

# Het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap op weg naar een leeftijdsbewust personeelsbeleid

Kathleen Vanmullem en Annie Hondeghem

*Vanaf 2010 bereikt de babyboomgeneratie de pensioengerechtigde leeftijd. Tezeldertijd daalt de instroom van jongeren op de arbeidsmarkt ten gevolge van een dalend geboortecijfer. Bijgevolg draagt een steeds kleiner aandeel actieven de lasten van een steeds groter worden aandeel inactieven. Eén ding is duidelijk: de kost van de welvaartstaat wordt onhoudbaar. Langer werken is niet langer een optie, maar een noodzaak. De vraag is hoe je mensen stimuleert langer te werken in een sociale arbeidsomgeving waar vervroegde uittreding een verworven recht is geworden. Het implementeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt meer en meer naar voren geschoven als mogelijke oplossing. Op basis van welke principes en structuren dit kan gebeuren, is echter veel minder duidelijk. In dit artikel schetsen wij een conceptueel model van een leeftijdsbewust personeelsbeleid en toetsen het personeelsbeleid van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap aan dit model.*

## **Het eindeloopbaandebat in België**

De werkzaamheidsgraad in België is erg laag (zie tabel 1). Voornamelijk de 55-plussers zijn nauwelijks aanwezig op de arbeidsmarkt. Zij vormen een belangrijke doelgroep om maatregelen voor te treffen. Op Europees niveau is dit vastgelegd in de gekende Lissabon-doelstellingen, namelijk tegen 2010 zou de helft van de 50-plussers nog actief moeten zijn. In België is dit momenteel slechts 28 procent. Dat een hogere werkzaamheidsgraad mogelijk is, bewijst een aantal Scandinavische landen. De werkzaamheidsgraad in Zweden en Noorwegen ligt voor de 55-plussers alleen al tegen de 70 procent, wat meer dan het dubbele is van bij ons. De weg is dus nog lang.

K. Vanmullem (wetenschappelijk medewerker) en prof. dr. A. Hondeghem, werken beiden bij het Instituut voor de Overheid. Dit instituut maakt deel uit van de Faculteit Sociale Wetenschappen van de K.U.Leuven en heeft als missie de studie en verbetering van de beleidsvoering, het management en de organisatie in de openbare sector.

	18-64j	55-65j
België	59,6%	28,1%
Nederland	73,6%	37,2%
EU15	64,3%	44,9%
Lissabon-doelstelling (2010)	70%	50%

Tabel 1. Werkzaamheidsgraad 2003 (bron: WAV).

De voorbije jaren is er op politiek niveau steeds meer aandacht voor de vergrijzingsproblematiek. Op federaal niveau gaf dit de aanzet tot het ‘eindeloopbaandebat’ waarin vakbonden, werkgeversorganisaties en federale overheid overleg plegen om mensen langer actief te houden, in plaats van op vervroegd pensioen te gaan op gemiddeld 58-jarige leeftijd. Het debat is pas de voorbije maanden moeizaam op gang gekomen. De brugpensioenregeling vormt het grootste struikelblok tussen de vakbonden en de overheid. Het ‘Generatiepact’ moet België door de aanstormende vergrijzing loodsen via een 60-tal maatregelen rond het loopbaaneinde, de financiering van de sociale zekerheid en de welvaartsvastheid van de pensioenen aan te pakken. De focus komt vooral te liggen op regelingen rond het einde van de loopbaan. Mensen langer aan het werk houden, impliceert dat het debat ruimer zal moeten gevoerd worden, een pact voor alle generaties. Maatregelen moeten er voor zorgen dat mensen ook nog in de tweede loopbaanhelft productief zijn. Dit impliceert een nieuwe kijk op de samengedrukte arbeidsloopbaan. Het debat is nog lang niet ten einde.

*In België zijn er nauwelijks  
55-plussers aanwezig op de  
arbeidsmarkt*

Binnen deze context is ook de Vlaamse overheid op zoek naar een aanpassing van het beleid om in de eigen instellingen een antwoord te bieden op de vergrijzingsproblematiek. Sinds 2001 wordt er in verschillende Vlaamse beleidsdocumenten verwezen naar de noodzaak om een ‘leeftijdsbewust personeelsbeleid’ te voeren binnen de Vlaamse overheidsinstellingen. Onder andere voormalig Vlaamse Minister van Ambtenarenzaken, Paul Van Grembergen (Van Grembergen, 2004) en zijn opvolger, Geert Bourgeois, duiden de rol van een leeftijdsbewust personeelsbeleid aan om ambtenaren langer en gemotiveerder actief te houden (Bourgeois, 2004). De verschillende elementen van een LBPB krijgen hierbij afzonderlijk veel aandacht, zoals maatregelen rond levenslang leren, kwaliteit van de arbeid, diversiteit, mobiliteit. De focus is veel breder, niet enkel het einde van de carrière komt aan bod. Het begrip

'leeftijdsbewust personeelsbeleid' is er, maar hoe dit verder concreet kan worden ingevuld is veel minder duidelijk.

### **Methodologie van het onderzoek**

Vanuit deze maatschappelijke context is binnen het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen eind 2004 een onderzoek gestart naar de invulling van het concept 'leeftijdsbewust personeelsbeleid' binnen de Vlaamse overheid (Vanmullem en Hondeghem, 2005).

In de eerste plaats is via een grondige literatuurstudie vorm gegeven aan het concept 'leeftijdsbewust personeelsbeleid'. De bestaande literatuur rond de invulling van het concept is immers vrij divers. Ons doel was om vanuit de veelheid aan modellen een conceptueel kader te schetsen waarin de meest typerende en elementaire componenten van een leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn opgenomen.

In de tweede plaats heeft het theoretische kader gediend als leidraad om het personeelsbeleid van een bestaande organisatie, in dit geval het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, systematisch af te toetsen op de mogelijkheden voor het invoeren een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Om inzicht te verwerven in het personeelsbeleid en het beleid af te toetsen aan het model baseerden we ons enerzijds op het bestuderen van bestaande interne beleidsdocumenten en anderzijds via participerende observatie binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Door binnen de organisatie mee te werken gedurende een bepaalde periode en personeelsverantwoordelijken te interviewen was het mogelijk om een zo goed mogelijke kijk te krijgen op de bestaande processen en instrumenten.

### **Definiëring van het concept**

In de literatuur bestaan intussen veel verschillende invullingen voor het concept 'leeftijdsbewust personeelsbeleid'. Vanuit de theorie worden drie dimensies van het concept beschreven, namelijk een correctieve, een preventieve en een proactieve dimensie. (Van Delft en Grunveld, 1993)

- De correctieve dimensie impliceert een personeelsbeleid dat zich focust op de 55-plussers en betreft vooral maatregelen en instrumenten om deze leeftijdsgroep zo lang mogelijk op de arbeidsmarkt te houden.
- De preventieve dimensie legt het accent op de leeftijdsgroep 40- tot 55-jarigen om problemen ten gevolge van veroudering tegen te gaan.
- De proactieve dimensie tot slot richt zich op de jongste medewerkers en hun ontwikkelingen in functie van de verdere loopbaan.

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid in het kader van ons onderzoek is een combinatie van de drie verschillende dimensies en wordt gedefinieerd als volgt: *„een personeelsbeleid dat erop gericht is de personeelsinstrumenten zodanig in te zetten, dat gedurende de leeftijdsfasen van de*

*werknemer optimaal gebruik kan worden gemaakt van de mogelijkheden van de werknemer”* (College voor arbeidszaken, 2000 :11). Een leeftijdsbewust personeelsbeleid is geen totaal nieuw personeelsbeleid maar is het leeftijdsbewust en geïntegreerd inzetten van bestaande personeelsinstrumenten.

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid overkoepelt bijgevolg de volledige loopbaan, namelijk vanaf de intrede op de arbeidsmarkt tot het uit-treden. Vaak wordt een leeftijdsbewust personeelsbeleid verward met een ouderenbeleid, waar enkel de correctieve dimensie aan bod komt. Dit is de enge benadering en een korte termijn visie waar men soms te vaak blijft bij stilstaan. De praktijk leert ons dat in de eerste plaats de aandacht vooral gaat naar het houden van de oudere leeftijdscategorieën op de arbeidsmarkt. Tezelfdertijd is echter de ontwikkeling van de lange termijn visie noodzakelijk om te voorkomen dat de toekomstige generatie, al of niet vrijwillig, vroegtijdig de arbeidsmarkt verlaat. Het doel is om gedurende de volledige loopbaan een beter evenwicht te creëren tussen werk en privé-leven door noden en wensen van de organisatie en de individuele medewerker meer op elkaar af te stemmen. Een aangepast beleid streeft niet alleen naar mensen langer te laten werken, maar ook de samengebalde arbeidsloopbaan te herorganiseren zodat langer werken mogelijk wordt. Met andere woorden, een overgang genereren van meer werken naar anders werken door een nieuwe benadering van de arbeidsloopbaan.

