot aan de pensioenleeftijd, zodat men een volledige loopbaan inzetbaar en flexibel blijft. Geleidelijk wordt het accent verlegd. Naar de toekomst wil men anticiperend werken, zodat correctieve acties niet of nauwelijks meer nodig zijn. Dit kan enkel door een personeelsbeleid op te stellen waarbij levensloopmanagement start bij de aanvang van de carrière, namelijk een proactieve benadering.

We willen hierbij opmerken dat een LBPB in onze visie deel uit maakt van een diversiteitsbeleid, waarbij verschillende doelgroepen kansen moeten krijgen. We denken onder andere aan vrouwen in leidinggevende functies, gelijk loon voor gelijk werk voor man en vrouw, arbeidskansen voor laaggeschoolden, gehandicapten en allochtonen. Een LBPB wil niet zeggen dat enkel gekeken wordt naar de leeftijd of dat oudere werknemers positief moeten worden gediscrimineerd. Dit is een vaak gehoorde misopvatting. Een LBPB is veel ruimer.

2.3. Componenten van een leeftijdsbewust personeelsbeleid

Zoals eerder vermeld impliceert een LBPB niet een reeks nieuwe instrumenten, maar het leeftijdsbewust inzetten van de bestaande. Alle onderdelen van het personeelsbeleid ondersteunen elkaar en maken deel uit van de visie en de strategie van de organisatie. Het is met andere woorden een geïntegreerd personeelsbeleid. In de literatuur zijn al een aantal basiswerken verschenen over de elementaire componenten van een LBPB (Ester and Vinken, 2001; Leisink, Thijssen, and Walter, 2004; Simoens and Denys, 1995; Derijcke, Smedts, Verdijck, and Wouters, 1995; Walker, 1998; Thijssen, 1996; Derks, 2000; Kerkhoff, 1993). Wij willen met onze bijdrage een zo volledig mogelijk, maar duidelijk beeld geven van de verschillende elementen van LBPB en op welke manier daar vorm aan kan worden gegeven. Een dergelijk éénduidig kader ontbreekt ons inziens nog in de literatuur.

We delen de verschillende elementen in 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.

2.3.1. Instroom

Een LPBP begint bij een gerichte werving en selectie van zowel jonge als oude medewerkers. Een leeftijdsbewust wervingsbeleid zorgt voor een evenwichtige verdeling van het personeelsbestand op vlak van leeftijd, zonder daarbij andere kansengroepen uit het oog te verliezen. Het is van groot belang toekomstige evoluties in te schatten en in te calculeren. Zo voorkomt men een plotse uitstroom van oudere werknemers met veel ervaring of het ontstaan van een generatiekloof ten gevolge van bijvoorbeeld een wervingsstop. Het 'bevoordelen' van ervaren werknemers bij selectie is evenmin altijd wenselijk. Dit is het geval wanneer de gemiddelde leeftijd al behoorlijk hoog ligt of wanneer het gaat om specifieke functies die te belastend zijn vanaf een bepaalde leeftijd. Het omgekeerde is ook mogelijk, namelijk dat bepaalde functies eerder aangewezen zijn voor oudere medewerkers omwille van de ervaring die nodig is. Toch worden jongeren nog te vaak boven oudere werknemers verkozen. Dit is vooral het gevolg van de heersende vooroordelen tegenover oudere werknemers of van de grote loonkost van iemand met ervaring. De grotere bagage aan kennis en ervaring die oudere personen bezitten, wordt op deze manier onderschat. Alleen door ervaring te valideren en elke stereotypering te doorbreken, komt de juiste persoon op de juiste plaats terecht. Een leeftijdsbewuste werving en selectie is gebaseerd op het objectief vaststellen van competenties, van capaciteiten om nieuwe competenties te ontwikkelen en/of van functierelevante ervaring.

Bijgevolg zijn drie punten van groot belang bij de instroom in een LBPB. Ten eerste is er het verbod op leeftijdsdiscriminatie bij werving. De wet van 13 februari 1998 verbiedt het opgeven van een maximumleeftijd bij werving en selectie. Ten tweede streeft een LBPB naar een evenwichtige leeftijdspiramide in de organisatie. Dit impliceert geen quota's of een exacte weerspiegeling van de maatschappelijke leeftijdspiramide, maar het vermijden van een scheeftrekking door oververtegenwoordiging van een bepaalde leeftijdscategorie. Ten derde is er het werven van de juiste persoon op de juiste plaats door een duidelijke omschrijving welke competenties vereist zijn voor welke functie. Selectie gebeurt op basis van competenties en relevante ervaring en niet op basis van leeftijd.

2.3.2. Doorstroom

Onder doorstroom bespreken we de belangrijkste elementen die vorm geven aan de loopbaan van elke medewerker, namelijk mobiliteit, levenslang leren, loopbaanbeleid en beloning.

➤ Mobiliteit

Onder mobiliteit plaatsen we zowel verticale en horizontale mobiliteit, als functieverbreding en –versmalling. Wanneer gesproken wordt over mobiliteit wordt te vaak alleen aan promotie gedacht, wat verticale mobiliteit is. Verticale mobiliteit, namelijk overgaan naar een ander niveau, is niet oneindig en het gevaar om het plafond te bereiken en vast komen te zitten is groot, wat leidt tot 'verstopping'.

Naast promotie bestaat er ook demotie als verticale mobiliteit. We komen hier verder op terug. Horizontale mobiliteit, namelijk naar een andere functie op vergelijkbaar niveau of een zelfde functie in dezelfde of andere organisatie/ afdeling, omvat meer mogelijkheden. Functieverbreding en –versmalling impliceren het aanpassen van de rollen of taken van een functie, zonder dat daarbij de functie volledig verandert. Thunissen (2000) e.a. spreken hier van arbeidsadaptatie.

Het overstappen naar een nieuwe functie/rol impliceert het verwerven van nieuwe kennis, ervaring en motivatie. Simoens e.a. plakken een termijn op de periode waarin een persoon idealiter maximum in dezelfde functie blijft. Volgens de auteurs is het het meest renderend om iedere vijf à tien jaar van functie te veranderen (Simoens, Van Hoof, Denys, and Omey, 1995). Wanneer een organisatie een vlakke hiërarchische structuur heeft, betekent dit niet dat er nauwelijks mobiliteitsmogelijkheden zijn, integendeel. Naast promotiemogelijkheden of een volledige functieverandering bestaan er ook kleinere vormen van mobiliteit, zoals functieverbreding of -versmalling. Mogelijke taakaanpassingen zijn het opnemen van een rol als coach, een expertenfunctie of meewerken aan een project. Dergelijke taakaanpassingen kunnen een permanent of tijdelijk karakter hebben. Routinematige functietaken worden doorbroken zonder dat daarbij alles moet worden aangepast. Een vereiste is wel dat er flexibiliteit mogelijk is betreffende het invullen van de functie zonder de werking van de organisatie te ontregelen. Functieverbreding of –versmalling is minder ingrijpend en is een meer gerichte manier om bepaalde functies aan te passen aan de capaciteiten van de medewerker en de mogelijkheden van de organisatie. Daarbij is het mogelijk dat functieaanpassingen ondersteund moeten worden door aanvullende scholing of het ontwikkelen van de juiste capaciteiten om de gewijzigde taken te kunnen vervullen (Thunissen, Thijssen, and de Lange, 2000). Dit beklemtoont het belang van levenslang leren waar we verder op terug komen.

Door flexibele mobiliteitsmogelijkheden is het mogelijk tijdig in te grijpen wanneer de belasting van de job te zwaar wordt voor een medewerker. Het gaat dan vooral om het aanpassen van functies/taken voor werknemers die hun eigenlijke taak moeilijker aankunnen. 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. Het aanpassen van het takenpakket ten gevolge van een vermindering van lichamelijke of mentale capaciteiten vraagt dan minder moeite. We gaan nu dieper in op enkele van deze mogelijke functie- of taakaanpassingen voor oudere medewerkers, namelijk de rol als mentor, de expertenfunctie en demotie.

Als mentor of als coach neemt de oudere werknemer de rol op om jonge nieuwe medewerkers te begeleiden of op te leiden. Het kan een oplossing zijn, maar het is niet dé oplossing. Schein beschrijft een grote variëteit aan mentorrollen, namelijk een mentor als coach, trainer, als positief rolmodel, als iemand die deuren opent voor jongeren, als beschermer, als sponsor en als succesvol leider die anderen meetrekt naar de top (Derijcke et al., 1995). Dé mentorrol bestaat niet, maar benadert een combinatie van verschillende rollen en is afhankelijk van de loopbaanfase. Zowel de mentor, als de

organisatie en de persoon die een mentor krijgt toegewezen ervaren directe voordelen. Ten eerste vormt het voor de oudere medewerker een nieuwe uitdaging en geeft het hem/haar een gevoel van erkenning en respect voor de jarenlange inzet. Ten tweede leert de nieuweling op een snelle, informele manier de knepen van het vak. Ten derde wordt het sociale contact tussen jongeren en ouderen bevorderd wat onder andere stereotypering vermijdt. Men dient er wel rekening mee te houden dat niet iedere medewerker zich geroepen voelt om een mentorrol op te nemen of hiervoor de capaciteiten bezit. Dit betekent niet dat de persoon zijn werk niet goed doet. Daarenboven heeft een organisatie maar slechts in beperkte mate nood aan 'mentors'.

Oudere werknemers kunnen zich ook verder verdiepen in datgene waar ze goed in zijn door het opnemen van een expertenfunctie. Door de jarenlange ervaring binnen eenzelfde bedrijf en/of in eenzelfde functie hebben zij een goed zicht op de cultuur en de situatie van het bedrijf of de organisatie. Hierdoor kunnen ze sneller en efficiënter specifieke problemen oplossen of knelpunten detecteren. De opmerking van hierboven geldt ook hier, namelijk dat het aantal gewenste expertenfuncties beperkt is alsook de potentiële kandidaten hiervoor. Een alternatief is om dergelijke functies te 'delen' met gelijkaardige organisaties waardoor de medewerker voltijds of deeltijds kan blijven werken. De kosten worden dan gedeeld door de organisaties die gebruik maken van de kennis en expertise zonder daarom iemand full-time te moeten betalen. We spreken hier over skill-pooling. Dit is het uitwisselen van 'skills' of vaardigheden en expertise van werknemers van minimum 50 jaar. Het concept komt uit de privé-sector. Een bedrijf dat een oudere medewerker niet meer voltijds tewerk kan stellen, maar tezelfdertijd die medewerker niet wil verliezen omwille van zijn kennis en ervaring, kan de persoon ten dienste stellen van een andere organisatie. In die andere organisatie krijgt de persoon een functie toegewezen op basis van zijn specifieke kennis en ervaring. Concreet betekent dit dat de werknemer deeltijds of voltijds op een andere plek zijn expertise ten dienste stelt waardoor de kosten worden gedeeld. Het biedt de oudere werknemer verdere carrièremogelijkheden wanneer deze binnen de organisatie niet helemaal meer mogelijk zijn. De voordelen van skill-pooling lijken dan ook veelbelovend, namelijk een gedeeltelijke recuperatie van de personeelskosten, optimalisering van de aanwending van competenties en ervaring, creëren van nieuwe perspectieven, versterken van de eigenwaarde, verhogen van de productiviteit en het houden van personen uit de sociale zekerheid (Embo and Maerten, 2004). Het project kent echter nog maar weinig succes en is vooral gericht op oudere kaderleden. De bedrijfsloyaliteit, de moeilijkheid om zomaar in een ander bedrijf mee te draaien, de vrees om delicate bedrijfsgeheimen bloot te geven bij 'concurrenten' en het feit dat het enkel om kaderfuncties gaat, zijn punten van discussie. Bovendien is het niet simpel om de match te vinden tussen bedrijven die eenzelfde medewerker kunnen 'delen'. Toch biedt het concept mogelijkheden waar men creatief kan mee omgaan, zeker in de overheidssector waar het argument van concurrentie minder speelt.

Demotie is een andere vorm van mobiliteit, maar kent in de praktijk een beperkt succes. Dit is vooral het gevolg van de negatieve connotatie die het begrip oproept. Demotie impliceert het verminderen van de verantwoordelijkheden of van het takenpakket. In een samenleving gericht op promotie en

prestaties stuit dit op vooroordelen. Een werknemer die al of niet vrijwillig een stapje terug zet, voelt zich aan de kant geschoven of weggepromoveerd. Functies op een lager niveau mogen bijgevolg zeker geen parkeerfuncties worden, ze moeten zinvol zijn om de motivatie van de werknemer te behouden. Op deze manier zal demotie los komen van het denigrerende idee erachter. Hall e.a. stellen op basis van observaties in verschillende organisaties vast dat de keuze voor demotie gestimuleerd kan worden. Demotie krijgt onder andere een positievere bijklank wanneer de persoon zelf kan kiezen voor deze optie, demotie als een deel van de carrière wordt beschouwd, het management open staat voor de keuze, demotie deel wordt van de organisatiecultuur en eventueel het salaris kan worden behouden (Isabella and Hall, 2004). Demotie is volgens ons op zijn minst een waardig alternatief op vervroegde uittreding. Het aanvaarden van een systeem met eventueel ook loonsvermindering zal niet simpel zijn. Demotie schept echter nieuwe doorstroommogelijkheden wat essentieel is voor een LBPB. Uit Amerikaans onderzoek blijkt dat oudere medewerkers demotie met loonsvermindering verkiezen boven vroegtijdig uittreden. De vraag is of dat bij ons ook zo is. Het loonverschil tussen werken en niet werken is in België klein, hoewel vervroegd uittreden vaak gepaard gaat met de vrees voor sociale isolatie of het missen van een nieuw doel in hun leven (Martens, Vandenberk, and De Weerd, 2004). In ieder geval is er nood aan voldoende mate van differentiatie in functies binnen dezelfde organisatie om demotie mogelijk te maken (Simoens and Denys, 1995).

➤ Levenslang leren

Bij de aanvang van de carrière wordt heel veel geïnvesteerd in vorming, training en opleiding (VTO) 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. Hoe ouder de werknemer, hoe minder gemotiveerd men lijkt te zijn om zich verder bij te scholen. Deze twee aspecten uiten zich in een geringe opleidingsparticipatie naarmate men ouder wordt. Uit een APS-survey² in 2001, waarin gepeild wordt naar deelname aan bijkomende vorming, training en opleiding, blijkt dat er duidelijke verschillen bestaan naargelang leeftijd en opleidingsniveau. De leeftijdscategorie 25-34 jaar uit de survey had het meest bijkomende opleidingen gevolgd, namelijk 41,2%. In de leeftijdscategorie 55-64 jaar was dit slechts 12,2%. Het cijfer in verband met opleidingsniveau bevestigt de theorie dat naarmate het opleidingsniveau hoger ligt, de deelname aan bijkomende vorming, training en opleiding stijgt. Van de groep die lager secundair onderwijs volgde, lag het percentage op 20,3% en voor mensen met een universitair diploma op 60,2% (Administratie Planning en Statistiek, 2002). Gezien de vergrijzingscontext, is een dergelijke lage participatiegraad een knelpunt aan het worden. Het aandeel oudere, niet 'geupdate' personeelsleden wordt steeds groter, waardoor de inzetbaarheid van het personeel daalt, en dus ook de productiviteit. Dit onderstreept het belang van levenslang leren, wat een kernelement is in een LBPB.

De vraag is natuurlijk hoe het komt dat mensen al of niet blijven deelnemen aan vorming, training en opleiding. Vaak wordt de manier waarop opleidingen gegeven worden, als een belemmerende factor

² Een APS-survey wordt uitgevoerd in opdracht van de Vlaamse regering door de administratie Planning en Statistiek. Het is een face-to-face-enquête bij een representatief staal van de Vlaamse bevolking (1 500 personen tussen de 18 en 85 jaar)

ervaren. Mensen die al jaren de schoolbanken hebben verlaten, hebben weinig zin om terug op een schoolse manier te gaan leren. Het verwerven van nieuwe kennis hoeft echter niet noodzakelijk te gebeuren via een puur theoretische opleiding in 'klaslokalen'. Intervisie, teamvorming, werkgroepen, coaching, stage, studiereizen, etc. zijn andere 'leer'vormen. Er bestaat een waaier aan verschillende leermethodes met elk een aantal trainingsprincipes (Van Wart, 1998). Welke methode de beste is, hangt onder andere sterk af van het publiek en de te behandelen materie. Voor een kortgeschoolde werknemer bijvoorbeeld is het opnemen van nieuwe kennis het meest aangewezen via onder andere ervaringsdeling. Oudere werknemers worden naast een geringe stimulering van leervermogen en leerbereidheid, geconfronteerd met 'ervaringsconcentratie'. Dit wil zeggen dat het voor ervaren werknemers steeds moeilijker wordt om te leren buiten het eigen ervaringsdomein, wat niet wil zeggen dat deze groepen niet bereid zijn bij te leren (Dorhout, Maassen van den Brink, and Groot, 2002). Bij het organiseren van opleidingen kan rekening gehouden worden met de kenmerken van de deelnemers en de competenties waarover ze beschikken. Op basis hiervan moet men zoeken naar een aangepaste manier om vorming, training en opleiding te organiseren en een maximale participatie te garanderen. Thijssen formuleert zes onderwijskundige grondprincipes voor het leren en opleiden van volwassenen, namelijk actieve verwerking van de leerstof, systematische feedback, een duidelijk herkenbaar begrippenkader, directe toepasbaarheid van de opgedane kennis, een aangepaste sociale context en een aangepaste logistieke context waarin de opleiding moet plaatsvinden (Thijssen, 1996).

Volgens J.G.L. Thijssen is er geen rechte lijn te trekken in het al of niet deelnemen aan leeractiviteiten. Deelname is doorheen functies en leeftijd zeer divers. J.G.L.Thijssen heeft op dit vlak onderzoek gedaan en getracht een theoretisch model te construeren om te verklaren waarom op latere leeftijd deelname zo laag is. Het onderzoek leidde tot de constructie van een 'ervaringsmodel' van het individu, waarin factoren zijn opgenomen die direct of indirect het streven naar ervaringsverruiming beïnvloeden. Thijssen heeft het onder andere over de beroepsmatige flexibiliteit van ouder wordende personeelsleden. Vier factoren zouden directe invloed hebben op de opleidingsdeelname, namelijk: ongenoegen over weg te nemen belemmeringen, het nut van de deelname, de recente ervaringsopbouw en de perceptie van de omgevingsverwachtingen om opleidingen te volgen (Thijssen, 1996). Naast de onderwijskundige condities, vormen deze vier factoren belangrijke aandachtspunten voor het organiseren van opleidingen. Het afstemmen van het opleidingsbeleid op deze factoren is een aanzet om ervaren werknemers steeds meer bij opleidingen te betrekken. Naast dit alles is het belangrijk een leermentaliteit te ontwikkelen waar iedereen open staat voor nieuwe kennis en vaardigheden.

De invulling van vorming, training en opleiding, is ook afhankelijk van de doelstellingsbreedte. Thijssen onderscheidt drie professionaliseringsniveaus. Ten eerste zijn er de handelingscodegerichte kwalificaties, die concreet en onmiddellijk toepasbaar zijn. Ten tweede de taakgebiedgerichte kwalificaties die bruikbaar zijn in verschillende taaksituaties, maar die naar de concrete taaksituatie moeten vertaald worden. Ten derde is er het achtergrondgericht niveau. Het gaat hier om kwalificaties

voor een nog bredere waaier aan taaksituaties, deze zijn minder direct toepasbaar. De kwalificaties worden op elk niveau anders aangeleerd, namelijk via training voor handelingsgerichte kwalificaties, via education voor taakgebiedgerichte kwalificaties en via development voor achtergrondgerichte kwalificaties. Thijssen stelt dat de meeste investeringen naar 'training' gaan, terwijl development op langere termijn meer rendement oplevert omdat men door de breder opgedane kennis het best bestand is tegen veroudering (Thijssen and Simons, 1993). Het streven naar 'development' voor alle medewerkers is weliswaar niet voor iedereen haalbaar, maar wel een streefdoel.

