#  BZ_RGB nieuw logo EZ_groen2Managementsamenvatting: Strategisch plan verhoogde genderdiversiteit in middenmanagement voor de periode 2011-2015

• • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • •

**Strategisch plan**

**verhoogde genderdiversiteit in middenmanagement**

**voor de periode 2011-2015**

Auteur: Joke Renneboog (dienst Emancipatiezaken)

# Middenmanagementfuncties bij de Vlaamse overheid (de zogenaamde N-1 functies) trekken te weinig kandidaten aan. Met het streefcijfer van 33% vrouwen in middenmanagementfuncties in het achterhoofd, liet de dienst Emancipatiezaken een onderzoek[[1]](#footnote-1) uitvoeren door SEIN (Universiteit Hasselt) naar de obstakels die doorstroom naar middenmanagement verhinderen.

# Het is niet de bedoeling van deze nota om een volledige toelichting te geven bij het gevoerde onderzoek. Deze nota heeft wel als finaliteit om concrete beleidsaanbevelingen te doen op maat van de organisatie om de doorstroom van medewerkers – en in het bijzonder vrouwen – naar een N-1 functie te verhogen.

Kort samengevat komen als **belangrijkste knelpunten** naar voor:

* Het onbekende van een N-1 functie
* Combineerbaarheid van de N-1 functie met privéverantwoordelijkheden
* De mate waarin men (inhoudelijk) vertrouwd moet zijn met de functie
* De (perceptie van de) aanwervingsprocedure en –criteria
* Het gebrek aan:
* een aanlooptraject naar een N-1 functie
* steun en begeleiding om zich kandidaat te stellen
* voorbereiding voor de selectieprocedure
* (vrouwelijke) rolmodellen
* begeleiding bij de intrede in de functie
* interne mobiliteit
* voldoende kwalitatieve interne en externe potentieelinschattingen

Uitgaand van de dienst Emancipatiezaken en team HRM - afdeling Beleid van het departement Bestuurszaken en na een aftoetsingsproces op het OKA P&O dd. 9 februari ’11 en op het SOPO dd. 22 februari ’11 vinden de leden van het CAG hierna een lijst met **beleidsaanbevelingen** (voortkomend uit de knelpunten uit het onderzoek).

Een uitvoerigere omschrijving van de beleidsaanbevelingen met een kadering en toelichting van de opportuniteiten komt aan bod in de actiematrix vanaf pagina 13 van deze nota. Deze overwegingen in deze actiematrix zijn zeer belangrijk om mee te nemen in de discussie.

* De interne doorstroom bevorderen door **zowel contractuelen als statutairen** in de eerste ronde te laten deelnemen aan een selectie voor een N-1 functie en hiertoe de ervaringsvereiste voor elke potentiële kandidaat gelijkschakelen naar **6 jaar**.
* Meer kadering geven aan het schrijven van een **managementvisie**.
* **Informatie** over N en N-1 functies centraal ter beschikking stellen.
* Proactief **aanschrijven** van de **doelgroep** om hen aan te moedigen een profiel aan te maken op site Jobpunt zodat ze bij uitschrijven vacature automatisch op de hoogte kunnen worden gebracht.
* Wetenschappelijk **onderzoek** verrichten naar **potentieelinschattingen** om van hieruit **kwaliteitscriteria** op te stellen.
* Uitwerking **functiefamilie middenkader** en N-1 functies **analyseren en wegen.**
* **Ontwikkelplan** en **gesprek met HR-verantwoordelijke** na potentieelinschatting.
* Aanstelling **zetelende N-1 als peter/meter** voor beginnende N-1’s.
* In PLOEG mogelijkheid voorzien om **talentvolle medewerkers** voor een leidinggevende loopbaan **in beeld te brengen**.
* Groeien naar individuele **loopbaantrajectbegeleiding**; eventueel via een positieve herwaardering van het instrument van “herplaatsing”.
* De **rapportage** van potentieelinschatting standaard aan elke kandidaat ter beschikking stellen.
* Beloftevolle A1’s of A2’s een tijdelijke projectleiderfunctie laten opnemen.
* Sensibiliserende initiatieven (vb. **meeloopdag** met A1/N-2’s bij N-1’s) waarbij mensen geïnspireerd worden tot een leidinggevende loopbaan.
* Proefprojecten opstarten om ervaring op te doen met **duobanen** voor N-1 functies zodat de mogelijkheid ontstaat om een functie halftijds uit te oefenen en het **mandaat (tijdelijk) halftijds neer te leggen**.
* Een **managementtrainingsprogramma** met inbegrip van een **mentoringprogramma** en **voorbereidingsprogramma** voor beginnende N-1’s opzetten.
* Een **proefperiode** van 6 maanden voor beginnende N-1’s vergezeld van een concreet ondersteuningsprogramma.
* In een brede **communicatiecampagne** genuanceerde en eerlijke **portretten** brengen van “goede” leidinggevenden (volgens de managementcode) en goede praktijken uitdragen omtrent de **combinatie ouderschap/privé en leidinggeven/werk** zodat ook **loopbaanpaden** zichtbaar worden.
* (Vrouwelijke) afdelingshoofden portretteren, bijvoorbeeld via een **artikel in 13**.
* De combinatie van optimale bereikbaarheid en **telethuiswerken** stimuleren.
* **Benchmarkmogelijkheden** voorzien voor beleidsdomeinen/entiteiten inzake het **streefcijfer** N-1 (33% tegen 2015).
* **Rapporteren** op de functieniveaumatrix mogelijk maken