*De brugpensioenregeling vormt het grootste struikelblok tussen vakbonden en overheid*

### **Conceptueel model**

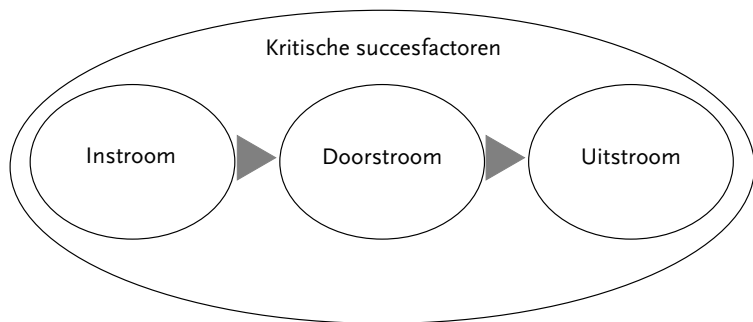
Deze benadering brengt met zich mee dat de invulling van de verschillende componenten van een leeftijdsbewust personeelsbeleid afhankelijk zijn van de specifieke noden en de mogelijkheden van de organisatie en van het individu. Hét leeftijdsbewust personeelsbeleid bestaat bijgevolg niet, maar wordt onder andere mede gevormd door de organisatiestrategie, het soort kernactiviteiten, de demografische opbouw, de sociale opbouw en het soort jobs. Bovendien maakt een leeftijdsbewust personeelsbeleid deel uit van een ruimer diversiteitbeleid waarbij verschillende doelgroepen aan bod komen, denken we maar aan vrouwen in leidinggevende functies, gelijk loon voor gelijk werk tussen man en vrouw, arbeidskansen voor laaggeschoolden en allochtonen. Het gevolg is dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid spanningen kan geven met dergelijke diversiteits- of beleidsdoelstellingen. Ondanks deze hindernissen is het mogelijk en noodzakelijk voor de Vlaamse overheid om, gezien de maatschappelijke uitdaging van de vergrijzing, hierin een voorbeeldrol te vervullen.

De vraag is nu welke componenten en instrumenten vorm geven aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid. In de literatuur zijn verschillende modellen terug te vinden die de leeftijdsbewuste dimensie van het personeelsbeleid beschrijven. Een belangrijke basis voor het uitwerken van ons conceptueel model waren de zeven bouwstenen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid van P. Simoens (Simoens, Van Hoof, Denys, en Omeij, 1995). Andere bestaande modellen of theorieën reiken eerder

gefragmenteerd verschillende elementen aan. De integrale en systematische benadering ontbreekt nog. Vanuit diverse bronnen uit de literatuur rond leeftijdsbewust personeelsbeleid en de elementen van de cyclus plaatsen wij de kernelementen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen het in-, door- en uitstroomschema van het personeelsbeleid. Daarnaast werden nog

*Leeftijdsbewust personeelsbeleid is een lege huls die nadere invulling behoeft*

vijf kritische succesfactoren geformuleerd die het stromenschema ondersteunen op elk moment. Op deze manier pogen wij een holistische benadering te geven van het concept die kan worden geïnterpreteerd naargelang specifieke kenmerken van de organisatie. Deze holistische benadering impliceert dat de meest cruciale factoren in hun samenhang worden behandeld. Zoals eerder gesteld, is het implementeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid in grote mate afhankelijk van organisatiespecifieke factoren en verschilt dan ook van organisatie tot organisatie. Er bestaan nog maar weinig praktijkervaringen die meer inzicht geven in de cruciale hefboomen voor het implementeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Met het conceptueel model (zie figuur 1) willen we vooral inzicht verschaffen en sensibiliseren, dit is tevens de eerste opdracht die elke leidinggevende heeft bij het implementeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.



Figuur 1. Conceptueel model.

### **Instream**

Aanwerven van nieuwe medewerkers gebeurt op basis van objectieve criteria zoals competenties en relevante ervaring, niet op basis van leeftijd. De antidiscriminatiewet van 13 februari 1998 verbiedt onder andere het stellen van een leeftijdsgrens bij werving. Dit impliceert het waarden van werknemers op basis van hun ervaringen en relevante kennis en niet op basis van hun leeftijd. Positieve discriminatie is evenmin wenselijk gezien dit stereotypering rond oudere werknemers versterkt. Een objectief werving en selectiesysteem zorgt voor een evenwichtige demografische verdeling in de organisatie en houdt rekening met toekomstige evoluties, die een uitdaging kunnen betekenen voor de organisatie, om scheefftrekkingen te voorkomen.

### **Doorstroom**

Onder doorstroom vallen mobiliteit, levenslang leren, loopbaanbeleid en beloning. Deze vier elementen dragen bij tot de continue ontwikkeling van de individuele medewerker om inzetbaar en flexibel te blijven. Deze vier elementen staan niet op zich, maar net zoals de in-, door- en uitstroombewegingen zijn ze nauw verbonden met elkaar.

#### *Mobiliteit*

Mobiliteit impliceert het opnemen van nieuwe taken en/of het werken in nieuwe omstandigheden. Deze gewijzigde context vereist van de medewerker inspanningen om zich hieraan aan te passen en nieuwe vaardigheden aan te leren. Veranderingsbereidheid creëren is zowel het doel als het middel om mobiliteit te realiseren. Binnen ons kader hebben we vooral aandacht voor de verschillende vormen van mobiliteit, want er wordt nog te vaak aan 'promotie' gedacht als men spreekt over mobiliteit. De beperktheid in mogelijkheden is hier echter veel groter dan bij horizontale mobiliteit of taakaanpassing. De beperkte mobiliteitskansen kunnen leiden tot frustraties omwille van niet ingevulde carrièrewensen of tot het vastroesten in de job.

*Beperkte mobiliteitskansen  
kunnen leiden tot frustraties  
omwille van niet ingevulde  
carrièrewensen*

Onder verticale mobiliteit verstaan we niet alleen promotie, maar ook demotie. Vooral in het kader van een seniorenbeleid komt de term demotie ter sprake, maar al even snel wordt hierover gezwegen. Demotie, of het verminderen van taken en verantwoordelijkheden, krijgt in een samenleving gericht op promotie en prestaties nog te vaak een negatieve connotatie. Functies waarbij een stapje terug wordt gezet, gebeurt nog te vaak uit noodzaak, omdat men 'het niet meer aan kan'. Dergelijke functies zijn echter geen parkeerfuncties, maar kunnen nieuwe perspectieven bieden voor de betrokkene. Hall en Isabella stellen dat demotie

een positieve bijklank kan krijgen door onder andere de persoon zelf voor de functie te laten kiezen, demotie als een deel van de carrière te zien en het management de keuze mee te laten ondersteunen (Isabella en Hall, 2004).

Horizontale mobiliteit is het opnemen van een nieuwe functie in dezelfde of een ander dienst, maar op gelijk niveau. Het hoeft niet noodzakelijk om een volledige nieuwe functie te gaan, functieverbreiding of versmalling zijn kleinere vormen van mobiliteit maar genereren eveneens nieuwe mogelijkheden en een veranderingsmentaliteit. Het is het aanpassen van de taken binnen een functie, ook wel arbeidsadaptatie genoemd (Thunissen, Thijssen en De Lange, 2000). Dergelijke taakaanpassingen zijn minder drastisch dan volledige functieverandering, maar stimuleren net zo goed de flexibiliteit van de medewerker en het verbreden van de takenkennis. Van de organisatie vereist dit wel een goed overzicht van de beschikbare functies en taken waartussen afwisseling mogelijk is, evenals de competenties die noodzakelijk zijn om deze taken te vervullen. Competentiemanagement en functiefamilies geeft een dergelijk overzicht. Taakaanpassingen wakkeren vanaf het begin van de loopbaan de veranderingsbereidheid aan en maakt flexibiliteit binnen de organisatie mogelijk. Taakaanpassing wordt vaak vooral toegepast op het einde van de loopbaan. In het kader van een seniorenbeleid wordt taakaanpassing beschreven als een mogelijkheid om mensen langer in de organisatie te houden door hen één van de mentorrollen van Schein (1978) te laten opnemen, door een expertenfunctie te creëren waarin ze kennis en ervaring maximaal benutten of door hen een project te laten coördineren waar ze hun jarenlange opgebouwde kennis over de organisatie kunnen gebruiken.