➤ Loopbaanbeleid

In een LBPB 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' (Dijck, 1994). Het loopbaanbeleid is een afstemming van de aspiraties en capaciteiten van de medewerker op de mogelijkheden en behoeften van de organisatie. Het is een gedeelde verantwoordelijkheid waarbij de organisatie stimuleert en kansen biedt en de medewerker mede zijn verantwoordelijkheid opneemt om zichzelf verder te ontwikkelen en 'inzetbaar' te blijven. (Timmerhuis and Fruijtjer, 1994). Wat loopbaanverantwoordelijkheid betreft, is er sprake van een sterke tendens tot individualisering. In moderne arbeidsorganisaties zijn het de werknemers die in meer of mindere mate 'entrepreneur' van hun eigen loopbaan worden, terwijl organisaties op het gebied van loopbaanondersteuning een meer faciliterende rol krijgen (Hall and Mirvis, 1996).

Het loopbaanbeleid is tweeledig, namelijk een persoonlijk loopbaanbeleid (de loopbaanplanning) en een organisatorisch loopbaanbeleid (het loopbaanmanagement). Loopbaanplanning is de individuele benadering en het uitstippelen van een loopbaan volgens capaciteiten en mogelijkheden van de medewerker. Loopbaanmanagement is het verstrekken van loopbaanbegeleiding en het ontwikkelen van een algemeen stroombeleid door de organisatie. Het uitstippelen van een loopbaanbeleid is geen eenmalige actie, maar moet opgevolgd en bijgestuurd worden. Op afgesproken momenten is er overleg tussen de personeelsverantwoordelijke en de medewerker met betrekking tot geleverde prestaties (evaluatiesgesprek), huidige functioneren (functioneringsgesprek), alsook toekomstige planning (perspectiefgesprekken). Nieuwe afspraken worden gemaakt in functie van een verdere ontwikkeling van de medewerker en de organisatie. Individuele ontwikkelplannen helpen om systematisch afspraken voor de toekomst te maken waarbij elk individu zicht heeft op een soort 'routekaart' van zijn loopbaan. Een goede opvolging van de medewerker geeft de organisatie inzicht in de kennis en kunde van het personeel en maakt het mogelijk tijdig in te grijpen.

➤ Beloning

Klassieke beloningssystemen zijn gebaseerd op anciënniteit en diploma. Medewerkers worden beloond volgens hun opleiding en aantal jaren dat ze actief zijn in eenzelfde organisatie, onafhankelijk van de geleverde prestaties. Knelpunt van een dergelijk systeem is de loonspanning tussen jongeren en oudere werknemers omwille van het leeftijdsverschil. Het evenwicht tussen financiële waardering

en geleverde prestaties is beduidend scheef getrokken. Uit onderzoek blijkt dat vooral bedienden een hoger loon krijgen naarmate de leeftijd stijgt. Voor een directiesecretaresse bijvoorbeeld is de stijging van het loon tussen de groep 25-29 jaar en de groep 45-49 jaar 39%, terwijl dit voor een geschoolde lasser maar 7% is (SD Worx, 2004). Om geleverde arbeid billijk te belonen moet men afstappen van beloning die in sterke mate gebaseerd is op leeftijd en ervaring.

In een LBPB worden variabele loonssystemen gebruikt, gebaseerd op competenties en/of geleverde prestaties in combinatie met leeftijd en ervaring. Een goed uitgebouwd en objectief competentie- en performantiemanagement vormen de fundamenten, namelijk objectieve criteria en meetsystemen om het loon te verrechtvaardigen (Embo and Maerten, 2004).

Naast de financiële waardering, is niet-financiële beloning even belangrijk. Uit diverse focusgroepen of survey-onderzoeken blijkt dat financiële beloning niet de belangrijkste motivator is voor ervaren werknemers om te blijven doorwerken. De verantwoordelijkheid die ze krijgen in de job en de erkenning en waardering door collega's en leidinggevenden zijn van groter belang (SD Worx, 2005).

2.3.3. Uitstroom

Hoewel een LBPB streeft naar behoud van kennis en ervaringen, zullen er altijd mensen de organisatie verlaten, vrijwillig of gedwongen. Een LBPB voorkomt dat mensen uit de organisatie worden gestoten omwille van hun leeftijd of omdat ze niet langer inzetbaar zijn. Het lifo-principe, 'last in, first out', is een rechtvaardiger principe (Martens et al., 2004). Het uitstroombesluit van een LBPB 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.

Begeleiding naar een nieuwe job is zowel nuttig voor jongere als voor oudere werknemers. Oudere werknemers hebben het in het algemeen moeilijker om een nieuwe job te vinden dan hun jongere collega's door onder andere stereotypering en loonspanning. Het begeleiden naar een nieuwe job, zorgt dat mensen sneller terug geïntegreerd geraken op de arbeidsmarkt. Hoe langer, vooral oudere, personen inactief zijn, hoe moeilijker het wordt om zichzelf te 'verkopen' bij een nieuwe werkgever. In de Belgische regelgeving bestaat een 'outplacementregeling' voor werknemers van minstens 45 jaar (Koninklijk Besluit 20 september 2002). Deze wet geeft werknemers van 45 jaar en ouder het recht op begeleiding bij het zoeken naar een nieuwe job (Hoge Raad voor Werkgelegenheid, 2003). Deze regeling past volledig binnen een LBPB omdat de persoon geholpen wordt bij het verder zetten van de loopbaan.

Het tweede aspect binnen het uitstroombesluit 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 doel is het creëren van 'landingsbanen' zonder dat ervaren medewerkers het gevoel krijgen aan de kant te worden geschoven. 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. Met andere woorden, geen brute overschakeling van voltijds werken naar voltijds pensioen. Voltijds werken gaat over in een fase van minder werken naar een fase van meer vrije tijd tot men effectief op pensioen gaat. Deze aanpak stimuleert oudere werknemers om de laatste jaren voor het pensioen op eigen tempo uit te bollen in plaats van vervroegd te stoppen met werken. In een LBPB is het voeren van een retentiebeleid dan een alternatief voor brugpensioen. Zo blijft kennis en ervaring ook beschikbaar binnen de organisatie. Hiervoor is flexibiliteit noodzakelijk in het scheppen van functies.

Een middel om belangrijke info te verzamelen over het gevoerde beleid en over de mogelijke redenen van vervroegd uitreden, kan gebeuren via exitgesprekken. Het bevragen van ex-medewerkers die de organisatie vrijwillig verlaten, geeft inzicht in de oorzaken van vertrek, wie de organisatie verlaat en welke hun ervaringen zijn. Redenen voor systematische uitstroom van oudere of opgeleide werknemers worden op deze manier tijdig gedetecteerd, zodat het beleid kan worden bijgestuurd. Een systematische uitstroom van kennis en human capital die niet tijdig wordt gedetecteerd heeft nefaste gevolgen voor een organisatie, zeker wanneer het gaat om medewerkers waar enorm in geïnvesteerd is.

2.4. Kritische succesfactoren

Om een LBPB te kunnen voeren, zijn een aantal kritische succesfactoren vereist. Deze zijn goede informatie en communicatie, een uitgebouwd competentie- en prestatie management, een open organisatiecultuur, degelijke arbeidskenmerken en een stimulerende rol van de leidinggevende.

2.4.1. Informatie en communicatie

Een goed organisatiebeleid steunt op transparantie, openheid en communicatie. Zonder een goed informatie- en communicatiesysteem is een strategisch beleid niet mogelijk. In een LBPB verstaan we onder communicatie vooral het verspreiden van informatie over de mogelijkheden betreffende verlofregelingen, vorming en opleiding, interne mobiliteit, etc.. Het gaat vooral om informatie over de mogelijkheden voor de medewerker om de loopbaan te plannen en zichzelf verder te ontwikkelen. Naast de mogelijkheid tot loopbaanplanning moet men ook communiceren over de mogelijke consequenties van bepaalde keuzes op het loon en op het pensioen. Het is immers vaak zo dat mensen niet deeltijds gaan werken omdat ze vrezen het recht te verliezen op een volledig pensioen. Goede communicatie en informatie werken sensibiliserend om de eigen loopbaan te regelen. Communicatie is bovendien van cruciaal belang in het verwerven van draagkracht voor het invoeren van een LBPB. Deze draagkracht wordt verworven door herhaaldelijk en openlijk de win-win situatie te benadrukken. Werkgever, werknemer en vakverenigingen zijn partners in een LBPB. Informatie en communicatie kunnen bijdragen tot het vergroten van de betrokkenheid van de partners. Essentieel hierbij is de manier waarop de top zich profileert, in het bijzonder de direct leidinggevendenden.

Goede informatiesystemen zijn eveneens een kritische succesfactor. Een goed LBPB is gebaseerd op diverse parameters zoals cijfers over vormingsdeelname, deelname aan loopbaanexamens en resultaten hiervan, competentiemetingen, prestatiemetingen etc.. Het systematisch verzamelen van data van elke individuele medewerker geeft inzicht in de ontwikkeling van medewerkers en in de aansluiting van de aanwezige competenties op de noodzakelijke competenties. Doel is het creëren van een meerwaarde door informatie strategisch aan te wenden tot verbeterdoelen.

2.4.2. Competentie- en prestatie management

Competenties staan centraal in alle personeelsprocessen, namelijk personeelsplanning, rekrutering en selectie, ontwikkeling en vorming, mobiliteit en loopbaanbeleid, prestatie management en beloning. Aangezien een LBPB in alle componenten van het personeelsproces vervat zit, vormen competenties belangrijke bouwstenen voor het uitbouwen van een geïntegreerd personeelsbeleid. Duidelijke maar flexibele functieomschrijvingen geven aan wat een bepaalde functie inhoudt en functieprofielen omschrijven welke competenties noodzakelijk zijn om de functie uit te oefenen. Competentiemanagement bevordert het zoeken van de match tussen functie en werknemer en de verdere ontwikkeling van de medewerker. Om verworven competenties of ontwikkelcapaciteiten vast te stellen, is er nood aan een objectief meetsysteem. Gedurende de volledige loopbaan worden de competenties van de medewerker opgevolgd in vergelijking met de vereiste competenties.

Het bezitten van competenties is onvoldoende. Wat met de competenties wordt gedaan, de prestaties, vormt een extra maatstaf voor opvolging en beoordeling. Om medewerkers te evalueren en te belonen voor de geleverde prestaties moeten die ook objectief meetbaar zijn. Prestatiemanagement meet hoe een persoon omgaat met zijn competenties. Het belonen van prestaties kan op diverse manier gebeuren, naargelang de verhouding tussen vast en variabel loon. We hebben eerder vermeld dat een beloningsbeleid in een LBPB een variabel loon impliceert gebaseerd op competenties en/of prestaties. Transparantie en coherentie zijn echter wel een conditio sine qua non om dit op een billijke en objectieve manier toe te passen.

2.4.3. Organisatiecultuur

Een LBPB impliceert in grote mate een mentaliteitsverandering, zowel van de organisatie als van de individuele medewerker. De manier waarop met medewerkers, jong en oud, wordt omgegaan, bepaalt in grote mate de motivatie en tevredenheid. Ten eerste moet geprobeerd worden vervroegde uittrekking zoveel mogelijk te beperken. Uit focusgesprekken met oudere werknemers blijkt dat erkenning en waardering een grote motivator is om langer te blijven werken. Medewerkers ervaren erkenning en waardering wanneer ze actief betrokken worden bij de organisatie. Ten tweede moeten zowel de organisatie als de medewerker de verantwoordelijkheid nemen om vorm te geven aan de loopbaan en deze te activeren zodat er een overgang is van life-time employment naar life-time employability (Visser, Henkens, and Schippers, 2003). Ten derde moet de stereotypering rond oudere werknemers doorbroken worden. Er bestaan zowel positieve als negatieve beelden over oudere werknemers, maar uit onderzoek blijkt dat er meer negatieve zijn. Wegens de impact van negatieve stereotypering, gaan we hier dieper op in.

Volgens Rosen en Jerdee, specialisten op het vlak van stereotypering, zijn de meest voorkomende vooroordelen over oudere werknemers: weerspanning tegen verandering, gebrek aan creativiteit, traagheid in beoordeling, lagere fysieke capaciteit, gebrek aan interesse in technologische veranderingen en geen bereidheid tot het volgen van opleidingen (Rosen and Jerdee, 1976). De mate van stereotypering is evenwel niet eenduidig. Uit een onderzoek van Leisink blijkt dat stereotypering niet zo dominant is bij managers. Uit een bevraging van het management blijkt immers dat de manager eerder een genuanceerde of neutrale opvatting heeft over de oudere werknemer (Leisink et al., 2004). Uit een vroeger Amerikaans onderzoek van Walker en Taylor (1994) bleek dat ongeveer 63% van de personeelsmanagers een positieve attitude hebben tegenover oudere werknemers. Toch staat 44% eerder negatief tegenover het aanwerven of zelf promoveren van oudere werknemers. Ook J.G. Boerlijst (1993) constateert in zijn onderzoek dat leidinggevenden niet ontsnappen aan de neiging tot stereotypering hoewel net een groot deel van de 40-plussers een cruciale positie bekleden in de organisatie en uitstekend werk leveren. De negatieve beeldvorming wordt versterkt door de gevreesde gevolgen van een verouderend arbeidsbestand, namelijk een daling van de productiviteit, een stijging van de loonkost, een stijging van het ziekteverzuim, etc. (Boerlijst, Van der Heijden, and van Assen, 2003).

Uit literatuur blijkt dat de mate van stereotypering in grote mate afhankelijk is van de cultuur in de organisatie. Hoewel er een kentering lijkt te komen, is het streven naar een open cultuur, waarin ervaring naar waarde wordt geschat, een weermiddel tegen negatieve stereotypering. Een open cultuur vermijdt dat oudere werknemers aan de kant worden geschoven alvorens ze het einde van hun loopbaan bereiken. Derijcke e.a. (1995) zijn ervan overtuigd dat juiste informatie en directe contacten tussen jongeren en ouderen dit scheefgetrokken beeld kunnen corrigeren. Uit recent onderzoek van Dr. Tracey Rizzuto van de Louisiana State University blijkt zelfs dat oudere werknemers meer motivatie vertonen om nieuwe technologieën aan te leren dan hun jongere collega's, ondanks het feit dat ze meer moeite moeten doen om deze vaardigheden aan te leren (Rizzuto, 2005). Verder komen we terug op de oorzaak van deze stereotypering en in welke mate oudere werknemers inderdaad minder zouden presteren dan hun jongere collega's.

2.4.4. Arbeidskenmerken

Bepaalde functies bevatten elementen die de job zwaarder maken voor oudere personen, zoals bijvoorbeeld ploegenarbeid, overwerk of onregelmatige diensturen. Werknemers die taken vervullen die hun capaciteiten te boven gaan en waarbij men onvoldoende tijd krijgt om te herstellen van de zware inspanning, raken op een bepaald moment opgebrand. Het is moeilijk om dan nog gemotiveerd te blijven. Het in kaart brengen van zwaar belastende taken kan overbelasting tijdig detecteren. Voor fysiek zware functies, namelijk de belastende beroepen, is dit al het geval. Voor mentaal belastende beroepen of functies met een zware werkdruk is dit moeilijker in beeld te brengen. Een ander element dat samenhangt met de functie is de taakstructuur. Een LBPB is er op gericht om zoveel mogelijk monotone taken te vermijden. Zoals eerder vermeld is het zoeken naar nieuwe uitdagingen, verantwoordelijkheden, taakafwisseling, taakverlichting etc. de weg naar het langer gemotiveerd en

breed inzetbaar houden van medewerkers. Om hier in te slagen spelen naast de functie-invulling, de arbeidsomstandigheden en de arbeidsduur een grote rol. Via beide aspecten is het mogelijk om de belasting enigszins te verlichten.

Arbeidsomstandigheden verbeteren of aanpassen kan zowel via ergonomische maatregelen als via maatregelen die impact hebben op de veiligheid, het welzijn en de gezondheid van de medewerkers. Een breed gamma aan instrumenten kan hierbij helpen, zoals ergonomisch werkmateriaal die de medewerker helpen taken op een minder belastende manier uit te voeren. Telewerken is een andere mogelijkheid. Door mensen thuis te laten werken wil men de combinatie gezin-werk verbeteren en stress doen afnemen door het verminderen van de dagelijkse verplaatsingen. Werknemers staan in het algemeen positief tegenover telewerken, maar praktisch is dit nog niet altijd haalbaar. Uit een recent onderzoek, naar de toestand van telewerken in België, blijkt dat de prestaties van thuiswerkend personeel hoger liggen, alsook het aantal uren dat wordt gepresteerd. Verder blijkt dat telewerkers hoger scoren op het vlak van werktevredenheid en werkmotivatie. Ze zijn meer tevreden over de tijd die ze kunnen doorbrengen met hun familie dan niet-telewerkers, hoewel telewerkers enkele uren meer presteren (Walrave and De Bie, 2005).

Andere mogelijkheden zijn maatregelen op het vlak van arbeidsduur, zoals het aanpassen van verlofregelingen en werktijden. Er bestaan intussen heel wat verlofregelingen om kortere of langere periodes deeltijds te werken of loopbaanonderbreking te nemen. Oudere werknemers genieten van extra verlofdagen vanaf een bepaalde leeftijd. Een andere optie is arbeidsduurvermindering waardoor men per dag bijvoorbeeld maar zes in plaats van acht uur werkt. Uit een onderzoek van De Witte & Morel blijkt dat arbeidsduurvermindering de belangrijkste motivator voor oudere werknemers is om langer aan het werk te blijven (De Witte & Morel, 2003). Het inlassen van deeltijds werken of werkonderbrekingen laat ruimte om op adem te komen. Men kan zo bijvoorbeeld tijd vrijmaken voor engagementen waar men naast de job mee bezig is of om voor een zieke partner te zorgen. Op deze manier kunnen ze hun loopbaan meer zelf organiseren. Daarbij heeft men meestal de garantie om na een bepaalde periode de job vol- of deeltijds terug op te nemen.

Een onevenwicht tussen de jobvereisten en de jobcapaciteiten leidt tot overbelasting. Een belangrijk gevolg van overbelasting is stress. Stress hoeft niet noodzakelijk negatief te zijn. Extra druk kan efficiënt werken bevorderen of als een uitdaging ervaren worden. Pas wanneer extra werkdruk gepaard gaat met negatieve emoties gedurende een lange periode, raken de reserves op en kan dit leiden tot burnout of andere gezondheidsproblemen. Een van de meest gebruikte modellen voor stress in de literatuur is het Job-Demand-Control-Support model van Robert Karasek (Karasek, 1979). De kritische factor in het model is de regelruimte die een werknemer heeft om zelf beslissingen te nemen. De combinatie van een hoge werkdruk (tijdsdruk, werktempo, deadlines, etc.) en een lage regelruimte (invloed op het werk, beslissingsbevoegdheid, kansen om bij te leren, etc.) kenmerken stressvolle werksituaties. In een situatie met hoge werkdruk en lage regelruimte kan men geen invloed uitoefenen op de werkdruk waardoor men deze als belastend ervaart. Van Yperen en Hagedoorn

(2003) ondersteunen Karasek's model, maar voegen eraan toe dat een toenemende werkdruk gepaard kan gaan met een toenemende intrinsieke werkmotivatie wanneer er veel regelmogelijkheden zijn. Wanneer er echter voldoende steun is van collega's en leidinggevenden, zijn de medewerkers al zo sterk gemotiveerd dat het effect van toenemende regelmogelijkheden weg valt.