In een groot deel van bovenstaande acties gaat bijzondere aandacht uit naar vrouwen.

# Strategisch plan verhoogde genderdiversiteit in middenmanagement

## 1) Doel van deze nota

Middenmanagementfuncties bij de Vlaamse overheid (de zogenaamde N-1 functies) trekken weinig kandidaten aan; zowel mannen als vrouwen (van binnen de Vlaamse overheid) zetten te weinig de stap naar een N-1 functie.

Het aandeel vrouwen op middenmanagementniveau stijgt ook niet boven de 26% terwijl er tegen eind 2010 een streefcijfer van 33% werd vooropgesteld. Nochtans is ongeveer 38% van de personen die voldoen aan de criteria om te mogen solliciteren, vrouw. In 2001 was dit slechts 16,8%. De pool van potentiële kandidaten is dus enorm vergroot net als de globale aanwezigheid van vrouwen in de Vlaamse overheid: we komen van 38,8% in 2001 terwijl het personeelsbestand nu uit 48% vrouwen bestaat.

Er bestaat al onderzoek dat aantoont dat vrouwen een groot aantal obstakels moeten overwinnen bij hun doorstroming naar het management. Onderzoek op maat van de Vlaamse overheid werd tot nu toe nog niet verricht[[2]](#footnote-2). Het onderzoek van SEIN (Universiteit Hasselt) in opdracht van de dienst Emancipatiezaken had precies die bedoeling.

# Het is niet de bedoeling van deze nota om een volledige toelichting te geven bij het gevoerde onderzoek. De resultaten hiervan kunnen op aanvraag verkregen worden.Er zal evenwel vertrokken worden vanuit de knelpunten die uit het onderzoek naar voor kwamen om vanuit dat perspectief de koppeling te maken met beleidsaanbevelingen die de gebrekkige doorstroom kunnen verhelpen. Deze nota heeft dus wel als finaliteit om concrete beleidsaanbevelingen te doen op maat van de organisatie om de doorstroom van medewerkers – en in het bijzonder vrouwen – naar een N-1 functie te verhogen.

## 2) Beschrijving onderzoeksopzet en populatie

2.1) Methode

Deze onderzoeksvraag werd beantwoord op basis van **interviews** met 8 vrouwelijke leidinggevenden die al op niveau N-1 aan het werk zijn en 8 leidinggevenden op niveau N en op basis van een **elektronische bevraging** bij 5640 potentiële kandidaten voor een N-1 functie.

Het ging om 3500 mannen (62%) en 2140 vrouwen (38%) van de 13 beleidsdomeinen en de centrale administratieve diensten van het GO! Onderwijs. Allemaal waren ze statutaire personeelsleden die op niveau A werken of een diploma hebben dat toegang verleent tot niveau A met tenminste zes jaar nuttige professionele ervaring. Bij aanstellingen in N-1 functies gaat het immers bijna altijd om interne doorstroom. Op twee na alle beleidsdomeinen hebben een pool van minstens 33% vrouwelijke potentiële kandidaten, met een gemiddelde van 38%. Een gebrek aan potentieel kan dus geen verklaring vormen voor de beperkte doorstroming.

2248 personeelsleden namen uiteindelijk deel aan de enquête. Er was dus een responsgraad van 39.9%. 1085 van hen waren vrouwen (48.3%).

2.2) Profiel potentiële kandidaten

De pool aan potentiële N-1 kandidaten bestaat doorgaans uit jonge personeelsleden: 64.8% is jonger dan 46 jaar. Bijna negen op tien personeelsleden hebben geen tot maximum twee kinderen. Vrouwelijke personeelsleden zijn over het algemeen jonger dan hun mannelijke collega’s, hebben vaker een voltijds werkende partner, verdienen minder dan hun partner en hebben jongere kinderen. Vrouwen staan ook vaker alleen in voor het huishouden (54.5% van de vrouwen ten opzichte van 15.1% van de mannen).