#### *Levenslang leren*

Elke vorm van horizontale of verticale mobiliteit gaat meestal gepaard met aanvullende scholing, vorming of training om de noodzakelijke competenties (verder) te ontwikkelen. Maar niet alleen mobiliteit vraagt opleiding. Ontwikkelen van de medewerker impliceert continue nieuwe kennis opdoen. Het is een algemeen gegeven dat een arbeidsloopbaan zicht kenmerkt door veel opleiding in het begin van de carrière, en steeds minder en minder naarmate men langer in een functie verblijft. Gezien de link tussen de functieverblijfsduur en de leeftijd, zijn het vooral de oudere werknemers die ondervertegenwoordigd zijn in opleidingsprogramma's. Bovendien denkt men dat ouderen minder snel leren. Uit onderzoek blijkt echter dat ouderen niet minder leren, maar anders leren. Opleidingen voor ouderen impliceert inspelen op de reeds opgedane ervaringen en kennis en werken via aangepaste leermethodes. Daarnaast speelt ook het scholingsniveau een bepalende factor, namelijk hoger opgeleiden nemen meer deel aan opleidingen dan lager geschoolden.

Verblijfsduur in de functie en opleidingsniveau verklaren deels de kloof tussen arbeidsparticipatie van oudere en jongere werknemers.

In functie van een leeftijdsbewust personeelsbeleid leggen we het accent op een aangepast opleidingsbeleid voor iedereen, in functie van de doelgroep. De nood om meer te investeren in allerhande opleidingen bij de 'oudere' werknemer is erg groot. De oudere werknemers zijn echter een vrij diverse groep en er bestaat dan ook niet één juiste leerstijl. Organiseren van opleiding voor deze doelgroep moet onder andere rekening houden met de kenmerken van de personen zoals hun leerattitude, leerervaring, carrièreplan of motivatie om deel te nemen. Deelname aan opleiding wordt volgens Thijssen bepaald door zowel contextuele factoren (onder andere invloed van de organisatie en/of de samenleving), persoonlijke factoren (onder andere disposities, loopbaansituatiegebonden kenmerken, leeroriëntaties) en de onderwijskundige opzet en uitvoering van opleidingen. De onderwijskundige condities hebben te maken met de manier waarop nieuwe kennis wordt aangereikt en hoe de leerervaring gepercipieerd wordt. Deze factoren bepalen mede de leerstijl of methode van een opleiding. Er bestaat immers een brede waaier aan opleidingsmethoden en technieken. Klassikaal leren is slechts één bepaalde techniek, intervisie, teamvorming, workshops, stage, studiebezoeken zijn andere technieken. Het grote aandeel van de opleidingen zijn vooral gericht op jonge, leergierige deelnemers die net van de schoolbanken komen. Het aanreiken van nieuwe kennis bij personen die weinig ervaring hebben met het volgen van opleidingen, gebeurt dan ook best op een aangepaste manier. Thijssen formuleert in deze context een zestal onderwijskundige grondprincipes voor het opleiden van volwassenen, namelijk actieve verwerking van de leerstof, systematische feedback, een duidelijk herkenbaar begripkader, directe toepasbaarheid van de opgedane kennis, een aangepaste sociale context en een aangepaste logistieke context waarin de opleiding plaats vindt. (Thijssen, 1996)

*Demotie krijgt in de samenleving nog te vaak een negatieve connotatie*

#### *Loopbaanbeleid*

In een leeftijdsbewust personeelsbeleid ligt het accent op de continue ontwikkeling van de medewerker. Het loopbaanbeleid is een afstemming van de capaciteiten en behoeften van de medewerker op de mogelijkheden en noden van de organisatie. Het is een gedeelde verantwoordelijkheid tussen de organisatie die investeert in loopbaanmanagement en de medewerker die mee het initiatief opneemt om een eigen loopbaanplanning uit te werken (Timmerhuis en Fruijtier, 1994). Een loopbaanbeleid is een (jaarlijkse) cyclus van perspectief/planningsgesprekken (waar doelstellingen voor op korte termijn, als voor op lange termijn worden



overeengekomen), functioneringsgesprekken (waar het huidige functioneren wordt opgevolgd en begeleid in competentieontwikkelingen) en evaluatiegesprekken (waar geleverde prestaties en werk beoordeeld worden aan de hand van de vooropgestelde doelstellingen en verwachtingen). Een individueel ontwikkelplan per werknemer helpt om systematisch afspraken voor de toekomst (lange of korte termijn) vast te leggen en deze ook op te volgen. Op deze manier is de medewerker zich bewust van de eigen loopbaanmogelijkheden en welke inspanningen nodig zijn om de eigen doelstellingen en die van de organisatie te realiseren.

### *Beloning*

Het klassieke systeem van beloning puur op basis van diploma en anciënniteit ondersteunt niet de ontwikkeling van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Het accent ligt op het ontwikkelen van competenties en prestaties. Beloning (deels) koppelen aan geleverde inspanningen die objectief gemeten worden, stimuleert om de gemaakte afspraken na te komen of deze te overtreffen. In het klassieke beloningssysteem stimuleert de bestaande, vaak aanzienlijke, loonspanning tussen oudere en jongere werknemers bovendien niet de verstandhouding tussen beide generaties. Gelijk werk, maar ongelijke beloning is bij de jonge generatie de aanzet voor frustraties en onbegrip voor de ongelijkheid en verwachtingen om zelf anciënniteit op te bouwen.

Naast de financiële beloning, speelt ook niet financiële beloning een grote rol. Uit onderzoek blijkt dat vooral oudere medewerkers hier gevoeliger voor zijn en dit een belangrijke motivator is voor hen om te blijven werken. Uit een recent onderzoek van SD Worx blijkt dat vooral het krijgen van meer verantwoordelijkheid en de erkenning van collega's en leidinggevenden van groot belang zijn. (SD Worx, 2005) Hierbij vermelden we een andere mogelijkheid voor flexibelere verlonen, namelijk het cafetariaplan. Dit houdt in dat de werknemer keuzemogelijkheden krijgt om het verloningspakket samen te stellen, aangepast aan de eigen noden, zoals vb. hoger loon, meer vrije tijd, meer pensioen of soorten verzekeringen. Het voordeel van een dergelijk systeem is de mogelijkheid om privé- en werklevens beter op elkaar af te stemmen op basis van persoonlijke wensen. Het nadeel is dat een echt wettelijk kader voor een dergelijke flexibiliteit in België nog ontbreekt en het heel wat moeite vraagt om de impact van alle elementen in rekening te brengen.

### ***Uitstroom***

De verantwoordelijkheid van een organisatie bij de uitstroom van medewerkers behelst enerzijds het voorzien in outplacement en anderzijds in het creëren van landingsbanen. Hoewel een leeftijdsbewust personeelsbeleid er naar streeft mensen zo lang mogelijk actief te houden binnen de eigen organisatie, verlaten medewerkers op een bepaald moment de

organisatie, vrijwillig of niet. De organisatie draagt enerzijds mee de verantwoordelijkheid om het uittredende personeel dat nog niet aan het einde van de carrière is, te helpen een nieuwe passende baan te vinden zodat deze zo snel mogelijk terug geïntegreerd raken op de arbeidsmarkt. Vooral de kansen van oudere werknemers dalen zienderogen naarmate ze langer inactief zijn. Anderzijds is het de taak van de organisatie om landingsbanen te creëren wanneer dit uittredende oudere werknemers ervan behoedt vervroegd op pensioen te gaan. Werknemers die hun job niet meer aankunnen naar het einde van de loopbaan toe, krijgen volwaardige initiatieven aangeboden zodat ze tot aan de pensioenleeftijd actief kunnen blijven. Deze landingsbanen omvatten geen minderwaardige taken of afgeschreven jobs. Het gaat hier onder meer om de eerder vermelde taakaanpassingen door het inzetten van oudere werknemers op hun kerncompetenties die niet te belastend zijn. Deze functieaanpassing kan gecombineerd worden met een arbeidsduuraanpassing. Met andere woorden, het gaat niet om een brute overgang van fulltime werken naar fulltime pensioen, maar een geleidelijke omschakeling.