De conclusie is dat men niet noodzakelijk de werklast moet verminderen om stressklachten en werkdruk weg te nemen. Sociale steun en de mogelijkheid om controle uit te oefenen relativeren de werkdruk al aanzienlijk (Van Yperen and Hagedoorn, 2003). Uit de werkbaarheidsmonitor³ blijkt dat werknemers die in meer gunstige omstandigheden werken (voldoende steun en werkdruk niet te hoog) beduidend minder last hebben van werkstress, vermoeidheid of ziekte dan personen die onvoldoende steun ervaren en onder hoge werkdruk presteren. Voor de leeftijdscategorie 40-49 jarigen ervaren werknemers in gunstige omstandigheden ongeveer 14,8% werkstress, terwijl dit bij de groep in ongunstige omstandigheden maar liefst 69,5% bedraagt (SERV, 2005).

2.4.5. Rol van de leidinggevenden

Uit het bovenstaande blijkt het belang van de sociale steun van de leidinggevenden. Eerder hadden we het al over de rol van de leidinggevenden bij het meebepalen van de organisatiecultuur en het ontkrachten van stereotypen. Oudere werknemers worden door een combinatie van push- en pull-factoren uit het arbeidsproces geweerd. Hierbij aansluitend blijkt dat oudere werknemers die veel steun ervaren van de manager minder behoefte hebben om vroeger uit te treden (Leisink et al., 2004). Dit zijn slechts enkele voorbeelden die het belang van goede leidinggevenden aantonen. De manier waarop leidinggevenden hun beleid afstemmen op een verouderend personeelsbestand is dan ook een kritische succesfactor.

Veel organisaties zijn zich echter nog maar in beperkte mate bewust van de dreigende uitstroom. We benadrukken hier de noodzaak om (operationele) leidinggevenden te ondersteunen. Dit impliceert dat men hen informeert over wat de mogelijke implicaties zijn van een verouderend personeelsbestand en hoe ze hierop kunnen inspelen. Ten gevolge van de extra verlofdagen vanaf een bepaalde leeftijd en het stijgende aandeel loopbaanonderbrekingen of andere verlofstelsels zal men wellicht het werk moeten reorganiseren. Dit vereist grote organisatorische capaciteiten om alles op elkaar af te stemmen, zodat de druk op de werkvloer bij de collega's niet toeneemt. Een andere uitdaging is een stijgend ziektepercentage. Oudere werknemers zijn meer ziek, niet in frequentie, maar wel in duur van afwezigheid. Andere uitdagingen zijn de stijgende loonkost, als men de huidige loonspanning aanhoudt, de extra aanpassingen van de arbeidsomstandigheden, minder potentiële kandidaten voor moeilijke arbeidsregimes, aanpassingen aan vorming en opleidingen, etc. Het zijn maar een aantal mogelijke consequenties. Wat vast staat is dat deze een grondige organisatorische aanpassing van het management zullen vragen. Het ondersteunen van het management kan op zijn beurt gebeuren

³ STV-Innovatie & Arbeid, een onderzoeksinstituting binnen de SERV, heeft een meetinstrument ('werkbaarheidsmonitor') ontwikkeld. De werkbaarheidsgraad wordt bepaald aan de hand van vier centrale indicatoren: psychische vermoeidheid (stress), welbevinden in het werk (motivatie), leermogelijkheden en werk-privé-balans. In januari 2004 werd - met de steun van de Vlaamse regering, VIONA en het ESF - een eerste meting uitgevoerd bij 20.000 werkende Vlamingen.

via een opleiding of het organiseren van themagroepen waarin leidinggevenden ervaringen uitwisselen rond deze specifieke problemen.

2.5. Leef tijd en productiviteit

We hebben er op gewezen dat een onevenwicht tussen belasting en belastbaarheid de aanzet vormt tot stress, demotivatie, burnout en ziekteverzuim. Dit geldt voor alle leeftijdscategorieën, maar de gevolgen van overbelasting uit zich meestal na verloop van tijd. Hierdoor zijn het vooral ervaren werknemers die er mee geconfronteerd worden en gebruik maken van de mogelijkheden om vroegtijdig te stoppen met werken. Dit geeft aanleiding tot een bepaalde beeldvorming, namelijk het beeld dat oudere werknemers minder goed functioneren en er dus goed aan doen om vroeger uit te treden (Kerkhoff, 1993). Omwille van de grote impact van negatieve stereotypering en het belang om dit te doorbreken, gaan we hier dieper in op de werkelijke feiten.

Studies hebben niet aangetoond dat er een duidelijk verband bestaat tussen leeftijd en productiviteit. (Derijcke et al., 1995). Simoens en Denys (1995) vinden in de meeste onderzoeken dat 'achteruitgang' het opmerkelijkst is voor de fysieke capaciteiten. Dit komt niet noodzakelijk tot uiting in de werkprestatie. De auteurs verwijzen hierbij naar een onderzoek van Rosen en Jerdee (1988) waaruit blijkt dat de fysieke werkbelastbaarheid daalt met de leeftijd, maar niet de fysieke werkbelasting. De werkbelastbaarheid is het werk of de arbeid die een persoon kan leveren binnen een bepaalde tijd en hiervan ook volledig fysisch kan herstellen binnen een bepaalde periode. Naarmate men ouder wordt, daalt de werkbelastbaarheid. Dit wil zeggen dat de periode die nodig is om te herstellen van fysieke arbeid steeds langer duurt. Indien de werkbelasting, de hoeveelheid te leveren arbeid, de werkbelastbaarheid overschrijdt en de persoon niet tijdig kan herstellen, worden de reserves aangesproken. Indien dit blijft aanhouden gedurende een langere periode, geraakt de persoon opgebrand, uitgeput en kan dit leiden tot ziekte. Idealiter zou vanaf een bepaalde leeftijd de belasting parallel moeten dalen met de belastbaarheid waardoor de reserves niet worden opgebruikt (Simoens and Denys, 1995). Dit kan gebeuren door het toewijzen van fysiek minder belastende taken aan oudere medewerkers of door te werken aan kennis, vaardigheden en bevoegdheden zodat de afname van de belastbaarheid beperkt blijft.

Werkprestaties blijken uit onderzoek onder andere negatief beïnvloed te worden door een gebrek aan erkenning, het gevoel dat het werk niet waardevol is, slechte relaties met leidinggevenden, hoge jobstress en het ontbreken van ondersteuning. Wel staat vast dat oudere medewerkers over andere competenties beschikken dan hun jongere collega's. Dit stelt hen in staat om bepaalde activiteiten efficiënter en sneller tot een goed einde te brengen dan hun jongere collega's. Bovendien bestaan er grote onderlinge verschillen in kwalificatie en inzetbaarheid tussen oudere personen onderling. Verklarende factoren hiervoor zijn de jobervaring, het soort jobs dat men uitoefende, het werkregime, etc.. Deze zijn van groter belang dan de leeftijd, hoewel leeftijd en ervaring niet los van elkaar gezien kunnen worden. Met een stijging van de leeftijd gaat enerzijds een toenemende hoeveelheid ervaring (expertise) gepaard en anderzijds een afnemende diversiteit aan ervaring (ervaringsconcentratie).

Expertise leidt bij een beperkt takenpakket en routinetaken tot een hoge productiviteit, terwijl ervaringsconcentratie door een beperkte scala aan ervaringen leidt tot verminderende flexibiliteit. Het andere extreem is ervaringsvariatie en wordt gekenmerkt door een grote flexibiliteit maar een beperkte inzetbaarheid. De ervaringsopbouw is telkens te kort om professionele expertise te ontwikkelen en inzetbaar te zijn. Het ideale is om een evenwicht te vinden tussen beide, zodat zowel inzetbaarheid als flexibiliteit optimaal worden bereikt (Ester, 2003). Deze bevindingen vormen een extra argument om middle-range en oudere werknemers te stimuleren zich verder te ontwikkelen en opleidingen te volgen. Het voorkomt dat medewerkers vastroesten in hun job en zorgt ervoor dat zij een groter aanpassingsvermogen ontwikkelen en daardoor ook productiever zijn.

2.6. Besluit

In een LBPB beperkt men zich vaak tot een beleid gericht op de oudere werknemer, namelijk de 45- of 50-plusser die vervroegd wil stoppen met werken. We beklemtonen dat een LBPB veel meer inhoudt dan het behouden van de oudere werknemer op de arbeidsmarkt. Een LBPB omvat het volledige personeelsbeleid, heeft betrekking op personeelsleden van alle leeftijdscategorieën en maakt integraal deel uit van de strategie van de organisatie. Een LBPB is als het ware een levensfasebenadering waarbij het ultieme doel is mensen langer aan het werk te houden door hen langer inzetbaar en gemotiveerd te houden. Uit onze theoretische omkadering besluiten we dat zowel bij de instroom, doorstroom als uitstroom personeelsinstrumenten voor handen zijn om hieraan vorm te geven. Een LBPB volgt een individuele aanpak en impliceert bijgevolg maatwerk voor elke organisatie. De aanpak van een LBPB is onder andere afhankelijk van de specifieke functies en taken binnen de organisatie, de samenstelling van het personeelsbestand, de historiek etc.. Dit impliceert niet dat er totaal nieuwe instrumenten moeten worden uitgedacht binnen het personeelsbeleid, het is eerder het gericht inzetten van bestaande instrumenten. Het ultieme LBPB bestaat niet, wel reiken we met ons theoretisch kader de belangrijkste elementen aan om een LBPB vorm te geven. Op basis hiervan kan voor de eigen organisatie bestudeerd worden welke aspecten van belang zijn of al aanwezig zijn. Het centrale uitgangspunt is het zoeken naar hefboomen die enerzijds mensen in staat stellen langer gemotiveerd aan het werk te blijven. Anderzijds zorgt de inzetbaarheid van medewerkers voor een grotere rendabiliteit en productiviteit op langere termijn. De belangrijkste elementen van een LBPB zijn weergegeven in tabel 3 hieronder.

IN	DOOR	UIT	KSF
<p>Werving en Selectie</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geen leeftijdsgrenzen ▪ Selectie op basis van competenties en relevante ervaring ▪ Evenwichtige leeftijds piramide 	<p>Mobiliteit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verticaal en horizontaal ▪ Functieverbreding en – versmalling <p>Levenslang leren</p> <p>Opleidingen afstemmen op :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Doelgroep ▪ Doelstelling ▪ Inhoud <p>Beloning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Op basis van competenties en/of prestaties <p>Loopbaanbeleid</p> <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

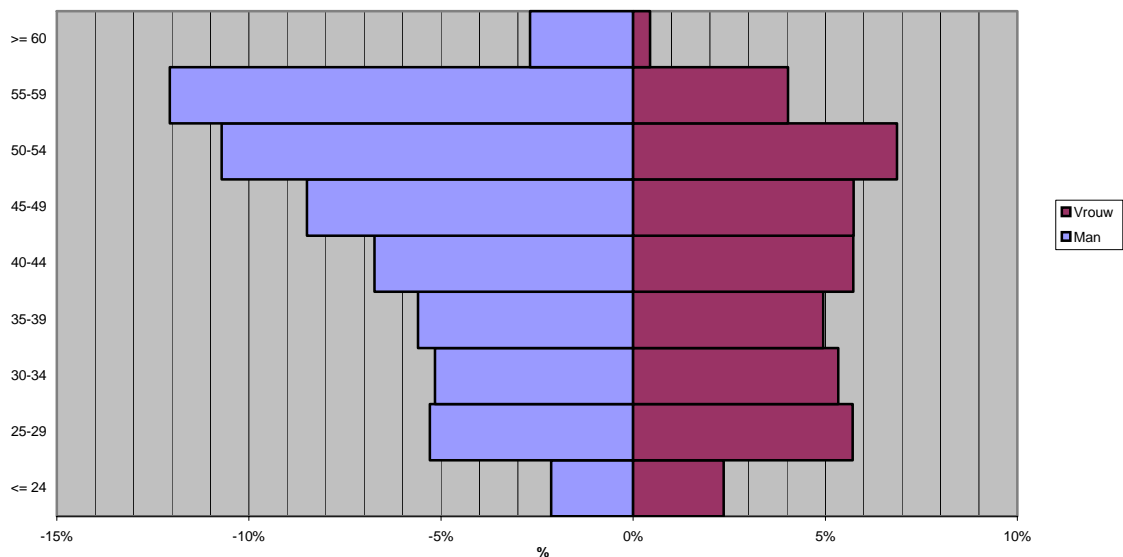
Tabel 3: Elementen van een LBPB

3. STAND VAN ZAKEN VAN EEN LBPB BINNEN HET MVG

In dit hoofdstuk bestuderen we de toestand binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (MVG). We onderzoeken in welke mate het MVG aan het vergrijzen is en welke componenten van het personeelsbeleid al of niet in de lijn liggen van een LBPB. Daarnaast maken we een inventaris van de belangrijkste initiatieven die het MVG heeft genomen om het verouderend personeelsbestand vitaal te houden.

3.1. Demografische toestand

Bij het bekijken van de leeftijds piramide van het MVG⁴ blijkt al snel dat ook hier de vergrijzing van het personeelsbestand duidelijk een feit is (zie grafiek 1)⁵. Uit een eerste algemene demografische analyse zien we dat iets meer dan de helft van het personeel 45 jaar of ouder is en ongeveer één op de vijf medewerkers minstens 55 jaar. Het percentage 55-plussers is in vergelijking met 2003 maar liefst met ongeveer 3,6% gestegen. Vooral bij de mannen tekent het effect van de vergrijzing zich duidelijk af. Opmerkelijk is dat slechts 3% minstens 60 jaar is, waarvan ongeveer een derde 60 jaar is. Dit komt omdat ambtenaren met een volledige loopbaan vanaf de leeftijd van 60 jaar, de mogelijkheid krijgen om op pensioen te gaan. De 60-plussers zijn vooral nog actief binnen niveau A en niveau D. Het aantal 50-plussers daarentegen is in absolute cijfers bijna dubbel zo groot in niveau C en D dan in niveau A.



Grafiek 1: Leefijdspiramide MVG, 2004 (Bron MVG)

Wanneer we de verdeling van de leeftijdscategorieën van naderbij bekijken op het niveau van de departementen, dan zien we dat de veroudering van het personeel varieert over de verschillende

⁴ Naast het MVG zijn er ook nog de Vlaamse openbare instellingen (VOI's) en de wetenschappelijke instellingen (WI's). In het kader van deze analyse focussen we ons voorlopig alleen op het MVG omdat enkel hiervoor gegevens voor handen zijn.

⁵ De data over medewerkers die in dit rapport vernoemd worden en betrekking hebben op het MVG impliceren alle werknemers van de zeven departementen van het MVG en de gemeenschappelijke dienst Sturing en Controle Informatica (SCI) en Interne Audit (IA).

departementen. Het departement Leefmilieu en Infrastructuur (LIN), tevens het grootste departement, telt het hoogste percentage oudere werknemers. In 2004 is bij LIN ruim 40% minstens 50 jaar en 23,3% minstens 55 jaar, wat een verhoging impliceert van ruim 3,7% in vergelijking met 2003. Het departement onderwijs (OND) en het departement Economie, Werkgelegenheid, Binnenlandse aangelegenheden en Landbouw (EWBL) zijn eveneens koplopers in de vergrijzing. De cijfers tonen aan dat het in een aantal departementen 'vijf voor twaalf' is. Een aangepast beleid is nodig om de toekomstige uitstroom te ondersteunen en het personeel duurzaam in te zetten. In vergelijking met de private sector ligt de uitredingsleeftijd hoger. Binnen de publieke sector bestaan immers nauwelijks mogelijkheden om vervroegd uit te treden. Bruggpensioen is niet mogelijk in de publieke sector. In het MVG was de gemiddelde leeftijd van de uitstappers en gepensioneerden 59,8 jaar, verplichte pensionering wegens ziekte niet meegerekend.

	SCI+IA	COO	AZF	WIM	OND	WVC	EWBL	LIN	MVG
% MVG	0,8%	2,3%	9,7%	0,9%	8,3%	13,9%	13,5%	50,5%	100,0%
45+	40,0%	38,0%	44,0%	44,1%	50,7%	44,8%	48,3%	55,8%	51,0%
50+	30,5%	27,2%	28,3%	26,8%	38,5%	29,9%	32,8%	41,9%	36,8%
55+	10,5%	13,4%	14,1%	13,4%	17,1%	13,9%	16,2%	23,3%	19,2%
55+(2003)	-	8,1% ⁶	11,6%	9,9%	10,2%	10,3%	13,6%	19,6%	15,6%

Tabel 4: Personeelspercentage per departement op 31/12/2004 (Bron MVG)

Om de continuïteit van de dienstverlening binnen het MVG te garanderen, is de vraag hoe een LBPB vorm kan krijgen. Om hierop een antwoord te kunnen formuleren, zullen we de verschillende componenten van het personeelsbeleid binnen het MVG bestuderen. We gaan na wat er reeds is en welke mogelijkheden er bestaan voor het implementeren van een LBPB.

3.2. Het personeelsbeleid binnen het MVG

Het besef dat het noodzakelijk wordt om een beleid uit te stippelen, is het grootst waar de veroudering van het personeelsbestand het meest voelbaar is. Hoe groot die uitdaging is of zal zijn en wat de knelpunten zijn, is onvoldoende duidelijk. Wel is het MVG de voorbije jaren bezig met het ontwikkelen van een personeelsbeleid waarin de continue ontwikkeling van de ambtenaar voorop staat. Het MVG beschikt over een uitgebreid HR-beleid. In het kader van ons onderzoek hebben wij er die elementen uitgehaald die van belang zijn voor het ontwikkelen van een LBPB⁷.

3.2.1. Instroom

De Afdeling Wervingen en Personeelsbewegingen (WPB) speelt een centrale rol in het wervings-, selectie- en mobiliteitsbeleid van het MVG. Externe wervingen gebeuren voor statutair personeel in samenwerking met Selor en voor contractueel personeel in samenwerking met Jobpunt Vlaanderen. WPB staat daarnaast in voor vervangingen van loopbaanonderbrekingen, vervanging van afwezigen

⁶ Departement Coördinatie (COO) inclusief Sturing en Controle ICT (SCI) + Interne Audit (IA)

⁷ Diverse data in onze bespreking zijn afkomstig van interne bronnen of komen uit het Beleidsrapport Personeel en Organisatie 2003. Dit is een jaarlijkse publicatie als weerkerend proces van beleidsevaluatie en beleidsvoorbereiding binnen het MVG.

en startbanen. WPB fungeert ook als trekker van alle wervingen via interdepartementale mobiliteit, namelijk de Verruimde Interne Arbeidsmarkt (VIA). De afdeling werkt hiervoor samen met de mobiliteitscellen, de Algemene Administratieve Diensten (AAD's) en de vragende en ontvangende lijn.

Terwijl vroeger nog leeftijdsgrenzen werden opgelegd voor bepaalde functies, zijn deze intussen allemaal verdwenen. Er is een verbod op leeftijdsdiscriminaties bij werving en selectie. Voor een LPBP is dit alvast een voorwaarde. In de personeelsstatuten wordt wel de mogelijkheid voorzien om voor bepaalde functies een minimum leeftijdsgrens vast te leggen (onder andere art. VI 4 §1 PSWI)⁸.

Vanuit de afdeling WPB worden lijnmanagers gestimuleerd om ervaren medewerkers aan te nemen wanneer deze aan de objectieve criteria voldoen. Op deze manier probeert men de stereotypering te doorbreken. Intern heerst de overtuiging dat hier een kanteling aan het komen is, namelijk vooroordelen ten opzichte van oudere werknemers verminderen en de loonkost van ervaren werknemers lijkt minder een heikel punt te zijn. De meerwaarde van ervaring wint het van de kost die het met zich mee brengt.

Eind 2004 werd een lineaire wervingsstop doorgevoerd. Een wervingsstop leidt echter tot een vertekening van de leeftijdspiramide. Het is immers kenmerkend voor het wervingsbeleid van het MVG, dat vooral op de laagste rangen wordt geworven. Hiervoor komen vooral jonge mensen met minder ervaring in aanmerking. Bij een wervingsstop stopt de instroom van deze jongeren gedurende een bepaalde periode. Een generatiekloof is het gevolg. Deze situatie heeft zich voorgedaan bij het departement Leefmilieu en Infrastructuur (LIN). Eind de jaren '60, begin de jaren '70 was er een massale instroom van jonge ingenieurs, waarna een langdurige wervingsstop kwam. De gevolgen hiervan zijn vandaag nog altijd duidelijk zichtbaar, namelijk ruim 55% is minstens 45 jaar en een tussengeneratie ontbreekt. De gevolgen hiervan zullen problematisch worden wanneer deze generatie vanaf 2010 ongeveer tegelijkertijd de pensioengerechtigde leeftijd zal bereiken. De continuïteit van de diensten zal in het gedrang komen indien hier geen rekening mee wordt gehouden. Een extra problematiek bij LIN is dat het gaat om vakspecifieke functies die niet gemakkelijk in te vullen zijn waardoor opvolging niet snel geregeld is. Een wervingsstop heeft echter niet alleen zijn gevolgen voor externe rekrutering, maar ook voor interne mobiliteit gelden de budgettaire beperkingen. Het aanwerven van oudere werknemers met een bepaalde anciënniteit wordt bijgevolg financieel moeilijker.

3.2.2. Doorstroom

➤ Mobiliteit

Binnen het MVG kan men op drie verschillende manieren van functie veranderen. *Intradepartementale mobiliteit* is een vorm van horizontale en verticale mobiliteit waarbij de vacature enkel openstaat voor kandidaten binnen het departement. *Interdepartementale selectieprocedures*

⁸ Het betreft hier het Personeelsstatuut voor Wetenschappelijke instellingen (WI's), analoog artikel voor Vlaams Personeelsstatuut en Stambesluit voor de Vlaamse Openbare Instellingen (VOI's).

voor sleutelfuncties leiden zowel tot horizontale als tot verticale mobiliteit, namelijk naar een andere functie met dezelfde of hogere graad, en geldt voor alle personeelsleden van het ministerie. *Interdepartementale mobiliteit* of de verruimde interne arbeidsmarkt (VIA) impliceert enkel horizontale mobiliteit, namelijk naar een andere functie met dezelfde graad. Met het besluit van 21 juni 2001 is deze mogelijkheid verruimd naar VOI's en WI's. Ondanks deze mogelijkheden blijft interne mobiliteit beperkt tot 15% van alle aanwervingen in 2003. Toch is er een stijgende trend vast te stellen in het aantal aangeboden interne vacatures (15% meer dan in 2002) (MVG, 2004). We gaan dieper in op de horizontale en vervolgens op de verticale mobiliteit.

Het besluit van de Vlaamse Regering van 21 juni 2001 biedt nieuwe mogelijkheden voor interne mobiliteit. Het besluit maakt horizontale mobiliteit mogelijk tussen de verschillende deelorganisaties van de Vlaamse overheid (MVG, 18 VOI's en 5 VWI's) en beperkt zich dus niet langer tot het MVG alleen. Alle personeelsleden van het MVG, de VWI's met uitzondering van het wetenschappelijke personeel, en de VOI's kunnen van de VIA gebruik maken. Van alle vacatures voor horizontale mobiliteit, werden 86% via de VIA aangeboden, slechts 15% via het departement. Hieruit is af te leiden dat steeds meer managers het belang van het rekruteren buiten het eigen departement beginnen te erkennen. De VIA brengt bovendien een aantal voordelen met zich mee die er niet zijn bij externe selectie. Er is namelijk een kortere doorlooptijd, het is vacature gericht en men weet wie men aanwerft. Ondanks de nieuwe uitdagingen en mogelijkheden die de VIA biedt, is het succes nog beperkt. De vraag is welke de oorzaken kunnen zijn. Een aantal bedenkingen zijn alvast:

- De wervingsstop: budgettaire beperkingen verhinderen nieuwe aanwervingen, vooral wanneer men ambtenaren met enige anciënniteit wil werven.
- Cultuur: er is nood aan voldoende communicatie over de mobiliteitsmogelijkheden en aan meer openheid tussen de leidinggevende en de medewerker over de wens om naar een andere functie te gaan.
- Interne sollicitanten moeten de concurrentie aangaan met externe concurrenten: er zijn vacatures exclusief voor internen, maar de meeste vacatures worden ook voor externen opengesteld. Externe kandidaten genieten het 'voordeel' dat voor hen geen anciënniteit geldt, wat omwille van budgettaire redenen in het nadeel zou zijn van internen. Dit kan tot frustraties leiden.
- De mobiliteit tussen bijvoorbeeld het MVG en VOI's is klein: men beschikt onder andere over andere bevoegdheden in selectiemogelijkheden (VOI's genieten meer vrijheid op het gebied van selecties dan het MVG, ze kunnen onafhankelijk van Jobpunt werven, het MVG kan dit niet). Bovendien is de specificiteit van functies binnen de VOI's veel groter.
- Beter Bestuurlijk Beleid: door de reorganisatie heerst er grotere onzekerheid bij de ambtenaren over wat met bepaalde functies gaat gebeuren en in welke mate de functie-inhoud kan veranderen. Men wacht liever af. Duidelijke communicatie kan hier deels aan tegemoet komen.
- De aangeboden vacatures blijven nog te beperkt in aantal.

Ondanks het stijgende aantal interne vacatures en de tevredenheid van lijnmanagers en kandidaten over de deelname, blijft het aantal aangeboden vacatures en kandidaten beperkt. Slechts 60% van de VIA-vacatures raken ingevuld. Als we naar de leeftijd van de deelnemers kijken, is het opmerkelijk dat het aantal mannelijke sollicitanten over alle leeftijdsgroepen verdeeld is, terwijl bij vrouwen het aandeel afneemt naarmate de leeftijd stijgt. Bij verticale mobiliteit is de invullingsgraad 81%, wat beduidend hoger is dan bij horizontale mobiliteit. Ook werden iets meer vacatures aangeboden dan voor horizontale mobiliteit. De invullingstijd duurt langer dan bij horizontale mobiliteit. Dit is het gevolg van de complexe procedure. Via een loopbaanexamen kan een ambtenaar bevorderen, met andere woorden benoemd worden, tot een graad van een hogere rang binnen eenzelfde niveau of naar een ander niveau.

Samenvattend zijn de mobiliteitsmogelijkheden binnen het MVG beperkt. Slechts 1,41% van alle personeelsleden heeft in 2003 via een formele selectieprocedure een andere functie binnen de organisatie opgenomen. Interne mobiliteit is nochtans een cruciale factor in het mobiel houden van de medewerkers en het aanbieden van nieuwe uitdagingen. Meer doorstroomfaciliteiten zijn noodzakelijk. Een aantal instrumenten om dit te bevorderen zijn al voor handen. Het invoeren van de 'functiefamilies' (zie 3.3.2) zoals deze gepland zijn, bevordert coherentie tussen functies, waardoor horizontale mobiliteit versoepelt. Het bekendmaken van vacatures en het solliciteren via VLIMPERS (zie 3.3.1) maakt het mogelijk sneller en eenvoudiger te solliciteren voor interne vacatures. Er zijn echter een aantal belemmerende factoren, zoals het geringe aantal vacatures. Ook duidelijke communicatie over de mogelijkheden, implicaties en inhoud van aangeboden vacatures ontbreekt.

Veranderen van functie is één mogelijkheid. Minder 'drastisch' is het uitbreiden, specialiseren of beperken van taken binnen de eigen functie. Binnen het MVG is dit weinig concreet toegepast. Aan elke functie hangt een functiebeschrijving vast en er is weinig sprake van flexibiliteit. Het aanpassen van de taken van een functie biedt medewerkers nieuwe uitdagingen, zonder dat zij daarbij het vertrouwde achter zich moeten laten. Vooral voor oudere werknemers biedt het toewijzen van expertisefuncties, een mentorrol of het opnemen van minder (belastende) taken nieuwe mogelijkheden. Functieverandering brengt bovendien vaak negatieve gevoelens naar boven, vooral wanneer dit opgelegd wordt. Oudere werknemers krijgen het gevoel aan de kant te worden geschoven. Taakaanpassingen zijn minder drastisch. Om binnen het MVG taakaanpassingen systematischer mogelijk te maken, kan men met volgende zaken rekening houden:

- Opstellen van flexibele functieomschrijvingen. Het takenpakket kan dan gemakkelijker worden aangepast aan de mogelijkheden van de betrokken medewerker en aan de situatie binnen de organisatie of afdeling. Dit betekent dat taken waarvan de oudere medewerker vrijgesteld wordt, door andere medewerkers moeten kunnen worden opgevangen.
- Bekomen van een mentaliteitsverandering. Wanneer andere (lichtere) taken worden toegewezen aan een oudere werknemer, mag de betrokken persoon dit niet als een straf ervaren, maar als een soort beloning voor zijn jarenlange inzet.

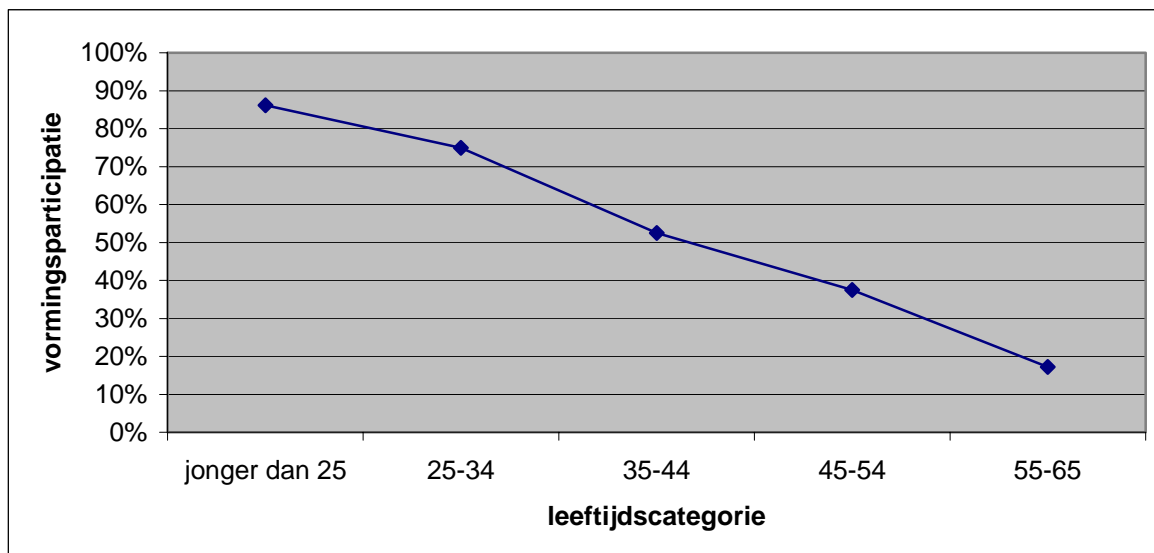
- Inventariseren van homogene taken via de functiefamilies, zodat men een overzicht krijgt van de verschillende functies en hun taken om zo gemakkelijker en gericht taken en rollen te kunnen aanpassen.

➤ levenslang leren

Het MVG heeft binnen AZF een eigen vormingsafdeling die algemene en centrale opleidingen aanbiedt. De afdeling vorming biedt een breed gamma aan georganiseerde opleidingen, namelijk over beleidsondersteuning, communicatie, diversiteit, informatica, loopbaanontwikkeling, management, persoonlijke effectiviteit, vaktechnische kennis en welzijn op het werk. Daarnaast is er ook de mogelijkheid om voorstellen in te dienen voor externe opleidingen. In de zelf georganiseerde opleidingen worden doelgroepen enkel opgesplitst naar niveau of functiespecifieke materie. Het zijn vooral opleidingen voor administratieve of leidinggevende functies en dit voor de verschillende niveaus. Verder heeft elke ambtenaar recht op vormingsverlof en dit voor een maximumduur van 120 uur per schooljaar (VPS art XI 65 en art XI 66).

Als we de vormingscijfers van AZF bekijken dan zien we dat 2004, net als 2003, een daling kende van de vormingsactiviteit, met 8,38% in vergelijking met 2003. Ongeveer 38,67% van alle personeelsleden hebben in 2004 aan minstens één vormingsactiviteit deelgenomen. De dalende vormingsparticipatie situeert zich vooral bij de niveaus B, C en D. Niveau A blijft ongeveer gelijk met 57%. Uit de gegevens over vormingsdeelname kunnen een aantal frappante conclusies worden getrokken op het vlak van gender, statuut en vormingsbudget. De participatie van vrouwen blijft hoger dan die van mannen, namelijk 14,75% meer vrouwen dan mannen nemen deel. Contractuelen nemen net als vorige jaren meer deel dan statutairen. In het kader van een LBPB is het belangrijkste cijfer de relatie tussen participatie en leeftijd. Uit de gegevens blijkt vooral dat participatie sterk leeftijdsgebonden is (zie grafiek 2). In vergelijking met 2003 is de kloof nog groter geworden. De participatie bij de leeftijdscategorie 'jonger dan 25' stijgt met 8,02% tot een participatiegraad van 86,12% en de participatie bij de leeftijdscategorie '25-34 jaar' stijgt met 9,23% tot 74,92%. De participatie in de leeftijdsgroep '55-65 jaar' is in vergelijking met 2003 met 7,42% gedaald tot 17,22%. Wanneer we ook nog de vormingskost in beschouwing nemen, komt dit erop neer dat de leeftijdscategorie '55 tot 65 jaar' de laagste vormingskost kennen met ongeveer 50 euro per VTE. Voor de leeftijdscategorieën 'jonger dan 25' en '25 tot 34 jaar' is dit respectievelijk 331 en 300 euro.

Wil men de vormingsparticipatie bij de hogere leeftijdscategorieën omhoog brengen, dan zal men moeten gaan nadenken op welke manier men ervaren werknemers kan motiveren om opleiding, vorming of training te volgen. Een herziening van het aanbod en een aanpassing van de manier waarop de 'bijscholing' georganiseerd en gebracht wordt aan de competenties van de doelgroep zijn twee mogelijke denkpijlers. Een verouderd personeelsbestand impliceert duidelijk een aangepast vormingsbeleid.



Grafiek 2: Vormingsparticipatie MVG 2004 (Bron MVG)

➤ Loopbaanbeleid

Evaluatie van de individuele medewerker zit vervat in het PLOEG-systeem. PLOEG is een jaarlijkse managementcyclus van Plannen, Leidinggeven en Opvolgen, Evalueren, waarderen en Gewaardeerd worden. We gaan hier dieper in op de onderdelen plannen, opvolgen en evalueren als belangrijke onderdelen van een loopbaanbeleid. Men wil via deze onderdelen zicht krijgen op de mate waarin de medewerker de gemaakte afspraken is nagekomen, hoe daar financiële en niet-financiële waardering aan vastgekoppeld is en hoe het huidige en toekomstige functioneren in rekening kan worden gebracht. Op deze manier poogt men onder andere een rechtvaardiger evaluatie te realiseren en te zorgen dat bijsturing leidt tot concrete gedragsveranderingen. Daarnaast stimuleert PLOEG de mogelijkheden om de individuele medewerker te betrekken in het plannings- en evaluatiegebeuren. PLOEG is dus meer dan enkel en alleen een evaluatiesysteem. Het biedt de leidinggevende een handleiding om op een motiverende en resultaatgerichte manier leiding te geven. In PLOEG zijn de mogelijkheden voorzien om de link te leggen met een verder uitgewerkt performantie-, competentie- en beloningsbeleid. Het systeem wordt echter nog te vaak als een zware administratieve rompslomp ervaren. Dit gaf de aanzet om in 2003 PLOEG-proeftuinen op te zetten om het systeem te evalueren. Dit gebeurde onder andere bij DAB Catering (AZF). Uit het proefproject bleek vooral dat het vereenvoudigen van de procedure uiterst wenselijk was, zowel wat het aantal gesprekken als de verslaggeving betreft (MVG, 2004). Intussen wordt verder nagedacht om dit systeem gebruiksvriendelijk te maken, gezien de kracht die het in zich heeft. Het minimaliseren van administratieve verplichtingen, het voorop stellen van transparantie, het verder uitwerken van algemene duidelijk standaarden met ruimte voor maatwerk en de koppeling met het beloningsbeleid en met competentie- en prestatie management zijn punten waar in de toekomst verder aan gewerkt moet worden.

In 2002 werd het Loopbaan Ontwikkel Centrum opgericht (L.O.C.). Het LOC ondersteunt personeelsleden bij hun loopbaanvragen. Dit gebeurt in samenwerking met en op vraag van P&O-professionals. Voor een aantal specifieke doelgroepen werden individuele ontwikkelplannen (IOP) opgemaakt om hun ontwikkeling in een langer tijdsperspectief (2 tot 3 jaar) te plaatsen en te koppelen aan loopbaanplanning en competentie management. In 2004 hebben 384 personeelsleden een IOP opgemaakt, wat een beperkt aantal is. In vergelijking met 2003 is dit een sterke daling (245 IOP's minder). Opvallend is ook dat vooral voor statutairen IOP's worden opgesteld, bijna dubbel zo veel voor mannen dan voor vrouwen en er ruim 205 IOP's zijn voor de leeftijdscategorie '25-34 jaar', terwijl er slechts 3 zijn in de leeftijdscategorie '55-65' jaar.

We vermelden hier ook het systeem van 'herplaatsing'. Herplaatsing is de overplaatsing naar een vacante betrekking van dezelfde graad, van een ambtenaar van rang A2 en lager, van wie de functie vacant werd verklaard omwille van langdurige afwezigheid of die omwille van medische, persoonlijke of functionele redenen zijn huidige functie niet meer kan of mag uitoefenen (VPS, art. IV 1). Vacatureinvulling gebeurt bij voorrang door herplaatsing, zolang de mogelijkheid hiertoe is.

In het kader van een LBPB zijn het PLOEG-systeem, de herplaatsingsfaciliteit, LOC en IOP's belangrijke instrumenten om een loopbaanbeleid uit te bouwen. Ook hier heeft men een grote troef doordat men bestaande instrumenten verder kan uitbouwen, rekening houdend met de andere aspecten van een LBPB.

➤ Beloning

De grondslagen van het huidige beloningsbeleid zijn anciënniteit en diploma. Daarnaast is er een voelbaar verschil tussen statutairen en contractuelen. Geleidelijk aan groeit het besef om hier vanaf te stappen en een efficiënter beloningsbeleid uit te werken. Zo hebben de vakbonden en de Vlaamse regering op 19 maart 2003 de afspraak gemaakt een modern beloningsbeleid uit te werken. Algemene principes zijn interne billijkheid en een extern competitieve beloning. Uit de PRO-bevraging blijkt immers dat tevredenheid over beloning, naast promotie en andere loopbaanperspectieven, het slechtste scoort (zie 4.7). Het nieuwe beloningsbeleid beoogt ten eerste de Vlaamse overheid toe te laten bekwaam personeel aan te trekken en te behouden. Ten tweede dient een beloningsbeleid ter waardering en motivering van medewerkers. We onderstrepen het belang van financiële waardering, maar tegelijkertijd wijzen we er op dat financiële waardering zeker niet de enige en absolute motivator is.