*Bij leeftijdsbewust personeelsbeleid ligt het accent op de continue ontwikkeling*

### ***Kritische succesfactoren***

Naast de in-, door- en uitstroomfactoren zijn in het model vijf kritische succesfactoren opgenomen die de verschillende elementen van het stromenbeleid ondersteunen en mee vorm geven.

#### *Informatie en communicatie*

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid is op maat gemaakt van de organisatie en bijgevolg gebaseerd op feitelijke data en gegevens. Een systematisch en gestructureerd data-informatiesysteem is noodzakelijk om de juiste informatie op te vragen, een overzicht hebben van de werking, tijdig problemen te detecteren en om doelgericht en goed onderbouwde managementbeslissingen te nemen. Relevante informatie bestaat uit algemene of persoonlijke data over onder andere demografische verdeling van de diensten, opleidingsparticipatie, afwezigheidsratio, gebruik deeltijdse systemen en opgestelde ontwikkelplannen. Communicatie is een breed gegeven en sluit hier nauw bij aan. De belangrijkste rol van communicatie is in de eerste plaats een sensibiliseringsrol om medewerkers bewust te maken van de gevolgen van de vergrijzing en de implicaties hiervan op de eigen loopbaan. Een belangrijk gegeven is duidelijke communicatie rond de rechten en plichten in het uitbouwen van de eigen carrière. Tezelfdertijd betekent dit ook tweerichtingsverkeer mogelijk maken voor een maximale afstemming tussen organisatie en individu, met andere woorden open communicatie.

### *Competentie- en prestatie management*

Personeelsplanning, werving en selectie, opleidingsnood bepalen, mobiliteit en loopbaanbeleid baseren zich allemaal op competentie management. Een inzicht in de competenties vereist voor de functie en het bepalen van de competenties waarover iemand beschikt, zijn noodzakelijk om de juiste persoon op de juiste plaats te hebben en te weten welke competenties verder ontwikkeld moeten worden. Prestatiemanagement maakt de koppeling tussen het bepalen van de doelstellingen, het opvolgen, coachen en evalueren van de prestaties op basis van objectieve prestatie-indicatoren en uiteindelijk het belonen van de geleverde prestaties.

### *Organisatiecultuur*

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid zit geïntegreerd in het strategische beleid van de organisatie en komt tot uiting in de volledige werking van een organisatie. Het is zoeken naar de ideale afstemming tussen mens en organisatie binnen elk onderdeel van het beleid en dit met het zicht op levenslange inzetbaarheid van de medewerker. Leeftijd mag niet beschouwd worden als een automatisch aftakelingsproces. Uit divers onderzoek blijkt dat oudere werknemers andere kwaliteiten en eigenschappen hebben dan jongere collega's, wat niet betekent dat hier een productiviteitsverlies mee gepaard gaat. Ouderen ontwikkelen door hun ervaring meer inzicht in problemen en handelingswijzen, waardoor ze efficiënter kunnen werken en eventuele verminderende lichamelijke kracht compenseren. In de praktijk worden ouderen nog te vaak bestempeld met negatieve stereotypen (Rosen en Jerdee, 1976). De boodschap is plaats te geven aan diversiteit en elk op zijn eigen manier maximaal te laten presteren en iedere medewerker de kans te geven zichzelf te ontwikkelen binnen de mogelijkheden van de organisatie.

### *Arbeidskenmerken*

De arbeidsomstandigheden en de arbeidsduur kunnen op verschillende manieren worden beïnvloed voor een betere balans tussen de jobvereisten en de persoonlijke bekwaamheden. Een aanpassing van de werkomgeving (zoals ergonomische werkmachines, strenge geluidsnormen, aangepaste verlichting, afwisselende taken) en de arbeidsuren (zoals deeltijdse werkregimes, glijdende uren, loopbaanonderbreking) verminderen de belasting en zorgen voor een beter spreiding over de volledige arbeidsloopbaan. Deze maatregelen verminderen het onevenwicht tussen de jobvereisten en de jobcapaciteiten. Deze overbelasting resulteert op de lange termijn in stress, burn-out en andere gezondheidsproblemen. Het Job-Demand-Control-Support model van Robert Karasek is een belangrijke theorie in kader van werk-stress (Karasek, 1979). Een hoge werkdruk in combinatie met een beperkte regelruimte (wat invloed op het werk is, kans om bij te leren, verantwoordelijkheid) geven volgens

Karasek aanleiding tot stress. Hoe meer regelruimte voor de medewerker hoe beter met de stress kan worden omgegaan. Maar Van Yperen en Hagedoorn voegen eraan toe dat deze regelruimte gepaard gaat met toenemende intrinsieke motivatie bij de medewerker. Indien echter voldoende steun is van collega's en leidinggevendenden valt het effect van toenemende regelruimte weg, men is al sterk gemotiveerd door de sociale steun. Dit leidt ons tot de laatste kritische succesfactor (Van Yperen en Hagedoorn, 2003).

#### *Leidinggevendenden*

De laatste kritische succesfactor is de ondersteunende, motiverende en sturende rol van de leidinggevendenden. Uit onderzoek bij jonge en vooral oudere werknemers blijkt hoe belangrijk de ondersteuning, erkenning en respect van de leidinggevende wordt bevonden om zich goed te voelen in de job (Leisink, Thijssen, en Walter, 2004). Een leeftijdsbewust personeelsbeleid is bovendien een erg gediversifieerd en uitgebreid personeelsbeleid. Het management mag dan wel over de middelen en instrumenten beschikken, maar als ze de overtuiging of vaardigheden niet hebben om de medewerkers erover aan te spreken en hen te stimuleren de doelstellingen te bereiken, zal er ook geen gevolg aan worden gegeven. Bijkomende ondersteuning voor het management om hen te informeren over de mogelijkheden die er zijn om een vergrijzend personeelsbestand te verzilveren en hier te leren mee omgaan, is noodzakelijk.

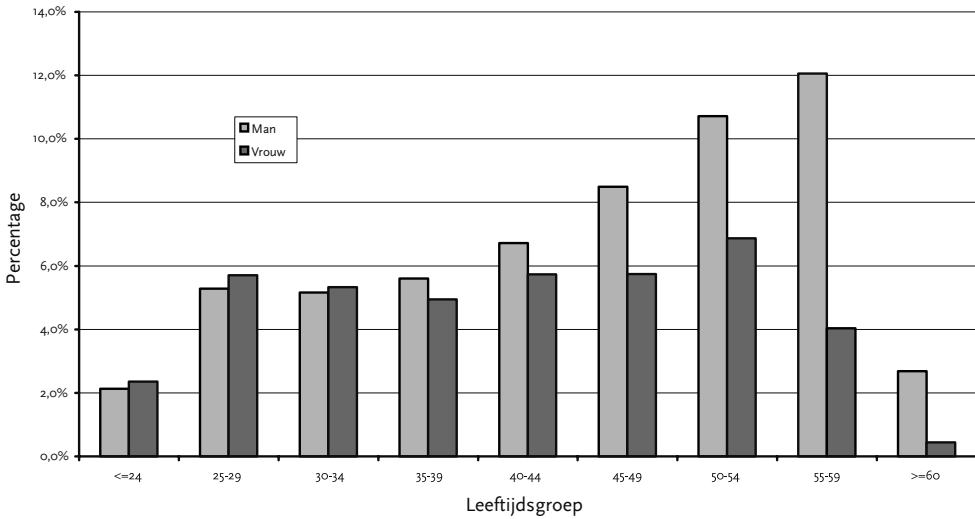
*Uit onderzoek blijkt hoe belangrijk ondersteuning, erkenning en respect van de leidinggevende is*

#### **Het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap**

Aan de hand van het theoretisch kader is een screening gemaakt van het personeelsbeleid van een regionale overheidsinstelling, het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap 2. We reiken het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap een spiegel aan en maken een leeftijdsbewuste reflectie over haar eigen personeelsbeleid. Door deze benadering krijgen we inzicht in de noodzaak en mogelijkheden van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

#### **Vergrijzende ambtenaren**

Uit de demografische analyse (zie figuur 2) blijkt dat ook binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap de vergrijzing duidelijk merkbaar is. Eén op de twee ambtenaren is ouder dan 45 jaar en minstens één op de vijf is minstens 55 jaar. Slechts 3 procent van alle ambtenaren is 60 jaar of ouder, hoewel de officiële pensioenleeftijd in België 65 jaar. In het departement LIN (Leefmilieu en Infrastructuur) is zelfs één op vier ambtenaren 55 jaar of ouder. Veel ambtenaren gaan voor de leeftijd van 65 jaar op pensioen, gezien er een regeling is waarbij het mogelijk is voor een ambtenaar om op de leeftijd van 60 het pensioen al aan te



Figuur 2. Leeftijdspiramide van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap in 2004 volgens leeftijd en geslacht (MVG, 2005).

vragen, mits vijf jaren anciënniteit. Gezien deze context zal gedurende de komende vijf jaar minstens een op de vijf oudere en ervaren ambtenaren het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap verlaten. Als men hierop niet reageert zal veel kennis en ervaring uit de organisatie verdwijnen en zal bovendien een stijgende krapte op de arbeidsmarkt de zoektocht naar competente nieuwe medewerkers steeds moeizamer verlopen.