Het nieuwe beloningsbeleid bestaat uit vier basisprincipes. Het eerste principe is de functiewaardering en -classificatie. Functiewaardering is de analyse en weging van een functie (of functiefamilie) binnen de Vlaamse overheid, gebaseerd op de functiebeschrijving en een functiewegingsmethodiek. Functieklassen zijn klassen van functies met vergelijkbare zwaarte volgens hun wegingscore. Verloning gebeurt volgens de zwaarte van de functie. Het tweede principe is differentiatie waarbij drie doelgroepen worden onderscheiden. Ten eerste administratief uitvoerende en technisch uitvoerende

functies, ten tweede operationeel leidinggevende functies, inhoudelijke functies en expertenfuncties en ten derde de leidinggevendenden op managementniveau. De differentiatie heeft gevolgen voor de manier waarop men beloond wordt. Bij de eerste groep worden aan de functionele loopbaan salarisschalen gekoppeld, bij de tweede en derde groep functievorken. Salarisschalen zijn voor iedereen dezelfde en variëren enkel in het tempo waarop je het einde van de schaal bereikt. Bij functievorken hangt het beloningsniveau af van de competenties en prestaties van elk individu afzonderlijk. Het verschil met het huidige systeem is dat er geen automatische overgang is naar een hogere loonschaal tijdens de functionele loopbaan, maar deze is afhankelijk van de competenties en prestaties. Ook hier is het ontwikkelen van competentie- en prestatie management cruciaal. Een objectieve prestatie meting en het vergroten van het draagvlak zijn kritische succesfactoren. Het derde principe is interne billijkheid. Dit is de geobjectiveerde differentiatie in het totale beloningspakket van zowel statutaire als contractuele medewerkers. Als laatste en vierde principe is er de externe marktvergelijking. Dit is het afstemmen van primaire arbeidsvoorwaarden ten opzichte van een relevante arbeidsmarkt (Kenniscel Beloningsbeleid, 2004).

Het nieuwe beloningsbeleid ondersteunt een LBPB door het grotere belang dat gehecht wordt aan prestaties en competenties, in vergelijking met anciënniteit en diploma. Omwille van budgettaire en andere redenen ligt de discussie hierover momenteel echter stil en is het onduidelijk wat en wanneer hiervan zal geïmplementeerd worden.

3.2.3. Uitstroom

Binnen het MVG wordt in de eerste plaats gezorgd dat medewerkers niet zomaar de organisatie verlaten. Vaak kan door aanpassing van de jobinhoud of andere interne verschuivingen al een oplossing worden geboden. Wanneer echter het contract met de Vlaamse overheid dan toch ten einde loopt, kan op vrijwillige basis beroep gedaan worden op de 'outplacementprocedure'. Outplacement is het geheel van adviezen en diensten aan de ontslagen medewerker in de zoektocht naar een nieuwe job. Een extern bureau, namelijk Randstad Outplacement, verzorgt deze dienstverlening. Het outplacementcenter binnen het MVG fungeert als aanspreekpunt voor de ex-medewerker en stuurt de persoon door naar Randstad Outplacement. Het principe is niet dwingend en ieder is vrij hierop beroep te doen. Outplacement is, onder bepaalde voorwaarden, toegankelijk voor alle statutaire en contractuele personeelsleden van het MVG, de VOI's, de WI's (die onder het sectoraal akkoord vallen), alsook de personen tewerkgesteld op een Vlaams ministerieel kabinet.

In 2004 waren er 16 aanvragen, waarvan 15 goedgekeurd werden en uiteindelijk 9 personen in de begeleiding zijn ingestapt. Voor 4 deelnemers was de begeleiding al eind 2004 officieel afgelopen omdat zij een definitieve oplossing hadden gevonden. De begeleiding duurde gemiddeld 3 maanden. Van alle uitstappers doen slechts een beperkt aantal personen beroep op de regeling. Bovendien komen de meeste aanvragen van kabinetsmedewerkers en medewerkers van niveau A.

De vraag is hoe het komt dat dit initiatief slechts een beperkte toepassing kent. Ten eerste melden departementen dat veel energie gaat naar het behouden van medewerkers. Op het moment dat de

medewerker dan toch wordt ontslaan, krijgt de persoon nog weinig aandacht. Ten tweede is er de ijdelheid van de ex-medewerker. Hij of zij is ervan overtuigd dat hij of zij zelf een job kan zoeken en geen hulp nodig heeft. Vaak is het ook niet nodig. Wanneer het immers gaat om contractuelen is vooraf geweten dat het een contract van beperkte duur is en heeft men mogelijks al andere vooruitzichten in het verschiet. Ten derde is de interesse voor het systeem beperkt. Het promoten van het outplacementcenter bij departementen, WI's, VOI's en kabinetten, zowel bij leidinggevendenden als bij het personeel, kan dit veranderen. Reden van het geringe gebruik kan immers het gevolg zijn van onwetendheid omtrent het bestaan van het outplacementcenter. Centralisatie van gegevens over alle uitstappers binnen het outplacementcenter geeft een ruimer overzicht van potentiële kandidaten, zodat het outplacementcenter zelf uitstappers gericht kan benaderen.

Naast outplacement is een tweede aspect binnen het managen van de uitstroom, het voeren van exitgesprekken. Het MVG wenst via exitgesprekken gegevens te verzamelen over het profiel van de ex-medewerker en over de redenen van vrijwillig vertrek. Doel is om op basis van deze gegevens maatregelen te nemen, systematische uitstroom tijdig op te vangen en een doelgericht retentiebeleid te voeren. Via exitgegevens wil men te weten komen wie de vrijwillige vertrekkers zijn en wat hun beweegredenen zijn. Een antwoord op deze vragen geeft de kans te anticiperen op specifieke doelgroepen of redenen van vertrek. Het aantal gevoerde exitgesprekken binnen het MVG is echter vrij beperkt. Uit de data blijkt dat het vooral jongeren en medewerkers van niveau A zijn die de organisatie verlaten. De belangrijkste redenen voor vertrek bleken ontevredenheid over de jobinhoud en de moeilijke combinatie van werk met privé te zijn (ECWS, 2002). Het systematisch voeren van gesprekken met alle vertrekkende personeelsleden per departement, het centraliseren van de informatie, het analyseren en het nemen van maatregelen leiden tot een meerwaarde. De inspanningen voor het verzamelen en verwerken van exitgegevens wegen niet op tegen de informatie die men verwerft met het oog op het nemen van gepaste maatregelen.

Een derde aspect waar we in onze theoretische omkadering hebben naar verwezen, maar dat niet aanwezig is binnen de Vlaamse overheid, is skill-pooling. Het biedt een oplossing voor het stimuleren van rotatie of voor het creëren van expertenfuncties. Een aangepaste versie voor de Vlaamse overheid lijkt een aantal mogelijkheden te bieden, vooral gezien de omvang van de organisatie en het brede gamma aan functies. Alvorens skill-pooling mogelijk is, is er nood aan flexibele maar duidelijke functiefamilies en functiebeschrijvingen, dit om grotere transparantie te brengen in de beschikbare functies en taken binnen de Vlaamse overheid. Het centraliseren van informatie over knelpunten die zich voordoen bij het invullen van functies, maakt het mogelijk systematischer expertenfuncties of specifieke taken toe te wijzen aan oudere werknemers.

3.3. Kritische succesfactoren

3.3.1. Informatie en communicatie

Binnen het MVG wordt nauwelijks of niet gecommuniceerd over de mogelijke consequenties van een verouderend arbeidsbestand. Niet alle departementen of diensten zijn er bovendien van overtuigd dat een aangepast beleid noodzakelijk is. De steeds onevenwichtiger leeftijdspiramide en de veranderende visie over de arbeidsloopbaan duiden nochtans op noodzakelijke veranderingen. Het realiseren van een LBPB binnen het MVG zal daarom sterk onderbouwd moeten worden met een uitgebreide informatie- en sensibiliseringscampagne. In de eerste plaats is dit nodig om het bewustzijn te prikkelen en in de tweede plaats om te informeren hoe men hierop kan inspelen. Communicatie moet er niet alleen zijn naar de leidinggevenden toe, maar ook naar de huidige werknemer en de jongeren. Men moet benadrukken dat langer werken niet gelijk staat met meer of minder werken, maar met anders werken wil men langer inzetbaar en flexibel blijven. Dit impliceert op zich al een grote mentaliteitsverandering.

Zoals blijkt uit ons theoretisch kader, is een personeelsinformatiesysteem een noodzakelijk instrument om een effectief en transparant personeelsbeleid te voeren. Binnen het MVG wordt al geruime tijd gewerkt aan het ontwikkelen van een geïnformatiseerd systeem, VLIMPERS (Vlaams intermodulair personeelssysteem) genoemd. Het systeem dient om personeelsdata op een moderne geïnformatiseerde manier te beheren, beheers-, beleids- en persoonlijke informatie te leveren en automatische workflows op te starten. De belangrijkste elementen van VLIMPERS zijn informatie en regelgeving, salarisadministratie, in-, uit- en doorstroom, personeelsontwikkelingen, trainingsadministratie en administratief beheer. Op dit moment kunnen personeelsleden onder andere vacatures bekijken, solliciteren door de eigen c.v. elektronisch door te sturen, persoonlijke administratieve gegevens invoeren en aanpassen ('self-service') en bepaalde formulieren elektronisch invullen zoals de pensioenaanvraag of ziekteverlof formulieren. Naar de toekomst toe is het de bedoeling om randsystemen zoals e-learning en e-performance eraan vast te koppelen, en in een latere fase ook het moderne beloningsbeleid samen met het competentie management. Het ultieme doel van VLIMPERS is om alle data, zoals vormingsparticipatie, de ploegcyclus, ziekteverzuim, personeelskost, etc. samen in één systeem te centraliseren. Hieruit kan men dan de exacte personeelsgegevens halen, verwerken en rapporteren. Voor de rapportering is men momenteel druk bezig met het ontwikkelen van een gemeenschappelijk rapporteringssysteem COGNOS voor P&O informatie binnen het MVG. In functie van een LBPB is het verder uitbouwen van het bestaande systeem met de toekomstige planning en rapportering rond VLIMPERS een stap verder in de realisatie van een LBPB.

3.3.2. Competentie- en prestatie management

Competenties staan centraal in personeelsprocessen en ook de Vlaamse overheid heeft dit begrepen. Het doel van competentie management binnen het MVG is om transparantie te brengen in de veelheid aan functies en zo de HR-processen te vergemakkelijken. Een competentiewoordenboek is er al.

Hierin staan 32 gedragscompetenties beschreven met per competentie drie niveaus van complexiteit en per niveau een aantal gedragsindicatoren. Vanuit de functieomschrijvingen worden competentieprofielen opgesteld waardoor gerichter personen kunnen worden gerekruteerd en geselecteerd. Alle functies van dezelfde aard binnen de Vlaamse overheid (MVG en VOI's) worden gegroepeerd in functiefamilies. Per functiefamilie worden het doel, de belangrijkste verantwoordelijkheden, de competenties en de niveaus aangegeven. Hierop kunnen de verschillende departementen hun eigen specifieke functies verder uitbouwen. De planning is om tegen april 2005 de functiefamilies te hebben opgesteld en geleidelijk een geïntegreerd competentie-management door te voeren.

De link tussen een LBPB en competentie-management is vrij direct. Het gebruik van competenties en functiefamilies genereert een grotere transparantie waardoor een gerichte inschatting kan worden gemaakt van de implicaties van bepaalde functies op de leeftijd. Het in rekening brengen van specifieke risico's verbonden aan bepaalde functiefamilies creëert een extra dimensie. We denken hierbij aan fysiek zware jobs of functies waar ervaring vereist is. Per functiefamilie kan men ook een inventarisatie maken van de leeftijdsgebonden competenties. Hierdoor kan men nog beter de juiste functie of taken aan de juiste persoon toewijzen. Wanneer men bij het bepalen van de competenties en het opvolgen van verdere ontwikkelingen, naast de functieprofielen, ook de leeftijdsgebonden competenties in rekening gaat brengen, is er in het kader van een LBPB al een grote stap gezet binnen het MVG.

Nadat het competentie-management geïntegreerd is, is de volgende stap het plannen, opvolgen, evalueren en waarderen van deze competenties, alsook van de resultaatgebieden. Prestatiemanagement meet en beoordeelt de prestaties. Een dergelijk systeem bouwt verder op het competentie-management en vereist objectieve meet- en beoordelingssystemen. Deze laatste zijn voorlopig nog volop onderwerp van discussie, onder andere over hoe dergelijke objectieve systemen uit te bouwen.

3.3.3. Organisatiecultuur

Het draagvlak voor een LBPB, zowel bij het management als bij het personeel, is gebaseerd op de waarden en de opvattingen die heersen binnen de organisatie. In de eerste plaats dient men zich bewust te zijn van de consequenties van een vergrijzend personeelsbestand en in te zien dat een aangepast personeelsbeleid noodzakelijk is. Binnen de organisatie is het belangrijk om hier open over te communiceren en niet enkel de negatieve gevolgen te benadrukken, maar vooral de meerwaarde van een ouder personeelsbestand te accentueren. Ook levenslang leren en niet minder, maar anders werken dienen te worden gepromoot. In het MVG lijkt men zich nog maar in beperkte mate bewust te zijn van de problematiek. Pas wanneer men in de praktijk geconfronteerd wordt met de feiten, zoals onder andere in het departement LIN, is de interesse groot. Een cultuur waarin medewerkers mede de verantwoordelijkheid nemen om hun loopbaan uit te stippelen, is binnen het MVG nauwelijks aanwezig. Op managementniveau denkt men wel al in deze richting. Ook het idee om langer te werken krijgt weinig steun, hoewel dit 'anders en niet meer werken' betekent. De opdracht voor het

MVG is onder andere om in de nabije toekomst open te communiceren over de uitdagingen waar iedere afdeling vroeg of laat mee zal worden geconfronteerd. Daarnaast moeten ook mogelijke acties en strategische maatregelen gepromoot worden. Communicatie werkt sensibiliserend om de organisatiecultuur te beïnvloeden en aan te zetten tot actie.

3.3.4. Arbeidskenmerken

Zoals eerder gezegd is het toewijzen van de juiste medewerker aan de juiste functie elementair. Gedurende de voorbije jaren is hieraan veel aandacht besteed binnen het MVG. Het ontwikkelde competentie management is daar een belangrijk voorbeeld van. Competenties geven inzicht in de functie-inhoud en de mogelijke belasting van de job, waardoor een evenwicht kan gezocht worden tussen de belasting van de job en de belastbaarheid van de medewerker. Het verder uitbouwen van dit systeem draagt binnen een LBPB bij aan het toewijzen van de juiste persoon op de juiste plaats. Naast het zoeken naar de ideale match tussen medewerker en functie, wordt binnen het MVG ook gewerkt aan flexibiliteit op het vlak van arbeidsduur en arbeidsomstandigheden.

Rond het verbeteren van de arbeidsomstandigheden heeft het MVG al een ruim aantal programma's opgestart. Voor veiligheid, gezondheid en welzijn is er onder andere het voorkomingsbeleid voor het uitschakelen van risico's op de werkvloer. De kenniscel 'Anders werken' staat in voor betere werkomstandigheden, namelijk kantoorinnovatie op het gebied van ergonomie en werken op afstand (thuiswerk, telewerken in satellietkantoren). Ook wordt geijverd voor de belangen van specifieke doelgroepen, zodat mensen met specifieke eigenschappen ook binnen het MVG de kans krijgen een job uit te oefenen. De dienst Emancipatiezaken werkt aan een personeelsbeleid dat gelijke kansen garandeert voor mannen, vrouwen, personen met een handicap, allochtonen en ervaren (+45 jaar) en kortgeschoolde personeelsleden.

Op het vlak van arbeidsduur zijn heel wat mogelijkheden voorzien om de combinatie werk-privé te ondersteunen (zie VPS, Deel XI). De dienst emancipatiezaken biedt een handleiding aan voor personeelsverantwoordelijken en leidinggevenden om de verschillende systemen van deeltijds werken te organiseren binnen hun eenheid. Zoals eerder gezegd zorgt de combinatie van verschillende verlofstelsels voor grote organisatorische uitdagingen. De extra druk door de verschillende verlofstelsels op de dienst moet worden opgevangen. Een mogelijke oplossing is het organiseren van een vervangingspool. Een vervangingspool bestaat uit personeelsleden die op verschillende diensten kunnen worden ingezet in gelijksoortige functies. Hun tijdelijke inzetbaarheid zorgt dat vaste medewerkers hun verlof kunnen opnemen, zonder daarbij de druk bij de achterblijvende collega's te doen toenemen. Voor administratieve taken lijkt dit een grotere evidentie dan voor taken waar vakspecifieke kennis vereist is of waar weinig homogeniteit bestaat in functies en taken. Ondanks de problemen is het aangewezen om in het kader van een LBPB de mogelijkheden hiervan verder te onderzoeken. De grootte van een instelling als het MVG vraagt enerzijds een groot organisatievermogen, maar anderzijds faciliteert de brede waaier aan functies de nodige creativiteit.

Personeelsleden kunnen beroep doen op diverse verlofsystemen. In het kader van een LBPB zijn we vooral geïnteresseerd in de mogelijkheden om deeltijds te werken en de mate waarin hiervan gebruik wordt gemaakt. Het systeem van halftijdse loopbaanonderbreking (HLO) en het systeem van verlof voor deeltijdse prestaties (VDP) zijn de belangrijkste mogelijkheden. HLO biedt de ambtenaar van minstens vijftig jaar oud, de mogelijkheid halftijdse loopbaanonderbreking tot aan de pensioenleeftijd (HLOP) op te nemen en dit tegen verhoogde onderbrekingsuitkering. Voltijdse loopbaanonderbreking (VLO) is een andere mogelijkheid.

Uit gegevens (zie tabel 5) van 2004 blijkt dat HLO het populairst is bij de leeftijdsgroep 50-59 jaar. Dit komt vooral doordat 50-plussers een gunstiger regeling genieten. Vijftig-plussers kunnen immers HLO tot aan de pensioenleeftijd nemen, ongeacht de totale duur van de loopbaanonderbreking die hij of zij heeft genomen voor het begin van de HLOP (VPS, art XI 34, §2). VLO wordt het meest opgenomen door personeelsleden in de leeftijdscategorie 30-34 jaar en 35-39 jaar. Ongeveer 5% van alle personeelsleden in deze leeftijdscategorie maakt hiervan gebruik. Ongeveer 15% van de 50 tot 54 jarigen maken ook gebruik van VDP, vooral personeelsleden vanaf 50 jaar en van niveau B. Het is geen gunst maar een recht. Wanneer we de verdeling van het gebruik van de drie deeltijdse verlofstelsels bekijken over de leeftijdscategorieën heen, merken we dat van de drie genomen mogelijkheden 25% wordt opgenomen door de leeftijdscategorie 50-54 jarigen. In totaal werkten ongeveer 14,6% van de personeelsleden in een deeltijds werkregime (HLO en VDP), waarvan 4,7% mannen en 29,7% vrouwen. Ongeveer 1 op de 4 personeelsleden in de leeftijdscategorie 50-54 jaar zit in een verlofsysteem. Het zijn dus vooral de oudere werknemers die gebruik maken van de mogelijkheid om deeltijds te werken. Vaak is dat voor velen van hen de enige oplossing, willen ze toch nog enkele jaren actief blijven op de arbeidsmarkt. In het kader van een LBPB wordt vaak de vraag gesteld of het inbouwen van bepaalde periodes met een rustiger werkritme niet eerder in de loopbaan moeten plaatsvinden. Het opnemen van rustigere werkritmes vroeger in de loopbaan resulteert in een betere gezondheidstoestand op latere leeftijd. Deze gedachte maakt deel uit van het globale denken over 'anders werken' en vraagt van de organisatie en het personeel een grondige mentaliteitsverandering.