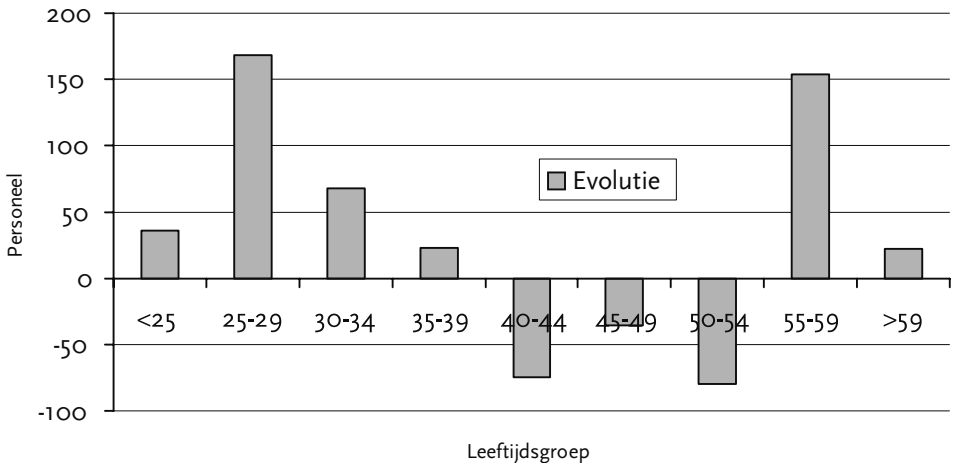
### ***Het personeelsbeleid doorgelicht***

Het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap heeft de laatste jaren hard gewerkt aan het ontwikkelen van een modern personeelsbeleid dat tot doel heeft om “het personeel als belangrijkste kapitaal van een organisatie optimaal te kunnen inzetten voor de realisatie van de primaire opdrachten.” (MVG, 2005). In onze studie namen we vooral de elementen op die relevant waren in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Per onderdeel van het stromenmodel hebben we een inventaris opgemaakt van de bestaande structuren en instrumenten van het personeelsbeleid. Mobiliteit en opleidingen kwamen als grote bottlenecks uit het onderzoek. Daarnaast werd ook een aantal bestaande praktijken gedetecteerd die een belangrijke basis vormen voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

### *Instream*

Cijfers over het aantal nieuw aangeworven medewerkers volgens leeftijdscategorie voor 2004 zijn niet voorhanden, wel cijfers in verband met de evolutie van het personeelsbestand in 2004 ten opzichte van 2003 volgens de leeftijd (zie figuur 3). Uit deze evolutie blijkt dat er vooral een sterke aangroei van het personeel was in de leeftijdsgroep 25-29 jarigen.

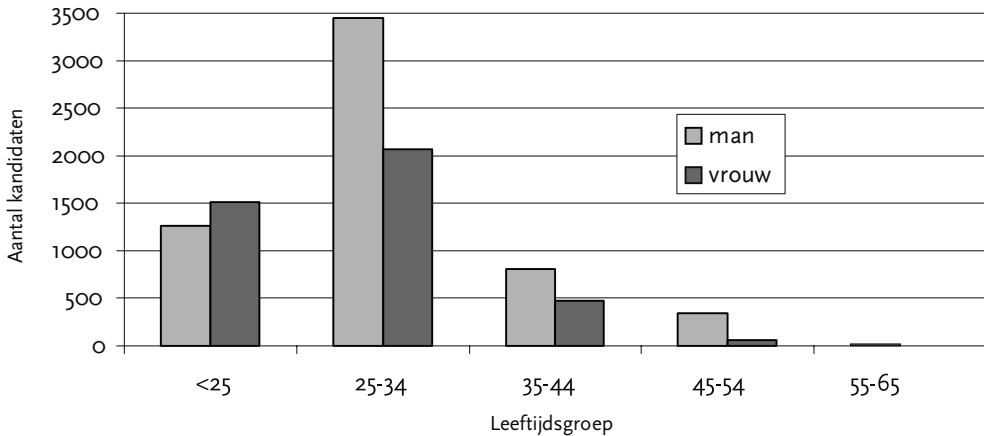
Analyse van de Vlaamse overheid zelf toont aan dat vooral de instroom van nieuwelingen, en niet de doorstroom vanuit een lagere leeftijdsgroep, hiervan de oorzaak is. Aanwerving van vooral jonge medewerkers ligt hier dus aan de basis. Vanaf de leeftijdscategorie 40-44 jaar tot en met de categorie 50-54 jaar is er een daling van het aantal personeelsleden. Dit wijst op een verminderde doorstroom van de onderliggende categorieën én deze leegte wordt hier ook niet opgevuld met nieuwe aangeworven medewerkers. In de leeftijdscategorie 55-59 jaar vindt net



Figuur 3. De evolutie in de leeftijdsopbouw van het personeel 2003-2004 binnen het MVG (MVG, 2005).

een tegenovergestelde tendens plaats, namelijk de leeftijdscategorie telt aanzienlijk meer medewerkers. Deze stijging lijkt er vooral op te wijzen dat de éénmalige uitstapregeling die is ingevoerd in 1999 voor alle 56-plussers uitgewerkt is, waardoor vanuit de onderliggende leeftijdsgroep weer een doorstroom op gang komt.

Bij het bestuderen van cijfers van de sollicitanten op externe statutaire vacatures, blijkt minder dan één op de vijf sollicitanten ouder dan 35 jaar te zijn (zie figuur 4). Nauwelijks 5 procent van de sollicitanten is ouder dan 45 jaar (MVG, 2005). De vraag is wat hiervan aan de basis kan liggen. Mogelijke oorzaken zijn: de vacatureomschrijvingen die vooral jonge mensen aanspreken, de arbeidsvoorwaarden die worden aangeboden en het bestaande loopbaansysteem. Historisch is het zo gegroeid dat men in België in de overheidssector aangeworven wordt op jonge leeftijd en in beginfuncties; en daarna doorstroomt naar hogere functies. Dit leidt er toe dat de instroom vooral gericht is op jonge mensen. Met de modernisering binnen de overheid wordt het gesloten loopbaansysteem stilaan doorbroken waardoor aanwervingen op middenkader of hoger niveau ook mogelijk worden, maar dit is nog altijd



Figuur 4. Aantal kandidaten voor externe statutaire vacatures volgens leeftijd en geslacht in 2004 (MVG, 2005).

eerder de uitzondering dan de algemene regel.

Hoewel het instellen van leeftijdsgrenzen verboden is en lijnmanagers gestimuleerd worden ervaren medewerkers aan te werven blijkt uit de cijfers dat de instroom van oudere werknemers bijna nihil is. Uit de gesprekken is gebleken dat diensten de hoge kost voor het aanvaarden van een ervaren medewerker inroepen als excuus, maar dit argument is niet altijd gegrond. Een verder onderzoek is aangewezen om mogelijke oorzaken van deze trend te zoeken.

#### *Doorstroom*

Binnen het doorstroombeleid is een aantal belangrijke aanzetten voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid aanwezig, maar tezelfdertijd is er een aantal duidelijke knelpunten. We bespreken de belangrijkste uit onze analyse.

Mobiliteit is fundamenteel binnen een leeftijdsbewust personeelsbeleid, maar blijkt een bottleneck te zijn binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Het beleid voorziet niettemin drie mogelijkheden om intern van functie te veranderen, met name interdepartementale mobiliteit, intradepartementale mobiliteit en de verruimde interne arbeidsmarkt (VIA) die in 2002 was opgestart om de horizontale mobiliteit te stimuleren. Ondanks deze mogelijkheden werden slechts 22 procent van de jobaanbiedingen in 2004 intern ingevuld. Hoewel dit percentage al een verdubbeling is van het jaar voordien, blijft dit een laag percentage. Zowel het aantal jobs als het aantal kandidaten is erg laag. Slechts 2,4 procent van alle personeelsleden zijn van job veranderd via één van de drie mogelijkheden. Zoals reeds vermeld, waren drie op de vier kandidaten jonger

dan 45 jaar en de weinige deelnemers boven de 45 jaar waren vrijwel uitsluitend mannen. Ondanks een uitgebreide mobiliteitstool als de VIA, wijst een dergelijke lage mobiliteit erop dat er een aantal knelpunten bestaat rond het veranderen van functie. De oorzaak hiervan kan zijn: te weinig communicatie rond het gebruik en de voordelen van de VIA bij de leidinggevenden en bij de personeelsleden, de terughoudendheid om buiten het departement een nieuwe functie of kandidaat te zoeken en een mogelijke drempelverhoging omdat interne kandidaten de concurrentie moeten aangaan met externe kandidaten wegens het openstellen van de vacature. Naast functieverandering, is er ook weinig plaats voor taakaanpassing. Al deze elementen verhinderen zowel de horizontale als de verticale mobiliteit binnen de organisatie.

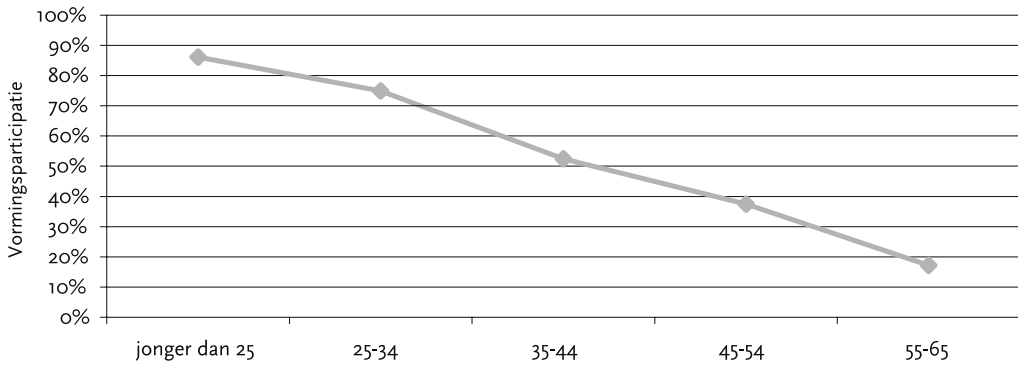
Vorming, training en opleiding vormt een tweede bottleneck. Binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap is er een centrale afdeling die instaat voor het vormingsaanbod en die onder andere als opdracht heeft om samen met de decentrale vormingsverantwoordelijken het vormingsbeleid te ontwikkelen, te implementeren en ieder personeelslid ontwikkelkansen te bieden. Het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap biedt een ruime waaier aan opleidingen en aan externe bijkomende opleidingen kunnen worden aangevraagd. Het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap profileert zich als een lerende organisatie. Uit de gegevens over de opleidingsparticipatie van de personeelsleden is een duidelijk onderscheid te maken op basis van leeftijd (zie figuur 5). Ongeveer 39 procent van alle personeelsleden hebben deelgenomen aan minstens één opleiding gedurende 2004, een daling van ongeveer 9 procent in vergelijking met het jaar voordien. Een dalende participatie blijkt zich vooral voor te doen bij de lagere niveaus en de oudste leeftijdsgroepen.

*Vorming, training en opleiding vormen een bottleneck*

Hierdoor wordt het grote verschil in participatie tussen jonge en oudere personeelsleden alleen nog maar versterkt. De trend dat vooral in het begin van de carrière in opleidingen wordt geïnvesteerd, wordt hierdoor helemaal bevestigd. Slechts een klein percentage oudere personeelsleden heeft deelgenomen aan minstens één opleiding. Binnen een leeftijdsbewust personeelsbeleid staat continue ontwikkeling voorop, ook in de tweede loopbaanhelft. Een dergelijke kloof en lage participatie door oudere werknemers is hiervan het tegenovergestelde. De vraag is waarom dit percentage zo laag ligt: is er wel een aangepast opleidingsaanbod en leermethode, worden oudere personeelsleden wel gemotiveerd zich te blijven ontwikkelen en worden opleidingen gepromoot in functie van een brede ontwikkeling van de medewerker.

Zoals vermeld hecht het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap veel





Figuur 5. Opleidingsparticipatie 2004 bij het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap volgens leeftijd (Bron: MVG).

belang aan haar menselijk kapitaal en investeert ze in een modern personeelsbeleid. De voorbije jaren wordt veel aandacht besteed aan het ontwikkelen van een loopbaanbeleid. Een belangrijke bouwsteen hiervan is de managementcyclus 'PLOEG' voor het monitoren van de personeelsleden in hun continue ontwikkeling. Het is een jaarlijkse managementcyclus van 'plannen', 'leidinggeven en opvolgen', 'evalueren en waarderen' en 'gewaardeerd' worden. Deze cyclus geeft de aanzet tot het formuleren van duidelijke doelstellingen tussen direct leidinggevende en medewerker, het opvolgen, het evalueren en het financiële of niet-financieel waarderen van de prestaties. Via PLOEG wil men een rechtvaardiger evaluatie realiseren en zorgen dat bijsturing leidt tot concrete gedragsveranderingen. Het vormt daarnaast een handleiding voor leidinggevendenden om op een gemotiveerde en resultaatgerichte manier leiding te geven. De mogelijkheid is voorzien om het systeem uit te breiden met een competentie-, performantie-, en beloningsbeleid. Het grote probleem van PLOEG is de administratieve last van het systeem. Het nadenken over manieren om het systeem performanter te maken, is te verkiezen boven het afschaffen ervan gezien de grote kracht van het systeem in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Daarnaast beschikt het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap over een loopbaanontwikkelcentrum. Het LOC steunt personeelsleden bij hun loopbaanvragen en stelt individuele ontwikkelplannen op voor personeelsleden en koppelt deze aan loopbaanplanning en competentie-management. Uit de gegevens blijkt dat individuele ontwikkelplannen vooral voor statutaire ambtenaren worden opgesteld en dit in de leeftijdsgroep 25 tot 34-jarigen. Het belang van ontwikkeling gedurende de volledige loopbaan en voor iedereen wordt hier krijgt hier nog geen invulling.

Het beloningsbeleid is nog volledig gebaseerd op anciënniteit en di-

ploma. Belonen puur op basis van anciënniteit en graad belemmert evenwel een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Een belangrijke evolutie was het oprichten van de cel beloningsbeleid die als opdracht heeft een nieuw beloningsbeleid uit te werken. Intussen heeft de cel een nieuw beloningsbeleid ontwikkeld waarin een grotere rol toegekend wordt aan beloning op basis van prestaties en competenties (Cel Beloningsbeleid, 2004).

#### *Uitstroom*

De wettelijke pensioenleeftijd is 65 jaar, maar slechts een klein percentage ambtenaren blijft zo lang actief. In 2004 gingen 244 personen met pensioen en bedroeg de gemiddelde pensioenleeftijd 61 jaar. Ongeveer 88 procent maakte gebruik van het vervoegd rustpensioen; de grootste groep (74%) stopte reeds op hun 60ste verjaardag (MVG, 2005). Ondanks de wet van 12 augustus 2000 houdende sociale, budgettaire en andere bepalingen, die voorziet in de toekenning van een rustpensioencomplement voor de personeelsleden van de openbare sector die hun loopbaan verlengen tot na de leeftijd van 60 jaar, blijven weinig ambtenaren actief na 60 jaar. Door deze wet kan het pensioen tot 8 procent hoger liggen wanneer men op de leeftijd van 65 jaar met pensioen gaat in plaats van op 60 jaar. Ondanks deze wettelijke bepaling blijkt uit de praktijk dat binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap deze maatregelen vervoegde uittreding weinig ontmoedigen. (Studiecommissie voor de vergrijzing, 2003).

#### *Kritische succesfactoren*

Binnen het personeelsbeleid zijn zowel knelpunten als belangrijke aanzetten terug te vinden als we de kritische succesfactoren aftoetsen.