	< 24 j	25-29 j	30-34 j	35-39 j	40-44 j	45-49 j	50-54 j	55-59 j	> 60 j	Totaal
Halftijdse loopbaanonderbreking	0,2%	1,8%	6,0%	5,1%	4,5%	5,2%	7,9%	7,8%	5,2%	5,4%
Voltijdse loopbaanonderbreking	0,2%	3,7%	5,5%	4,0%	3,0%	1,6%	1,7%	1,8%	1,2%	2,7%
Verlof voor deeltijdse prestaties	0,2%	1,0%	5,7%	9,7%	13,6%	10,7%	14,5%	10,3%	2,6%	9,2%
Totaal	0,48%	6,5%	17,2%	18,8%	21,1%	17,5%	24,2%	19,9%	8,8%	100,0%

Tabel 5: Percentage van het totale personeelsbestand, exclusief uitstappers, dat gebruik maakte van de verschillende verlofstelsels in 2004 (Bron MVG)

Het MVG heeft al heel wat inspanningen geleverd om zowel de arbeidsduur als de arbeidsomstandigheden zo goed mogelijk af te stemmen op de noden en wensen van de personeelsleden en de organisatie. Specifieke regelingen naar oudere werknemers toe zijn ten eerste het recht op deeltijdse prestaties en ten tweede extra verlofdagen voor oudere werknemers. Toch

moet in de toekomst verder gezocht worden naar mogelijkheden om werkomstandigheden nog kwaliteitsvoller te maken en bestaande initiatieven verder uit te werken.

-
- Transparante systemen en duidelijke communicatie
 - Soepele vervangingsmodaliteiten
 - Mogelijkheid tot telethuiswerken en satelietskantoren
 - Flexibele vormen van deeltijdse arbeid naar het einde van de loopbaan toe
 - Kennisoverdracht
 - Dubbellopen
 - Motiveren van medewerkers om inzetbaar te blijven
 - Jobrotatie
-

Tabel 6: Mogelijkheden om arbeid kwaliteitsvol in te richten

3.3.5. Rol van de leidinggevenden

Uit het theoretische kader en uit alle bovenvermelde informatie blijkt dat leidinggevenden een grote impact hebben. Het al of niet slagen van een LBPB hangt in grote mate af van de manier waarop de leidinggevenden met de materie omgaan en er vorm aan geven. Binnen het MVG zijn een aantal specifieke cursussen ingericht voor medewerkers in een leidinggevende functie. Maar gezien de embryonale toestand van een LBPB binnen het MVG, zijn hier nog geen concrete initiatieven opgezet. Voor verder onderzoek lijkt het ons interessant om extra aandacht te schenken aan de rol van de leidinggevenden. Elk onderdeel van een LBPB moet ondersteund worden door de leidinggevende en hij/zij heeft een belangrijke taak in het communiceren naar en het sensibiliseren, ondersteunen en begeleiden van de medewerkers. Enerzijds gaat het om het sensibiliseren van de leidinggevende en anderzijds om het aanbieden van extra ondersteuning en strategieën aan de leidinggevende.

3.4. Besluit

Op het einde van dit hoofdstuk is het duidelijk dat het MVG op het goede spoor zit voor het realiseren van een LBPB. Heel wat instrumenten die nodig zijn om een LBPB te realiseren, zijn in zekere mate aanwezig binnen het MVG. Dit bevestigt ons uitgangspunt, namelijk een LBPB bouwt verder op bestaande personeelsinstrumenten. Hoewel heel wat instrumenten aanwezig zijn, ontbreekt de leeftijdsdimensie meestal nog. Dit komt vooral doordat men zich nog onvoldoende bewust is van de uitdagingen van een verouderend personeelsbestand en de noodzaak om anders te gaan werken.

Het MVG kent een modern HR-beleid en streeft er naar een voorbeeldfunctie te vervullen op dit vlak. Veel van de opgenoemde componenten van het personeelsbeleid houden in zekere mate al rekening met een loopbaangericht beleid. Om zich naar de toekomst toe te wapenen, zal men die bestaande personeelsinstrumenten verder moeten ontwikkelen vanuit de leeftijdsbewuste dimensie. Het is niet voldoende deze instrumenten te ontwikkelen, maar men moet ze ook communiceren naar de medewerkers zodat men de instrumenten en mogelijkheden ook gaat benutten. Daarnaast moet nagedacht worden hoe men beter inzicht krijgt in de capaciteiten en de behoeftes van de medewerkers en hoe men deze afstemt op de behoeftes en mogelijkheden van de organisatie. In het HR-beleid van het MVG staat de ontwikkeling van de medewerker centraal, maar de vormingscijfers en de IOP's hebben aangetoond dat de meeste aandacht gaat naar de jongere leeftijdscategorieën.

Wij onderstrepen het belang om aan alle leeftijdscategorieën aandacht te besteden en te zorgen voor gelijke kansen voor en ondersteuning van elke medewerker. Elk onderdeel van een LBPB moet dit ondersteunen en versterken. Naar het einde van de loopbaan toe, moet men uitzoeken op welke manier aangepaste taken of functies kunnen worden ontwikkeld en eventueel systematisch beheerd kunnen worden. Om dit te realiseren is het van belang de kritische succesfactoren nauwlettend in het oog te houden. Voor het uitstippelen van een LBPB in het MVG, geven we in tabel 7 een overzicht van de belangrijkste elementen waarop men verder kan bouwen.

Wat in dit hoofdstuk niet aan bod kwam, waren de statuten en algemene wetgeving. We zijn ingegaan op de managementpraktijk zonder veel het juridische kader te vermelden waarin deze praktijken plaats vinden. Ons inziens is een verdere bespreking van deze materie relevant voor een ander onderzoek gezien de complexiteit en de uitgebreidheid van het statuut, de pensioenregelingen en andere wettelijke bepalingen. Er is vaak een hiaat in de wetgeving waardoor tools van personeelssystemen hun doel voorbij schieten of onmogelijk zijn. Het personeelsstatuut met het onderscheid tussen contractuelen en statutairen en de regels binnen beide statuten zijn vaak moeilijk verenigbaar met een LBPB. Wij pleiten hier voor een grondige screening van het statuut en de wettelijke bepalingen zodat er rekening wordt gehouden met mogelijke beperkingen en opportuniteiten voor een LBPB bij het definitief vastleggen van het raamstatuut.

Theoretisch kader	MVG: Stand van zaken	MVG: Aanbevelingen
INSTROOM		
<ul style="list-style-type: none"> • Geen leeftijdsgrenzen bij werving en selectie • Evenwichtige leeftijds piramide 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen leeftijdsgrenzen • Aanwerving van vooral jonge medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiseren evenwichtige leeftijds piramide
DOORSTROOM		
Mobiliteit		
<ul style="list-style-type: none"> • Horizontale en verticale mobiliteit • Taakverbreding en -versmalling 	<ul style="list-style-type: none"> • VIA • Bevorderingsexamens • Taakaanpassingen ad hoc 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoten VIA en mobiliteitsmogelijkheden • Uitbreiden aanbod vacatures • Opmaken flexibele functiebeschrijvingen • Inventariseren homogene functies/taken
Levenslang leren		
<ul style="list-style-type: none"> • Voorzien van trainingen en opleidingen voor blijvende inzetbaarheid • Opleidingsbeleid 	<ul style="list-style-type: none"> • Opleidingen en trainingen allerhande, participatie sterk leeftijdsgebonden 	<ul style="list-style-type: none"> • Besteden van extra aandacht aan de oudere leeftijdscategorieën, met als doel een hogere participatiegraad te realiseren • Aanpassen opleidingsvorm en –inhoud aan doelgroep
Beloning		
<ul style="list-style-type: none"> • (Gedeeltelijk) Belonen op basis van competenties en prestaties 	<ul style="list-style-type: none"> • Belonen op basis van diploma en anciënniteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Invoeren modern beloningsbeleid
Loopbaanbeleid		
<ul style="list-style-type: none"> • Individuele loopbaanplanning en loopbaanmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • PLOEG • Herplaatsingsbureau • LOC en IOP's 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementeren van perspectiefgesprekken • Opmaken IOP's voor alle medewerkers
UITSTROOM		
<ul style="list-style-type: none"> • Begeleiden naar een nieuwe job • Voorzien van landingsbanen/skill-pooling • Exitgegevens verzamelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Outplacementcenter • Sporadische exitgesprekken 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoten outplacementcenter bij leidinggevenden en personeel • 'Reserveren' van functies voor oudere minder inzetbare medewerkers • Systematisch verzamelen, centraliseren en analyseren exitgegevens

Kritische Succesfactoren

Communicatie en informatie	<ul style="list-style-type: none">• Algemene informatiekanalen voor het personeel (muurkrant, intranet, etc.)	<ul style="list-style-type: none">• Informeren van medewerkers en leidinggevenden over de problematiek en de mogelijkheden die hen worden aangeboden binnen een LBPB
Personeelsinformatiesystemen	<ul style="list-style-type: none">• VLIMPERS-databank en COGNOS-rapportering	<ul style="list-style-type: none">• Verder operationaliseren van instrumenten als middel om gegevens te centraliseren en beleidsinformatie uit te halen
Competentie- en prestatie management	<ul style="list-style-type: none">• Competentiemanagement met onder andere competentieprofielen, functiebeschrijvingen en functiefamilies	<ul style="list-style-type: none">• Leeftijdsgevoelige competenties inventariseren bij functiefamilies• Verder uitwerken instrumenten om competenties en prestaties objectief te meten en te analyseren
Organisatiecultuur	<ul style="list-style-type: none">• Stimuleren langer te werken• Respecteren van oudere werknemers	<ul style="list-style-type: none">• Communicatiecampagne rond problematiek• Sensibiliseren anders te gaan werken en eigen verantwoordelijkheid op te nemen in het bepalen van loopbaan
Arbeidskenmerken		
<ul style="list-style-type: none">• Arbeidsduur	<ul style="list-style-type: none">• Diverse verlofsystemen en mogelijkheden om deeltijds te gaan werken	<ul style="list-style-type: none">• Sensibiliseren medewerkers om gebruik te maken van de mogelijkheden om rustmomenten in te bouwen gedurende de loopbaan• In kaart brengen van belemmeringen en leeftijdsgebonden competenties bij (specifieke) functies
<ul style="list-style-type: none">• Arbeidsomstandigheden	<ul style="list-style-type: none">• Voorkomingsbeleid, Cel 'Anders werken', Dienst Emancipatiezaken	
Rol leidinggevende	<ul style="list-style-type: none">• Initiatieven ad hoc om leidinggevenden te ondersteunen door het onderling uitwisselen van ervaringen en opleidingen	<ul style="list-style-type: none">• Systematisch organiseren van bijstand aan leidinggevenden over hoe om te gaan met een verouderend arbeidsbestand en met een andere visie op de arbeidsloopbaan

Tabel 7: Elementen van een LBPB in het personeelsbeleid van het MVG

4. INITIATIEVEN BINNEN HET MVG

Naast de verschillende beleidsinstrumenten en maatregelen van het personeelsbeleid binnen het MVG, bespreken we hier concrete initiatieven die reeds werden genomen als reactie op een veroudering van het personeelsbestand.

4.1. Departement LIN

Zoals eerder vermeld is binnen het departement Leefmilieu en Infrastructuur (LIN) de problematiek erg duidelijk, ongeveer 40% van de medewerkers is de vijftig voorbij. Om op deze problematiek in te spelen zijn diverse initiatieven opgezet. De initiatieven binnen LIN vormen bovendien het grootste aandeel van alle genomen inspanningen binnen het MVG.

4.1.1. Stressonderzoek

In 2001 werd een groot stressonderzoek uitgevoerd met de bedoeling meer inzicht te krijgen in de aanwezigheid en de oorzaken van stress. De belangrijkste algemene stressoren bleken in volgorde van belangrijkheid: een te krappe personeelsbezetting, collega's die hun werk niet goed doen, bovenmatig papierwerk, beloning die niet in overeenstemming is met het werk en onvoldoende steun van de direct leidinggevenden. De eerste knelpunten impliceren vooral dat niet overal de juiste mensen op de juiste plek zitten. Dit brengt een hogere werkdruk met zich mee, wat in combinatie met het ontbreken van steun van de direct leidinggevende, vaak resulteert in werkstress (Van Loqueren, 2002).

Het stressactieplan 2002-2003 werd opgezet. Een set van stressreducerende technieken werd hierbij ontwikkeld. Daarnaast werd ook een meldpunt opgericht en een actieve rol toegewezen aan de geneesheer. Naast persoonlijke ondersteuning, in onder andere stressreducerende technieken, werden ook plannen opgesteld om leidinggevenden te ondersteunen, om te werken aan waardering en erkenning en extra aandacht te besteden aan de oudere werknemer. Het stressonderzoek gaf de aanzet tot een aantal initiatieven die in het kader van een LBPB een duidelijke meerwaarde betekenen. Intern wordt het stressonderzoek een succes genoemd. Merkbare resultaten waren minder klachten en een opener cultuur waardoor zaken tijdig besproken en gemeld worden. We bespreken hieronder de belangrijkste elementen van het actieplan.

4.1.2. Focusgroepen met 55-plussers en "Actieplan 55+"

In 2002 werden focusgroepen met 55-plussers georganiseerd. Via de focusgroepen wou het management inzicht verwerven in de mogelijke knelpunten die de doelgroep ervaren en in de acties die zij wenselijk en mogelijk achten.

De elementen waar 55-plussers in de job veel belang aan hechten, waren het loon, de werksfeer, meer specifiek de samenwerking en waardering door collega's en leidinggevenden, en de inhoud van het werk, namelijk uitdagende en afwisselende taken. Één van de belangrijkste knelpunten bij 55-

plussers is de aanwezigheid van stress ten gevolge van een steeds hogere werkdruk. Deze is het gevolg van de afbouw van de personeelssterkte en de uitbreiding van het takenpakket. Andere problemen zijn de generatiekloof ten gevolge van de wervingsstops, gebrek aan opvolging, de fysieke problemen omwille van de aard van het werk, vooral voor de buitendiensten, alsook de vele veranderingen en herstructureringen die elkaar steeds sneller opvolgen. Een allerlaatste knelpunt is de manier van leidinggeven. Ervaren werknemers voelen zich minder gewaardeerd en minder betrokken. De verbeterpunten die worden aangegeven door de respondenten zijn sterk uiteenlopend en hebben betrekking op diverse aspecten van het beleid (ECWS, 2003).

De informatie verzameld uit de focusgroepen diende als input voor het Actieplan 55+, dat zowel acties op de werkvloer als voorstellen van structurele aard bevatte. Daarnaast werd het belang van communicatie over de bevindingen en acties, die voortvloeien uit de focusgroepen, onderstreept. Dit gaf de deelnemers een gevoel van erkenning voor hun input en hun ervaring. Concreet gerealiseerde acties worden hieronder besproken.

4.1.3. “Leiding geven”

Hoewel leidinggevenden van niveau C en D in grotere aantallen aanwezig zijn bij LIN, worden ze vaak in het algemeen beleid vergeten. Het project ‘leidinggeven’ was bijgevolg speciaal voor deze groep georganiseerd. Leidinggevenden kwamen samen om tips en ervaringen uit te wisselen over een gezamenlijk gekozen thema. Per sessie werd één thema besproken zoals timemanagement, stress, leidinggeven en delegeren, etc.. Het project kent succes. Leidinggevenden van diverse niveaus krijgen de kans om bij te leren en terzelfdertijd hun kennis en ervaringen te delen. Het initiatief werd bijgevolg uitgebreid naar leidinggevenden van niveau A en B.

4.1.4. Kennisoverdracht

Door de dreigende massale uitstroom, wordt gevreesd dat jarenlang opgebouwde kennis en ervaring verloren zal gaan. Om dit te vermijden worden inspanningen geleverd om kennis door te geven of schriftelijk vast te leggen.

- “Schrijf je pet op”

Aan leidinggevenden en personeelsleden van de afdeling Bos en Groen wordt gevraagd om enkele maanden vóór het definitieve vertrek van een medewerker actie te ondernemen in het kader van het initiatief “Schrijf je pet op”. Met “pet” wordt het concrete werk bedoeld dat bij een bepaalde functie hoort, namelijk de praktische uitvoering van de taken waarvoor men de verantwoordelijkheid draagt. De uittreder maakt een gedetailleerde beschrijving van hoe hij/zij de dagelijkse taken uitvoert. Aan de hand van een beknopte gebruiksaanwijzing moet de uittredende medewerker per pet een gedetailleerde beschrijving van de taken geven, de informatiebronnen, de contactpersonen, maar ook een beschrijving van succesvolle benaderingen, moeilijkheden en knelpunten met aanbevolen oplossingen of benaderingen.

Een belangrijke rol wordt toegewezen aan de directe chef, die het volledige initiatief opvolgt en bijstuurt waar nodig. Het verloop van het volledige proces wordt opgevolgd door de lijnmanager. Het doel is enerzijds om een instrument met de nuttige kennis en ervaring ter beschikking te stellen van het nieuwe personeelslid. Anderzijds gaat de opgedane expertise van de uittredende medewerker niet verloren. Het initiatief biedt de oudere werknemer enerzijds een nieuwe uitdaging en anderzijds wordt zijn of haar opgebouwde kennis en ervaring gevaloriseerd.

- Dubbellopen

Dubbellopen impliceert dat de uittredende medewerker gedurende een bepaalde periode voor het uittreden de job gezamenlijk uitoefent met zijn of haar opvolger. Op deze manier worden specifieke kennis en vaardigheden doorgegeven. Binnen LIN is dubbellopen vooral een toevallig gegeven en vindt het slechts sporadisch plaats, ondanks het besef van de impact en het belang ervan. Een systematische aanpak is wenselijk. Probleem is wederom het budgettaire aspect, hoewel de overtuiging heerst dat op de lange termijn de kosten worden terug gewonnen.

- Netwerken

Netwerken is het laten kennis maken van de nieuwe medewerker met de organisatie en het takenpakket. Een aantal momenten per jaar wordt gereserveerd om alle collega's samen te brengen. De nieuwelingen worden ingelicht door de 'senioren' over het reilen en zeilen van de organisatie. Intergenerationele samenwerking bevordert bovendien het wederzijds respect en bijgevolg ook de samenwerking tussen jong en nieuw.

4.1.5. Campusrekrutering

Campusrekrutering is een doelgericht instroombeleid afgestemd op afgebakende doelgroepen en knelpuntfuncties. Pas afgestudeerde jongeren die hun eerste stappen op de arbeidsmarkt zetten zijn de doelgroep, want er worden te weinig jonge mensen aangetrokken. Studenten worden warm gemaakt voor een job bij LIN door hen in te lichten welke jobs LIN allemaal te bieden heeft. Met knelpuntfuncties bedoelen we functies waar in de nabije toekomst bij de in- en uitstroom problemen te verwachten zijn.

4.1.6. Uitloopbanen

Voor oudere werknemers die belemmeringen ervaren in het uitoefenen van hun functie, past men de functie aan volgens de fysieke mogelijkheden van de werknemer. Wanneer dit niet mogelijk is, wordt gezocht naar een lichtere job. Intern wordt gezocht naar mogelijke oplossingen, vaak in overleg met de arbeidsgeneesheer. Gezien dit meestal nodig is op het einde van de loopbaan, spreekt men van uitloopbanen.

4.1.7. Exitgesprekken

In november 2000 werd een exit-enquête georganiseerd bij hoger geschoolde statutaire personeelsleden, die tussen 1996 en 2000 de organisatie vrijwillig hadden verlaten. Uit de enquête blijkt dat de rol van de leidinggevende en de doorgroeimogelijkheden, samen met de jobinhoud, de

twee belangrijkste redenen van vertrek waren. Loon stond op de derde plaats en is zelden dé reden van vertrek, maar geeft soms wel het duwtje in de rug.

4.2. Werkgroep 'Leeftijdsbewust personeelsbeleid'

In uitvoering van het Sectoraal Akkoord 2003-2004 werd de werkgroep 'leeftijdsbewust personeelsbeheer' opgericht. De werkgroep dient een consensusnota voor te leggen met voorstellen voor maatregelen inzake eindloopbaan en belastende beroepen, in het kader van het volgende sectoraal akkoord. De opdracht van deze werkgroep wordt echter ruimer opgevat. De werkgroep richt zich niet enkel op oudere personeelsleden en belastende beroepen, maar bekijkt een LBPB in functie van de volledige loopbaan. De werkgroep en het overleg is het bewijs van een veranderende mentaliteit en bewustwording van de problematiek. Concrete standpunten zijn er nog niet, maar het is duidelijk dat het bestaan van de werkgroep voortvloeit uit een groeiend besef.

4.3. Departement Onderwijs

In 2003 werd in het departement Onderwijs onderzoek gedaan naar de oorzaken van personeelsontevredenheid en van stress- en burnoutverschijnselen bij personeelsleden ouder dan 45 jaar. Via het analyseren van cijfermateriaal, het voeren van panelgesprekken en een aantal telefonische interviews kwam men tot een aantal opmerkelijke bevindingen (MVG, 2004).

Ten eerste bleek dat oudere personeelsleden vooral nood hebben aan waardering en betrokkenheid. Personeelsleden voelen zich pas betrokken als ze hun opgebouwde kennis en ervaring ten volle kunnen benutten. Hierbij komt dat opvolging te weinig aandacht krijgt: toekomstige uitstromers moeten de kans krijgen hun opvolgers te begeleiden en hun opgedane kennis en ervaring door te geven. Stress wordt door de doelgroep gezien als de mate waarin hun werk gewaardeerd wordt door de directe chef en de klanten. Aandacht voor waardering en betrokkenheid zorgt ervoor dat personeelsleden niet geneigd zijn om de organisatie vroegtijdig te verlaten.

Ten tweede achten de respondenten de verlofstelsels vooral geschikt voor dertigers en veertigers om een betere combinatie te vinden tussen werk en privé. Ook thuiswerk lijkt weinig enthousiasme los te maken bij de respondenten, ze hechten meer belang aan een goede werksfeer. Desalniettemin zijn de 45-plussers tevreden over de diverse mogelijkheden tot deeltijdse arbeid.

Ten laatste erkennen de respondenten dat met het ouder worden het moeilijker is om het werktempo van vroeger vol te houden en dat dit sterk persoonsgebonden is.

4.4. Departement Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur

Er werd een akkoord gesloten tussen de overheid en de vakbonden van de gemeenschapsinstellingen voor bijzondere jeugdbijstand die vooral een aantal aanpassingen impliceren voor oudere personeelsleden en personeelsleden in belastende beroepen. Het gaat hier niet om managementpraktijken op zich, maar het schetsen van een kader door de overheid. De

aantrekkelijkheid van het beroep voor 50-plussers tracht men te verhogen door landingsbanen in te invoeren.⁹ Andere maatregelen waren arbeidsduurvermindering voor zware beroepen (artikel X 10§3 van het VPS) en het uitbreiden van belastende functies naar alle personeelsleden.

4.5. Diensten Afzonderlijk Beheer Catering en Schoonmaak

In de DAB Schoonmaak en Catering werd via het voeren van gesprekken gezocht naar oplossingen en concrete actiemogelijkheden om de werksituatie van uitvoerende werknemers van 48 jaar en ouder te verbeteren. De gesprekken met de doelgroep hadden tot doel zicht te krijgen op hun arbeidsbeleving. Daarnaast werden een aantal concrete actiepunten geformuleerd volgens twee oplossingssporen. In de eerste plaats een optimalisatie van de arbeidscontext en in de tweede plaats het controleren van de in- en de uitstroom om te anticiperen op mogelijke problemen in de toekomst (Bruyninckx and Albertijn, 2003).

Veel oudere werknemers kunnen echter omwille van financiële redenen niet deeltijds gaan werken of vervroegd op pensioen gaan. Voor deze mensen is het van belang om een andere job te vinden en eventueel loonverlies als zodanig te beperken. De belangrijkste beleidsaanbevelingen waren het oprichten van een cel 'eindeloopbaan'. Dit houdt in dat oudere, laaggeschoolde werknemers worden geholpen om te zoeken naar een alternatieve job, dat er meer aandacht gaat naar oudere, laaggeschoolde werknemers op de verruimde interne arbeidsmarkt, en dat er financiële stimuli worden voorzien voor werkgevers die bereid zijn om oudere laaggeschoolden met vereiste kwalificaties aan te werven. Als laatste wordt een LBPB ontwikkeld met aandacht voor specifieke ervaringen van oudere werknemers (Bruyninckx and Albertijn, 2003).

Er werden niet enkel beleidsaanbevelingen geformuleerd, maar er werden ook opmerkingen afkomstig van de deelnemers vermeld. De opmerkingen geven een beeld van de onduidelijkheden waar het personeel mee worstelt. De medewerkers wensen namelijk duidelijke en concrete informatie over de diverse loopbaanperspectieven waar ze recht op hebben en wat de mogelijke consequenties naar loon en pensioen kunnen zijn. Opmerkelijk is wel dat er positieve reacties komen over de interne arbeidsmarkt en het volgen van opleidingen, zolang voldoende gecommuniceerd wordt over de mogelijkheden en de geboden kansen.

4.6. Project 'Anders werken'

Het project 'Anders werken' is een nieuwe benadering van de werkomgeving en wordt gestuurd vanuit een speciaal daartoe opgerichte kenniscel. De twee kernelementen van het beleid zijn flexibele werkkantoren en de mogelijkheid tot telewerken (thuiswerken, werken in een satellietkantoor,...). Er is met andere woorden aandacht voor innovatie op het vlak van de ergonomie en de inrichting van kantoorruimtes en voor de mobiliteitsproblematiek. Deze nieuwe aanpak berust voor een groot deel op

⁹ Het heeft geleid tot het besluit van de Vlaamse Regering van 8 juni 2001: houdende instelling van een aanmoedigingspremie bij loopbaanonderbreking in het kader van de landingsbanen voor de personeelsleden van de gemeenschapsinstellingen voor bijzondere jeugdbijstand (B.S.5.X.2001)

het HR-beleid en wordt daarom ook hier vermeld. Binnen het ministerie zijn al een aantal proefprojecten gelanceerd, onder andere in het Ferrarisgebouw, afdeling gebouwen, en in het Boudewijngebouw.

4.7. Personeelsresultatenonderzoek

4.7.1. PRO 2004: Personeelsleden

PRO is een bevraging van het personeel en het management naar hun mening over verschillende aspecten van het personeelsbeleid. PRO 2004 werd afgenomen bij een steekproef van het personeel van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, de Vlaamse Wetenschappelijke Instellingen en van vrijwillig deelnemende Vlaamse Openbare Instellingen. De bevraging bestond uit 30 vragen, met een afzonderlijke lijst voor het personeel en het management.

In tabel 8 (zie infra) zijn een aantal vragen opgenomen uit de PRO-vragenlijst van 2004 waarbij duidelijke verschillen vast te stellen zijn in de antwoorden tussen de verschillende leeftijdscategorieën. Deze vragen zijn voor ons dan ook het meest interessant, vandaar onze selectie. We hebben deze vragen ingedeeld volgens vier categorieën, op basis van de verschillende elementen van een LBPB, namelijk waardering, ontwikkeling, leidinggeven en mobiliteit. De scores moeten met een bepaalde voorzichtigheid geïnterpreteerd worden. Het gaat om percepties van het personeel en om een beperkt aantal vragen waardoor diverse achterliggende variabelen de scores kunnen beïnvloeden. Desalniettemin geven de antwoorden een indicatie van wat er leeft onder het personeel en zijn de antwoorden veralgemeenbaar, gezien het om een representatieve steekproef gaat en de responsgraad gemiddeld 67% is.

Ten eerste is er het belang van de waardering die werknemers ervaren bij het uitoefenen van de job. Op het vlak van niet-financiële waardering voelen ervaren werknemers zich het minst geapprecieerd, zowel door de collega's, als door de leidinggevenden. Gezien het belang van ondersteuning en motivatie die van de leidinggevende zou moeten uitgaan, is de score behoorlijk laag te noemen. Het resultaat bevestigt eerdere bevindingen uit groeps gesprekken met 45- en 50-plussers (cfr. LIN en DAB Catering en Schoonmaak). Een ander algemeen gehoorde opmerking is de niet-marktconforme financiële verloning. Ten tweede ervaren oudere werknemers, op het vlak van ontwikkeling, minder mogelijkheden en kansen om zich verder te ontplooiën of om loopbaanplannen uit te bouwen. De vraag is of er wel voldoende mogelijkheden voorhanden zijn en/of medewerkers ook voldoende gestimuleerd worden om hiervan gebruik te maken. Dit is tegen de principes van een LBPB, dat streeft naar een continue ontwikkeling en begeleiding van elke medewerker ongeacht de leeftijd. Ten derde zijn er een aantal opmerkelijke bevindingen over de rol van en de relatie met de leidinggevenden. Ook hier is er een lagere score naarmate de leeftijd stijgt. De vraag is of de rol van leidinggevende en coach goed is ingevuld of als er hierover voldoende gecommuniceerd wordt. Dit is slechts één mogelijke verklaring. Verder onderzoek lijkt aangewezen, want zoals eerder vermeld is de rol van de leidinggevende en de relatie met de medewerker van cruciaal belang. Als laatste aspect is er de

perceptie rond (interne) mobiliteit. Ook hier is er een lagere score naarmate de leeftijd van de respondenten stijgt en liggen de scores in het algemeen verontrustend laag.

Deze bevindingen leiden tot een aantal vragen. Namelijk zit de juiste mens wel op de juiste plek, is er inderdaad een loopbaanbeleid voor iedereen en een transparante interne arbeidsmarkt en krijgt men na het leveren van extra inspanningen (loopbaanexamens, opleidingen, etc.) ook extra kansen? Ondanks de soms erg lage scores, is de algemene tevredenheid van de medewerkers toch bevredigend. Vooral oudere werknemers lijken hun werk liever te doen dan hun jongere collega's. Uit de analyse kunnen we wel concluderen dat een aantal cruciale factoren om medewerkers gemotiveerd te houden lijken te ontbreken. Een LBPB legt het accent op de meeste van de knelpunten waardoor de redenen voor het invoeren van een LBPB uit de analyse duidelijk beargumenteerd kan worden.

VRAGEN PRO (Personeelsleden)	Score¹⁰	OPMERKINGEN
Vraag 2: Ik doe mijn werk graag	4,5	Hoe ouder, hoe hoger de score
Waardering (financieel en niet financieel)		
Vraag 6: Ik word aanvaard zoals ik ben	4,3	Hoe ouder, hoe lager de score
Vraag 11: Ik krijg loon naar werken	3,5	<25j en >54j scoren hoger dan 25-34j
Vraag 16: Ik krijg waardering voor mijn werk	3,6	<25j de hoogste score, >54j de laagste
Ontwikkeling		
Vraag 9: In mijn job leer ik regelmatig iets bij	4,1	<35j scoren hoger dan >35j
Vraag 10: Ik krijg kansen om zaken bij te leren die nuttig zijn voor mijn verdere loopbaan	3,9	Hoe ouder, hoe lager de score 24-34j hoogste en 45-54j laagste
Vraag 12: ik kan mijn werk en privé-leven goed op elkaar afstemmen	4,2	<35j scoren hoger dan >35j
Leidinggevenden – Management		
Vraag 13: Ik ben tevreden over mijn directe leidinggevenden	3,8	Hoe ouder, hoe lager de score
Vraag 15: Ik word goed begeleid	3,6	<25 j hoogst, 25-34j laagst
Vraag 17: Ik word rechtvaardig geëvalueerd	4,1	Hoe ouder, hoe lager de score
Mobiliteit		
Vraag 26: In mijn organisatie verlopen de interne selecties van personeel eerlijk	3,3	Hoe ouder hoe lager de score
Vraag 27: Binnen de Vlaamse overheid zijn er voor mij genoeg mogelijkheden voor promotie	2,7	<25j hoogst, 35-44j laagste score
Vraag 28: Ik heb voldoende mogelijkheden om binnen de Vlaamse Overheid van functie te veranderen	2,8	<25j scoren het hoogst, 25-34j het laagst

Tabel 8: Resultaten PRO 2004 Personeelsleden (Bron MVG)

4.7.2. PRO 2004: Management

Het management kreeg een soortgelijke vragenlijst voorgelegd als de medewerkers, mits aanpassingen van de vragen aan hun functie als leidinggevende. De resultaten werden niet gescreend op het aspect leeftijd. We vermelden wel een aantal uitkomsten van de bevraging om ook kennis te nemen van de perceptie van het management, gezien hun beduidende rol.

¹⁰ Score is een schaal van 1 tot 5

Een eerste opmerking is de relatief lage score voor de perceptie over de mogelijkheden voor het aantrekken, motiveren en behouden van geschikte medewerkers, zowel vanuit het algemeen personeelsbeleid als vanuit het beloningsbeleid. Dit wijst er net als bij de PRO-bevraging bij de personeelsleden op, dat het niet evident is om de juiste persoon op de juiste plek te plaatsen. Gezien de algemeenheid van de vraag kan hier niet achterhaald worden welke de exacte redenen hiervoor zijn. Dit is een onderzoeksvraag die kan worden meegenomen in het empirisch onderzoek. Een tweede vaststelling is de beperkte loopbaanperspectieven voor de leidinggevende zelf, zowel om zich verder te ontwikkelen als om te veranderen naar een andere leidinggevende functie. Opmerkelijk is ook de lage score voor betrokkenheid. Voor het implementeren van veranderingen of het uitstippelen van het beleid is de betrokkenheid van leidinggevendenden, alsook van het personeel, nochtans belangrijk voor het creëren van een draagvlak voor het beleid. Ondanks de relatief lage scores op deze topics lijken leidinggevendenden hun werk toch graag te doen.

VRAGEN PRO (Leidinggevendenden)	Score¹¹
Vraag 2: Ik doe mijn werk graag	4,7
Vraag 5: Het door het algemeen personeelsbeleid (Vlaamse Overheid) geboden kader laat mij toe om geschikte medewerkers aan te trekken, te motiveren en te behouden	3,0
Vraag 6: Specifiek het beloningsbeleid (Vlaamse overheid) laat mij toe om geschikte medewerkers aan te trekken, te motiveren en te behouden.	2,7
Vraag 13: In de Vlaamse overheid zijn er voor mij mogelijkheden om een andere leidinggevende functie op te nemen	2,9
Vraag 14: Er zijn in de Vlaamse overheid mogelijkheden om mij voor te bereiden op een volgende functie	3,0
Vraag 15: Ik heb in mijn functie de mogelijkheid om mij verder te ontplooiën	3,5
Vraag 17: Ik heb voldoende inspraak in veranderingen bij de Vlaamse overheid	2,5
Vraag 18: Mijn professionele verantwoordelijkheden laten voldoende ruimte voor mijn privé-leven	3,2

Tabel 9: Resultaten PRO 2004 Management (Bron MVG)

4.7.3. PRO 2001

We vermelden de PRO-bevraging van 2001, want toen werd bij één van de vragen aan de respondenten gevraagd om 4 items uit een reeks van 17 te selecteren waarvan men vond dat deze dringend dienden te worden verbeterd. De top vijf van dringend te verbeteren aspecten was: (1) waardering, (2) de bevorderingsmogelijkheden, (3) de vermindering van stress, (4) interne communicatie en (5) het leidinggeven van mijn hogere chefs. Uit de analyse die we hebben gemaakt, blijken deze topics in 2004 ook lagere scores te krijgen, zeker in relatie met de leeftijd. De analyse vormt een aanwijzing voor een meer gerichte benadering van het beleid, namelijk het aspect leeftijd mee in rekening brengen.

4.7.4. Bedenkingen

Uit een aantal data blijkt een contradictie te bestaan omtrent het stimuleren van interne mobiliteit. In de eerst plaats werden bij de PRO-bevraging van 2004 twee extra vragen gesteld. Een van de vragen was, 'Ik heb de voorbije periode concrete actie ondernomen om ander werk te krijgen of ik heb concrete plannen om dit in de toekomst te gaan doen'. Net geen 80% van de respondenten

¹¹ Score is een schaal van 1 tot 5

antwoordde hierop ontkennend. Hieruit zou men kunnen besluiten dat het personeel geen behoefte heeft om van functie te veranderen. Ten tweede polste één van de vragen in de PRO-vragenlijst naar de mening omtrent de mogelijkheden tot promotie en om van functie te veranderen. De scores op beide vragen (vraag 27 en 28) waren laag, waaruit men kan besluiten dat het personeel wel degelijk kansen hiertoe wenst te krijgen. Een derde factor is het beperkt aantal kandidaten dat zich aanbiedt voor de VIA. Opnieuw zou een te snelle conclusie kunnen zijn dat hiervoor geen interesse is.

Met deze opmerkingen willen we ons er voor behoeden te snel conclusies te trekken. Ten eerste is de score van de PRO-bevraging niet éénduidig. We weten niet op welke manier personeelsleden de vragen interpreteren en op basis van welke redenen de respondenten hun keuze hebben gemaakt. Ten tweede is het beperkte succes van de VIA niet enkel te verklaren door het geringe aantal kandidaten. De vraag moet gesteld worden welke mogelijke andere factoren, behalve de interesse van het personeel, aan de basis kunnen liggen. We denken hierbij aan de communicatie omtrent de mogelijkheden, de cultuur en de stimulansen op de afdelingen om zich in te schrijven, een te beperkt aantal aangeboden vacatures, het organiseren van de VIA, etc.. Ten derde is het fout er van uit te gaan dat niet te veel belang moet gehecht worden aan een cultuur van mobiliteit, omdat er blijkbaar geen vraag naar is van het personeel. Immers, 80% is blijkbaar niet van plan om ander werk te zoeken. De reden dat drie op de vier personeelsleden niet actief op zoek zijn naar een andere job, is echter niet enkel te verklaren door het feit dat men zo tevreden is met de eigen job en geen behoefte heeft om te veranderen. Redenen dat men geen actie onderneemt, kunnen zijn dat men al ervaren heeft dat het moeilijk is om een andere functie te verwerven, dat er te weinig stimulansen komen om dit te doen, dat een andere job gepaard gaat met onzekerheid door gebrek aan duidelijkheid, etc.. Het kan dus lijken dat er weinig interesse is voor mobiliteit, maar deze indruk is ook maar een perceptie van percepties waarin meerdere factoren een rol kunnen spelen. We blijven mobiliteit als één van de belangrijkste elementen van een dynamisch personeelsbeleid beschouwen.