Op het vlak van communicatie blijkt dat nog maar weinig lijnmanagers bewust zijn van de implicaties van een vergrijzend personeelsbestand en de rol van een nieuwe loopbaanvisie. Dit resulteert in weinig aandacht voor de noden van oudere werknemers en beperkte communicatie naar alle medewerkers over de loopbaanmogelijkheden. Dit gebrek aan bewustzijn is mogelijk het gevolg van een gebrek aan duidelijke en transparante informatiegegevens over de organisatie en haar kenmerken. Momenteel werkt men aan een geïnformatiseerd systeem 'VLIMPERS' (Vlaams Intermodulair personeelssysteem) om personeelsdata op een moderne geïnformatiseerde manier te beheren, beheers-, beleids- en persoonlijke informatie te leveren en automatische workflows op te starten. Een apart rapporteringssysteem moet deze informatie ook beschikbaar stellen voor leidinggevenden zodat strategischer en doelgerichter beleid kan worden gevoerd.

Binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap wordt hard gewerkt

*Het management ligt niet echt wakker van de veroudering van het personeelsbestand*

aan competentie management. Er bestaat al een competentiehandboek waarmee vanuit de functieomschrijvingen competentieprofielen worden opgesteld om op een gericht manier competente medewerkers te werven en te selecteren. Het loopbaanbeleid, onder andere PLOEG, baseert zich op competentie management. Functies van dezelfde aard, maar verspreid over het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap zijn gegroepeerd in functiefamilies om enerzijds coherentie en transparantie te bieden in de veelheid aan functies binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en anderzijds om de P&O-processen te vergemakkelijken. Een transparanter overzicht van gelijkaardige functies schept bovendien inzicht in de mogelijkheden voor taakaanpassingen in functies binnen eenzelfde functiefamilie. Randvoorwaarde binnen het competentie management was dat de structuur bruikbaar moet zijn voor de introductie van een vernieuwd beloningsbeleid. Het competentie management ligt dus aan de basis van het nieuwe beloningsbeleid om niet alleen competenties, maar ook prestaties te belonen.

Uit de verschillende aspecten van het beleid blijkt dat het management niet echt wakker ligt van de veroudering van het personeelsbestand en de veranderende noden van de medewerker doorheen de loopbaan. Slechts in departementen waar de vergrijzing effectief voelbaar is, stijgt het bewustzijn en de bereidheid tot actie.

Op het vlak van arbeidskenmerken heeft het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap intussen een breed spectrum aan maatregelen om de arbeidsomstandigheden en de arbeidsuren aan te passen aan de noden van de medewerker. Er is onder andere een voorkomingsbeleid voor een betere veiligheid, gezondheid en welzijn op de werkvloer, een kenniscel 'Anders werken' die instaat voor betere werkomstandigheden en specifieke aandacht schenkt aan doelgroepen zodat mensen met specifieke eigenschappen ook een job kunnen uitoefenen en er zijn een aantal mogelijkheden om deeltijds te werken of half/voltime loopbaanonderbreking te nemen.

Nauw verbonden met de organisatiecultuur en het belang van communicatie, is de rol van de leidinggevend en de personeelsverantwoordelijken. Het implementeren van een succesvol leeftijdsbewust personeelsbeleid ligt in grote mate in handen van de direct leidinggevend en. Hun rol bestaat erin om enerzijds de personeelsleden te stimuleren hun eigen loopbaan te ontwikkelen en anderzijds hen de faciliteiten en mogelijkheden aan te reiken om dit te realiseren. Bijgevolg dienen leidinggevend en hiervoor over de juiste competenties te beschikken en te worden onder-

steund in het aanpassen van het beleid. Binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap is hier voorlopig weinig aandacht voor.

#### *Bestaande initiatieven*

Naast de verschillende elementen van het personeelsbeleid zijn binnen de departementen en diensten van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap al een aantal ad hoc initiatieven opgestart ten gevolge van een veroudering van het personeelsbestand. Het zijn dan ook vooral de diensten waar de gemiddelde leeftijd hoog ligt, die dergelijke initiatieven hebben ondernomen.

Een aantal interessante initiatieven werd genomen binnen het departement Leefmilieu en Infrastructuur (LIN). Een eerste project om de motivatie van de werknemers en arbeidsomstandigheden te verbeteren, was het opzetten van een stress-onderzoek. Uit het onderzoek bleek dat een te krappe personeelsbezetting, onvoldoende steun van de leidinggevenden en de collega's die hun werk niet goed doen aanleidingen te zijn voor stress binnen LIN. Ten gevolge van het onderzoek werd een actieplan opgezet met onder andere persoonlijke begeleiding voor het aanleren van stress-reducerende technieken, steun voor leidinggevenden om te werken aan respect en erkenning en specifieke aandacht voor oudere werknemers. Daarnaast werden er focusgroepen met 55-plussers opgezet om inzicht te verwerven in mogelijke knelpunten die zij ervaren en in de acties die ze mogelijk en wenselijk achten. Uit de focusgroepen blijkt nog maar eens hoe belangrijk steun van collega's en leidinggevenden, samen met de jobinhoud is voor deze doelgroep. De belangrijkste knelpunten bleken de steeds hogere werkdruk, een gebrek aan opvolging en de fysieke problemen omwille van de aard van het werk. Deze focusgroepen resulteerden in een aantal projecten zoals:

- 'Leiding geven' waar leidinggevenden van lagere niveaus via een netwerk onderling ervaringen en kennis uitwisselen rond bepaalde thema om hier beter te kunnen mee omgaan in de eigen dienst.
- 'Kennisoverdracht' om te vermijden dat de jarenlange opgebouwde kennis en ervaring van de oudere personeelsleden niet verloren zou gaan, onder andere via het opschrijven van de eigen kennis, dubbellopen van de uittredende persoon en zijn opvolger en netwerken waarin jongeren door oudere collega's worden geïnformeerd over het reilen en zeilen binnen de organisatie.
- 'Campusrecruterings' waarbij men op de campussen zelf studenten gaat warm maken voor een job bij LIN door hen te informeren over wat LIN allemaal te bieden heeft
- 'Uitloopbanen' voor oudere werknemers die belemmeringen ervaren in het uitoefenen van hun job: men probeert de functie aan te passen

*Een meer gestructureerde leeftijdsbewuste benadering van het beleid is gewenst*

aan de fysieke mogelijkheden van de werknemer, vaak in overleg met de arbeidsgeneesheer.

- ‘Exit-gesprekken’ om inzicht te verwerven in de reden van vroegtijdig vertrek van jongere of oudere medewerkers. Hieruit bleek dat de relatie met de leidinggevende en de doorgroeimogelijkheden samen met de jobinhoud de twee belangrijkste redenen van vertrek waren.

Naast de initiatieven binnen het departement LIN werden ook nog in andere departementen acties ondernomen. In de meeste gevallen gaat het om gelijkaardige acties rond zowel het aftoetsen wat er leeft onder de oudere medewerkers, als het concreet opstellen van actie. Een aantal zaken kwam hieruit steeds terug zoals het belang dat oudere werknemers hechten aan waardering voor hun werk, de inhoud van het werk en de blijvende kansen en communicatie over hun carrièrekansen. Deze elementen hebben we in onze analyse afgetoetst aan de personeelsresultatenbevraging (PRO) van 2004. De antwoorden hebben we geanalyseerd volgens de verschillen in leeftijdsgroepen en opgedeeld volgens vier categorieën. Uit de analyse konden we een aantal veronderstellingen bevestigen, namelijk:

- ‘waardering’: Hoe ouder, hoe minder men zich aanvaard en geapprecieerd voelt in de organisatie;
- ‘ontwikkeling’: Hoe ouder, hoe lager de score in verband met de ontwikkelmogelijkheden en het bijleren in de job;
- ‘leidinggevend’: Hoe ouder, hoe minder men tevreden is over zijn direct leidinggevende en hoe minder men het gevoel heeft dat men rechtvaardig wordt geëvalueerd;
- ‘mobiliteit’: hoe ouder, hoe minder men het gevoel heeft dat selecties eerlijk verlopen; maar promotiemogelijkheden en functieveranderingsmogelijkheden krijgen de laagste scores door de middle-aged medewerkers.