In het kader van deze bedenking verwijzen we naar een studie van het ISW (Instituut voor Stress en Welzijn op het Werk). In de studie werden werknemers in de leeftijdscategorie 45-54 jaar, uit een dertigtal bedrijven en uit diverse sectoren, bevraagd over wat zij vinden over hun werk en de werkomstandigheden. Op basis van de resultaten worden de werknemers ingedeeld in vier types (zie tabel 10). De 'gedemotiveerden' vormen een groot deel van de oudere werknemers en voelen zich gedemotiveerd in hun job. De 'vastgeroesten', hoewel ze niet de intentie hebben, zouden onmiddellijk vertrekken bij gunstige financiële maatregelen. De 'kritisch professionelen' blijven enkel werken omwille van de extrinsieke motivatie, wat productiviteit en tevredenheid onvermijdelijk doet dalen. De 'gemotiveerde loyalen' hebben het meest ideale profiel. Gemotiveerde loyale medewerkers krijgt men door de intrinsieke motivatie te vergroten. Mensen met dit profiel zijn productiever en loyaler, voelen zich een stuk beter en zijn beter bestand tegen stress, burnout en tegenslagen. Het bieden van uitdagingen, sociale steun (onder andere door de leidinggevende) en aandacht voor de bedrijfscultuur, de arbeidskenmerken en jobrotatie zijn volgens het instituut belangrijke factoren die in de werksituatie bepalen tot welke groep men behoort (Instituut voor stress en welzijn op het werk, 2005). Deze

factoren zitten ook vervat in de door ons omschreven elementen en kritische succesfactoren van een LBPB. Ze vormen de kern om gemotiveerde en inzetbare medewerkers te krijgen en de groep van gedemotiveerde en vastgeroeste medewerkers tot een minimum te herleiden.

Typologie	Aandeel	Kenmerken
Gedemotiveerden	15%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ willen zo snel mogelijk stoppen met werken, ▪ ontevreden over werkgever, ▪ vertonen het meest stress en burnout klachten, ▪ vooral bij arbeiders en bedienden.
Vastgeroesten	44%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ voelen zich best tevreden op hun werkplek, ▪ zijn niet van plan te vertrekken, ▪ mochten ze geld genoeg hebben dan stoppen ze meteen, ▪ vooral bij arbeiders en lagere bedienden
Kritische actieve professionals	11%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ blijven het liefst nog lange tijd actief, ▪ denken er sterk over om te veranderen van werkgever, ▪ vooral bij kaderleden
Gedemotiveerde loyalen	30%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ is zeer tevreden over de werkomgeving, ▪ vertoont minste klachten en laagste risico op burnout ▪ vooral bij werknemers met lage anciënniteit en lage functie-anciënniteit

Tabel 10: Typologie werknemer 45-54 jaar (Bron ISW)

4.8. Besluit

Wanneer we alle initiatieven naast elkaar zetten en nagaan in welke mate deze reeds bestaan, dan zien we dat de initiatieven vooral gericht zijn op de pijlers in- en uitstroom en op een aantal kritische succesfactoren. Geen enkel aspect van het doorstroombeleid krijgt speciale aandacht. Dit komt vooral doordat de initiatieven ad hoc en binnen de bevoegdheden van departementen en afzonderlijke diensten genomen zijn. De elementen van doorstroom zouden eerder vanuit het algemene beleid aangepast of gestimuleerd moeten worden, gezien de grotere impact en omvang van de verschillende onderdelen.

De initiatieven die al zijn genomen, richten zich vooral op het beter begrijpen van de toestand van de oudere werknemer en hoe hij/zij zich voelt in de organisatie. De interesse die er is, is vooral gegroeid uit de confrontatie met een verouderend personeelsbestand en de noodzaak om hierop te reageren. Het gevolg is dat de genomen initiatieven vooral betrekking hebben op het begrijpen en aanpassen van de werksituatie van oudere personeelsleden en personeelsleden in belastende beroepen. Bijgevolg impliceren de meeste initiatieven het uitstippelen van landingsbanen, communicatie en het aanpassen van de arbeidskenmerken. Communicatie betreft vooral het verzamelen van informatie door het management over oudere werknemers. Slechts weinig informatie wordt verstrekt aan (oudere) personeelsleden over welke mogelijkheden en rechten ze precies hebben met betrekking tot hun loopbaan. Landingsbanen zijn er nog maar in beperkte mate en vooral daar waar er weinig beleids- of praktische belemmeringen zijn. Op het vlak van arbeidsomstandigheden is wel al heel wat

gerealiseerd, zowel op het vlak van arbeidsduurregelingen als het optimaliseren van ergonomische werkomstandigheden.

Veranderingen in de organisatiecultuur zijn er nog niet, en er wordt voorlopig ook nog niet aan gewerkt. Dat slechts een aantal departementen en diensten zich bewust zijn van de problematiek ligt hiervan aan de basis. Bovendien staat vooral de oudere werknemer centraal en wordt nog niet gedacht in termen van de volledig arbeidsloopbaan. Oudere werknemers hebben recht op een aangepaste uitstroom na hun jarenlange inzet. Vermijden dat in de toekomst oudere werknemers niet meer inzetbaar zijn en bijgevolg al of niet vrijwillig de arbeidsmarkt verlaten voor de pensioenleeftijd, is nog een brug te ver.

Onze conclusie is dan ook dat de reeds genomen initiatieven zeker naar waarde moeten worden geschat en als best practices kunnen dienen voor andere departementen en diensten. Een volgende stap is dat vanuit het algemeen management ernstig wordt nagedacht over de situatie en mogelijke knelpunten in de toekomst. De huidige gerealiseerde initiatieven zijn enkel een antwoord op de korte termijn, namelijk een vergrijzend personeelsbestand. Het uitstippelen van een LBPB is de beste manier om een ruim personeelsbeleid uit te werken op lange termijn. Door het uitwerken van een doorstroombeleid, waar inzetbaarheid en flexibiliteit gedurende de volledige loopbaan centraal staan, bekomt men vitale medewerkers. Een LBPB betekent niet noodzakelijk een volledig nieuw beleid. Men kan duidelijk verder bouwen op het huidige personeelsbeleid en bestaande of in de lucht hangende denkpluizen verder concretiseren. We denken hierbij aan het nieuwe beloningsbeleid en het competentie management. Een LBPB kan bestaan uit algemene richtlijnen en strategieën, waarbij het vooral van belang is dat de verschillende diensten en departementen het algemeen kader verder kunnen invullen, gericht op hun specifieke noden en de toestand van elke dienst/departement afzonderlijk.

5. CONCLUSIE

In dit tweede rapport hebben wij getracht twee zaken te realiseren. Ten eerste hebben we het concept 'leeftijdsbewust personeelsbeleid' concreter uitgewerkt door een theoretisch kader te schetsen. Ten tweede hebben we een eerste stand van zaken opgemaakt voor het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap door een demografische analyse te doen, het personeelsbeleid te toetsen aan het theoretische kader en een inventaris te maken van de reeds bestaande initiatieven.

Het theoretische kader dat wij hebben opgesteld is niet hét enige kader voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Het kader bevat wel de belangrijkste elementen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Gedurende het onderzoek zijn wij meermaals tot de vaststelling gekomen dat de vorm en inhoud van een leeftijdsbewust personeelsbeleid afhangt van heel veel organisatiespecifieke factoren. We denken hierbij aan de organisatiestrategie, de samenstelling van de organisatie, de activiteit van de organisatie, de (maatschappelijke) context, etc.. Ons kader vormt dus een handleiding voor het opstellen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid op maat. Dit kader omvat het volledige personeelsbeleid. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid is vanuit onze visie immers niet alleen gericht op het langer actief houden van de oudere werknemer, maar ook op het langer actief, gemotiveerd en inzetbaar houden van de toekomstige generaties. De verschillende elementen van een personeelsbeleid werden afzonderlijk beschreven, met elk hun afzonderlijke rol en de mogelijkheden die elk onderdeel biedt bij het ontwikkelen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Naast het plaatsen van verschillende onderdelen in het in-, door- en uitstroombesluit van een organisatie, hebben we ook een vijftal kritische succesfactoren besproken. Het is een geïntegreerde benadering, waarbij elk onderdeel van belang is, maar tezelfdertijd nauw verbonden is met de andere elementen.

Uit de demografische analyse van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap blijkt dat de veroudering van het personeelsbestand steeds duidelijker wordt. Iets meer dan een derde van het personeel is ouder dan 50 jaar en slechts weinig 60-plussers zijn nog aan het werk. Binnen het departement Leefmilieu en Infrastructuur is de vergrijzing het duidelijkst. Deze situatie wijst er op dat extra aandacht voor deze problematiek niet overbodig is.

Hoewel deze statistieken voor zich spreken, aanziet het management dit niet echt als een dringend probleem of uitdaging. Nochtans vereist een verouderend personeelsbestand een aangepast beleid. De wensen en de capaciteiten van oudere medewerkers zijn anders dan die van jongere medewerkers. Uit de analyse van de verschillende delen van het personeelsbeleid blijkt dat het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap wel een uitgebreid HR-beleid voert, maar dat de leeftijdsdimensie nog ontbreekt. Het uitgebreide HR-beleid is echter een belangrijke troef voor het implementeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Het bevat een aantal componenten die belangrijke bouwstenen zijn binnen een leeftijdsbewust personeelsbeleid. We denken hierbij onder andere aan het uitgebreide wervingsbeleid, de mogelijkheden die de verruimde interne arbeidsmarkt kan bieden, het PLOEG-systeem, het outplacementcenter en het competentie management. Een verdere gestructureerde uitwerking van deze bestaande principes en instrumenten, met als doel

mensen langer en gemotiveerder aan het werk te houden, is nog noodzakelijk. Uit de analyse bleek immers dat, hoewel de instrumenten er zijn, een systematische en geslaagde uitwerking vaak achterwege blijft. We hebben hier onder andere verwezen naar de beperkte mobiliteit en de leeftijdsgebonden vormingsdeelname. Bovendien zijn een aantal kritische succesfactoren nog onvoldoende aanwezig. Uit interne ervaring en onderzoek blijkt dat informatie en communicatie en de stimulerende rol van de leidinggevende onontbeerlijk zijn om medewerkers ertoe aan te zetten mee actief na te denken over hun loopbaan en gemotiveerd te blijven.

Enkel de departementen of diensten waar men wel duidelijk geconfronteerd wordt met oudere werknemers en de dreigende uitstroom van kennis en ervaring, hebben reeds bepaalde maatregelen genomen. Vooral het departement Leefmilieu en Infrastructuur vormt hier een belangrijke voorloper. De meeste initiatieven die zijn genomen, zijn terug te vinden binnen dit departement. Voor een verdere uitwerking van een leeftijdsbewust personeelsbeleid vormt een verdere inventarisatie van bestaande initiatieven, buiten en binnen het MVG, en de verworven ervaring en kennis hierbij, een belangrijke bron van informatie.

Al de bevindingen van dit rapport zullen worden meegenomen in het verdere verloop van het onderzoek, namelijk het zoeken naar best practices en het uitvoeren van een empirisch onderzoek, waarin gefocust zal worden op de rol van de leidinggevende in een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

BIBLIOGRAFIE

- Administratie Planning en Statistiek (Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap). (2002). 'Levenslang leren becijferd: wie, wat en waarom (niet)?' *Over Werk*, 3 , 11-15.
- Boerlijst, J. G., Van der Heijden, B. I. J. M. & van Assen, A. (2003). *Veertig-plussers in de onderneming*. Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Bruyninckx, E. & Albertijn, M. (2003). *Onderzoek naar de werksituatie van uitvoerende werknemers van 48 jaar en ouder binnen de diensten Afzonderlijk Beheer (DAB) Schoonmaak en catering*. Antwerpen: Tempera.
- College voor arbeidszaken (2000). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid en ouderenbeleid*. Den Haag: VNG Uitgeverij.
- De Witte & Morel (2003). *Bevraging inzake leeftijdsbewust personeelsbeleid bij werknemers en bedrijfsleiders of HR-verantwoordelijken* (rapport).
- Derijcke, L., Smedts, A., Verdijck, P. & Wouters, L. (1995). *Personeelsbeleid en een leeftijdsbewuste aanpak*. Deurne: MIM.
- Derks, G. J. (2000). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid en ouderenbeleid*. 's-Gravenhage: VNG.
- Dijck, V. J. J. J. (1994). 'Kwaliteit, flexibiliteit en mobiliteit'. In: Dekkers, J. R. L. & de Lange, W. A. M. (Eds.). *Mobiliteits- en loopbaanbeleid*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Dorhout, P., Maassen van den Brink, H. & Groot, W. (2002). *Hebben ouderen de toekomst? Een literatuur overzicht ouderen en arbeid*. Amsterdam: Scholar, Universiteit Amsterdam.
- Embo, M. & Maerten, P. (2004). *Als de eindmeet in zicht is... het motiveren van oudere werknemers*. Mechelen: Kluwer.
- Ester, P. (2003). *De organisatie en de oudere werknemer*. Bussum: Coutinho.
- Ester, P. & Vinken, H. (2001). *Arbeidsoriëntaties van oudere werknemers: Levensfase en waardering van arbeid. Paper gepresenteerd op de OSA-conferentie "Oudere Werknemers op de Arbeidsmarkt"*. Tilburg: Katholieke Universiteit Brabant.
- ECWS (2002). *Personeelsresultatenonderzoek 2001 in het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Rapport Exit-onderzoek departement AZF*. Brussel: ECWS.
- ECWS (2003). *Personeelsresultatenonderzoek 2002 in het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Managementsamenvatting Focusgroepen 55-plussers departement LIN*. Brussel: ECWS.

Hall, D. T. & Mirvis, P. H. (1996). 'The new protean career: Psychological success and the path with a heart'. In: Hall, D. T. (Ed.). *The career is dead-long live the career: A relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass.

Herremans, W. (2005). *Uitgerust op rustpensioen. Eindeloopbaan en pensioenvorming in Vlaanderen*. Leuven: Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming.

Hoge Raad voor Werkgelegenheid (2003). *Inventaris van de maatregelen ter bevordering van de werkgelegenheid. Bevordering van de arbeidsdeelname van ouderen. Bevordering van de arbeidsdeelname van ouderen*. Brussel: Federale overheidsdienst werkgelegenheid, arbeid en sociaal overleg.

Instituut voor stress en welzijn op het werk (2005). Verzilver de toekomst van uw bedrijf. Doe een beroep op de motivatie van uw oudere werknemers. <http://opac.libis.be/F>, Accessed: 15 /2/2005.

Isabella, L. & Hall, D. T. (2004). 'Demotions and career growth'. *Training and development journal*, 38 (4), 62-64.

Karasek, R. A. Jr. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

Kenniscel Beloningsbeleid (Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap) (2004). *Een modern beloningsbeleid voor de Vlaamse overheid - Synthesenota*. Brussel.

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

Leisink, P., Thijssen, J. G. L. & Walter, E. M. (2004). *Langer doorwerken met beleid. De praktijk van ouderenbeleid in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Utrechtse School voor Bestuurs- en organisatiewetenschap.

Martens, H., Vandenberk, A. & De Weerd, S. (2004). 'Werken en 50-plussers: belevingen en inzetbaarheid'. In: Heeren, J. & Milis, K. (Eds.). *Staten-Generaal van de Limburgse werkgelegenheid*. Tielt: Lannoo-Campus.

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (MVG). (2004). *Beleidsrapport personeel en organisatie 2003*. Brussel: Administratie Personeelsontwikkeling.

Rizzuto, T. (2005). Study shows older workers more open to change. <http://siop.org/media/news/olderworkers0305.htm>, Accessed: 28 /3/2005.

Rosen, B. & Jerdee, T. (1976). The influence of age stereotypes on managerial decisions. *Journal of applied psychology*, 61 (4), 428-432.

SD Worx. (2004). Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Presentatie Hans Suijkerbuijk op Voka-congres 06/10/2004.

SD Worx. Verloning. (2005)

http://www.sd.be/site/www2002/nl/actionnav/action10/9900P_Verloning.htm, Accessed: 1/9/2005.

SERV. (2005). Focus op werkbaar werk. Nood aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

<http://www.serv.be/webteksten/STV/Focus%20mei%202005.pdf>, Accessed: 5/9/2005.

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

Simoens, P., Van Hoof, K., Denys, J. & Omeij, E. (1995). *Wordt gezocht: Oudere werknemer (m/v)*. Leuven: KUL Hoger Instituut voor de Arbeid.

Statistics Belgium (FOD economie). Mathematische demografie.

http://statbel.fgov.be/figures/d23_nl.asp#, Accessed: 04/05/2005.

Thijssen, J. G. L. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*. Nederland: Katholieke Universiteit Brabant.

Thijssen, J. G. L. & Simons, P. R. J. (1993). 'Opleiden in organisaties'. In: Kluytmans, F. (Ed.). *Personeelsmanagement*. Heerlen: Open Universiteit.

Thunissen, M. A. G., Thijssen, J. G. L. & de Lange, W. A. M. (2000). *Beleid zonder management? De praktijk van leeftijdsbewust personeelsbeleid*. 's-Gravenhage: Organisatie voor Strategische Marktonderzoek.

Timmerhuis, V. C. M. & Frujtier, B. G. M. (1994). 'Arbeidsrelaties en mobiliteit in professionele organisaties'. In: Dekkers, J. R. L. & de Lange, W. A. M. (Eds.). *Mobiliteits- en loopbaanbeleid*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Van Delft, I. M. & Grunveld, J. E. (1993). *Werkboek leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Utrecht: Nationaal Ziekenhuisinstituut.

Van Loqueren, A. (Ed.) (2002). *Ontstressor. Het stressblaadje van LIN*. Brussel: Departement Leefmilieu en Infrastructuur.

Van Wart, M. (1998). 'Organizational investment in employee development'. In: Condrey, S. E. (Ed.). *Handbook of Human Resource Management in government*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Van Yperen, N. W. & Hagedoorn, M. (2003). Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of the job control and job social support. *Academy of Management Journal*, 46 (3), 339-348.

Vanmuller, K. & Hondeghem, A. (2004). *Een leeftijdsbewust personeelsbeleid bij de Vlaamse overheid: verkenning van het onderzoek*. Leuven: SBOV.

Visser, P., Henkens, K. & Schippers, J. (2003). 'Beeldvorming en stereotypering over oudere werknemers'. In: Ester, P., Muffels, R. & Schippers, J. (Eds.). *De organisatie en de oudere werknemer*. AH Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Walker, A. (1998). *Managing an ageing workforce. A guide to good practice*. Luxembourg: Office for official publications of the European Communities.

Walrave, M. & De Bie, M. (2005). *Working @ home or closer to home*. Brussel: Europees Sociaal Fonds Agentschap Vlaanderen.

Taylor, P. & Walker, A. (1994). 'The ageing workforce: employers' attitudes towards older workers'. *Work, Employment and Society*, 8, 4, 569-591.

INTERNE DOCUMENTEN

Departement Algemene Zaken en Financiën, Administratie Personeelsontwikkeling:

- Afdeling HRM :

- Excelbestanden met data betreffende leeftijdspiramides, pensioen en uitstap, ziekte en deeltijds werken
- Intern document outplacementcenter
- Handleiding competentiewoordenboek
- Rapport Personeelsresultatenonderzoek 2004

- Afdeling Vorming: Excelbestanden met data betreffende vormingsparticipatie, vormingskost en individuele ontwikkelplannen

- Afdeling IMIS: Visienota Vlimpers

Departement Leefmilieu en Infrastructuur

- Intern document Stress-Actieplan 55+

Werkgroep 'Leeftijdsbewust personeelsbeleid'

- Verslag van de vergadering van 20 december 2004