In het kader van het eindeloopbaandebat en stijgende aandacht voor de vergrijzingsproblematiek is binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap een werkgroep ‘leeftijdsbewust personeelsbeleid’ opgericht in het kader van het Sectoraal Akkoord 2005-2006. De opdracht van de werkgroep was om tegen eind december 2005 een consensusnota op te stellen waarin een aantal problematieken wordt geclusterd en structurele maatregelen worden geformuleerd. De basisveronderstelling van de werkgroep was te starten vanuit twee dimensies, namelijk ten eerste een correctieve versus een preventieve dimensie en ten tweede minder werken versus anders werken. Op basis van deze dimensies werden vier mogelijke scenario’s geformuleerd met elk een aantal maatregelen. De werkgroep benadrukt dat ze een leeftijdsbewust personeelsbeleid wil uitwerken voor alle medewerkers, en niet alleen voor de ouderen. Op basis van deze scenario’s werden maatregelen en principes geordend om

zo een beter zicht te krijgen op de mogelijkheden en de context waarin een maatregel kan worden genomen. Uiteindelijk werden vanuit de beschreven scenario's twaalf maatregelen geformuleerd en opgenomen in de consensusnota. Voorgestelde maatregelen zijn onder andere invoeren van perspectiefgesprekken, oprichten van een vervangingspool, erkenning van elders verworven competenties, opnemen van andere rollen binnen een functie, stimuleren van interne mobiliteit, telewerken, opsparen van tijd / overuren, invoeren van een gefractioneerde loopbaan 3, recht op vorming, aandacht voor verblijfsduur in de functie, opstarten van een campagne / cultuur aanpassen, appreciatierecht voor oudere werknemers en een gezondheidsbeleid. De maatregelen bedekken veel pijnpunten die we in ons onderzoek hebben aangegeven en de consensusnota vormt dan ook een belangrijke aanzet voor het verder uitbouwen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. 2006 zal moeten uitwijzen in welke mate men er in slaagt om de voorstellen door te drukken en verder te concretiseren. In ieder geval heeft de werkgroep een trend gezet die het bewustzijn binnen het management en alle betrokken actoren zal aanwakkeren.

### **Besluit**

Om de Vlaamse ambtenaren te stimuleren flexibel en inzetbaar te blijven tot aan de pensioenleeftijd, is een aangepast beleid vereist dat vervroegd uittreden ontmoedigt en langer werken stimuleert door drempels te verlagen. Uit onze analyse blijkt dat het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap op de goede weg is voor het implementeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Het bestaande personeelsbeleid bevat een aantal belangrijke aangrijpingspunten waarop verder kan worden gebouwd, tezelfdertijd blijft er een aantal knelpunten bestaan. Hoewel een aantal elementen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid aanwezig is, ontbreekt meestal nog de leeftijdsdimensie. Daarnaast komen de initiatieven vooral ad hoc tot stand. Een meer systematische en gestructureerde leeftijdsbewuste benadering van het personeelsbeleid is dan ook gewenst.

---

### SUMMARY

**People live longer and birth rates are imploding. Moreover, the fact that people tend to retire earlier and youngsters enter the labour market later in life makes work life shorter. The combination of these trends challenges our welfare state. Less and less active people support more and more inactive (older) people. This puts big pressure on the social security provisions, such as the pension system and health services; and on the economy. To face this challenge, an import precondition**

is to urge and keep more (older) people on the labour market, at least until retirement age. An age-related personnel policy can be seen as a possible solution to keep (older) people more employable and motivated for a longer period during life time. This concept becomes more and more widespread, but it is less clear how it can be filled in or implemented.

For this reason we constructed a theoretical model based on literature study of the divers existing models. The article discusses the theoretical framework that gives shape to the concept by offering an overview of the most important components of an age-related personnel policy. We classified these by the in-, through- and outflow of human resources. Beside the most important components, we also define five critical success factors.

Secondly we discuss the personnel policy of the Ministry of the Flemish government. We examined the existing personnel policy and compared it with the theoretical framework. This way we gained insight in which ways the Flemish government has already implemented an age-related personnel policy or which opportunities exist to implement it. We analysed all components together with critical success factors and formulated advices to realise an age-related personnel policy.

---

### Literatuur

- MVG (2005). *'Beleidsrapport Personeel en Organisatie 2004'*. Brussel, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.
- Bourgeois, G. (2004). *'Beleidsnota bestuurszaken 2004-2009. Bouwen aan vertrouwen'*. Brussel, Vlaams Parlement.
- Cel Beloningsbeleid (2004). *'Een modern beloningsbeleid voor de Vlaamse overheid'*. Brussel, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.
- College voor arbeidszaken (2000). *'Leeftijdsbewust personeelsbeleid en ouderenbeleid'*. Den Haag, VNG Uitgeverij.
- 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.
- Leisink, P., Thijssen, J.G.L. en Walter, E.M. (2004). *'Langer doorwerken met beleid. De praktijk van ouderenbeleid in arbeidsorganisaties'*. Utrecht, Utrechtse School voor Bestuurs- en organisatiewetenschap.
- Rosen, B. & Jerdee, T. (1976). 'The influence of age stereotypes on managerial decisions', *Journal of applied psychology*, 61 (4), 428-432.
- SD WorxVerloning. [http://www.sd.be/site/www2002/nl/actionnav/action10/9900P\\_Verloning.htm](http://www.sd.be/site/www2002/nl/actionnav/action10/9900P_Verloning.htm) (2005).
- Simoens, P., Van Hoof, K., Denys, J. en Omeij, E. (1995). *'Wordt gezocht: Oudere werknemer (m/v)'*. Leuven, KUL Hoger Instituut voor de Arbeid.

- Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming. Cijfers Arbeidsmarkt. <http://steunpuntwav.test.smartlounge.be/steunpuntwav/view/nl/18767> (2005).
- Studiecommissie voor de vergrijzing (2003). 'Jaarlijks verslag'. Brussel, Hoge Raad van Financiën.
- Thijssen, J.G.L. (1996). 'Leren, leeftijd en loopbaanperspectief'. Nederland, Katholieke Universiteit Brabant.
- Thunissen, M.A.G., Thijssen, J.G.L. en de Lange, W.A.M. (2000). 'Beleid zonder management? De praktijk van leeftijdsbewust personeelsbeleid'. OSA, 's-Gravenhage: s.n.
- Timmerhuis, V.C.M. en Fruijtier, B.G.M. (1994). 'Arbeidsrelaties en mobiliteit in professionele organisaties'. In: Dekkers, J.R.L. en de Lange, W.A.M. (Eds.). *Mobiliteits- en loopbaanbeleid*. Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Van Delft, I.M. en Grunveld, J.E. (1993). 'Werkboek leeftijdsbewust personeelsbeleid'. Utrecht. Nationaal Ziekenhuisinstituut.
- Van Grembergen, P. (2004). 'Beleidsbrief Ambtenarenzaken 2004'. Brussel.
- Vanmullem, K. en Hondeghem, A. (2005) 'Een leeftijdsbewust personeelsbeleid: Stand van zaken binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap'. Leuven, SBOV.
- Van Yperen, N.W. en 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.
- Schein, E. (1978). 'Career dynamics: Matching individual and organization needs'. Reading, Addison Wesley.

## Noten

- 1 De werkzaamheidsgraad is het aandeel werkende inwoners in de bevolking op arbeidsleeftijd (15-64 jaar). De werkenden zijn alle personen die tijdens de referentieweek van de enquête minimum één uur betaalde arbeid verricht hebben (ILO-definitie) (Bron WAV).
- 2 Het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap telt ruim 13.000 ambtenaren, waarvan 29 procent op niveau A (universitair diploma of daarmee gelijkgesteld), 13 procent op niveau B (HOKT-diploma), 27 procent op niveau C (secundair onderwijs) en 31 procent op niveau D (lager secundair en lager onderwijs) en waarbij 58,5 procent mannen zijn en 41,5 procent vrouwen. In 2005 bestond het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap uit zeven departementen.
- 3 Gefractioneerde loopbaan: in het stelsel van loopbaanonderbreking heeft de Vlaamse ambtenaar slechts de keuze tussen halftijdse of voltijdse werktijdvermindering (mits enkele uitzonderingen met strikte voorwaarden). Een halftijdse vermindering van de werktijd is een zeer grote ingreep, zowel financieel als naar taakinhoud. Het voorstel van de werkgroep is om een beperkt aantal eenvoudig te berekenen percentageverminderingen mogelijk te maken, met minder dan 50 procent werktijdverkorting, maar maximum 50 procent. Doel is om de ambtenaar de mogelijkheid te geven een beter evenwicht te geven tussen werk en privé zonder daarbij de dienstverlening in het gedrang te brengen.