Daarnaast heeft ongeveer een derde van de personeelsleden ooit deeltijds gewerkt aan de Vlaamse overheid, deeltijds ouderschapsverlof aan bijvoorbeeld één dag per week inbegrepen. Vooral vrouwen blijken deeltijds gewerkt te hebben (56.6% van de vrouwen ten opzichte van 18.6% van de mannen). Ook op dit ogenblik is een verhoudingsgewijs groter aandeel vrouwen dan mannen deeltijds aan het werk: 22.1% van de vrouwen werkt vier vijfde (ten opzichte van 4.8% van de mannen) en 11.3% werkt minder dan vier vijfde (ten opzichte van 2.2% van de mannen). In totaal werkt ongeveer 80% van de personeelsleden voltijds.

Quasi alle werknemers hebben een hogeschool- of universitaire opleiding gevolgd, al volgden mannen vaker eerder technische domeinen en vrouwen veeleer humane of sociale richtingen. 62.6% heeft een professionele carrière van hoogstens 20 jaar en meer dan drie vierde werkt hoogstens 20 jaar voor de Vlaamse overheid. Vrouwelijke personeelsleden hebben doorgaans minder professionele ervaring in het algemeen, maar ook minder jaren werkervaring binnen de Vlaamse overheid in vergelijking met mannen.

## 3) Bespreking knelpunten

|  |
| --- |
|  **DOORSTROMING**  KNELPUNTEN BIJ DE KNELPUNTEN KNELPUNTEN  KANDIDAATSTELLING BIJ DE SELECTIE BIJ DE INTREDE    |

**Figuur 1. Schematisch overzicht van de factoren die de doorstroming belemmeren**

3.1) Kandidaatstelling

In de eerste plaats werd nagegaan welke factoren ervoor zorgen dat potentiële kandidaten zich al dan niet kandidaat stellen voor een N-1 functie. Hoewel vrouwen zich in het verleden minder vaak kandidaat stelden, minder de intentie hebben om zich in de nabije toekomst kandidaat te stellen en minder interesse hebben in een N-1 functie, kan toch gesteld worden dat voor mannen én vrouwen een aantal gemeenschappelijke factoren gelden die maakt dat ze zich (geen) kandidaat stellen.

Een eerste knelpunt dat zowel voor mannen als vrouwen aanwezig blijkt te zijn, is de perceptie dat een N-1 functie moeilijk in balans te brengen valt met **privéactiviteiten**. Eveneens voor mannen én vrouwen geldt dat wie van nabij **ervaring** heeft opgedaan met een N-1 functie meer geneigd is om zich kandidaat te stellen. Bovendien blijft de mate waarin men inhoudelijk vertrouwd is met de vacante functie een belangrijke overweging. Sommige potentiële kandidaten richten zich trouwens veeleer op een expertenfunctie dan een functie als afdelingshoofd, omdat ze zich meer aangesproken voelen door inhoudelijke taken. Wie wel degelijk aangesproken werd door de leidinggevende taken, laat zich ook wel eens afschrikken door het feit dat een N-1 functie nog heel wat andere taken inhoudt, die niet steeds even aantrekkelijk zijn. Een functie als afdelingshoofd is met andere woorden niet steeds het soort loopbaan dat alle medewerkers aanspreekt.

Verder kwam zowel uit de enquête als de interviews naar voor dat het gebrek aan **interne mobiliteit** binnen de Vlaamse overheid de doorstroming naar N-1 functies in de weg staat. Medewerkers zijn weinig geneigd om zich kandidaat te stellen, omdat ze afgeschrokken worden door **het onbekende** van een N-1 functie, omdat ze nog voldoende uitdagingen vinden in hun huidige functie of omdat ze eenvoudigweg niet de ambitie hebben om carrière te maken. De Vlaamse overheid zou medewerkers ook te weinig **motiveren** om bewust bezig te zijn met hun carrière. Aansluitend hierbij stelden we vast dat wie zich ontevreden voelt over de huidige functie vaker van plan is om in de toekomst te kandideren voor een N-1 functie. Dat zowel wie zich aangesproken voelt door een N-1 functie als wie zich hier niet door aangesproken voelt van plan is om te kandideren, kan te wijten zijn aan het gebrek aan informatie over dergelijke functies of aan het feit dat er aan de overheid zo weinig carrièremogelijkheden zijn dat een N-1 functie als de enige optie gezien wordt. Nochtans werden er tijdens de vorige regeerperiode al heel wat inspanningen gedaan om meer loopbaanmogelijkheden te creëren (vb. Inhoudelijke loopbanen, N-2 functies, ...).

Daarnaast viel op dat wie door een overste aangemoedigd wordt om zich kandidaat te stellen zich ook effectief vaker kandidaat stelt. Zowel uit de interviews als de enquête kwam dan ook naar voor dat **steun en begeleiding** de drempel om zich kandidaat te stellen aanzienlijk kunnen verlagen.

Ook opvallend is dat perceptie een belangrijke rol lijkt te spelen bij de beslissing om zich al dan niet kandidaat te stellen; zowel voor mannen als vrouwen. In de eerste plaats blijkt de **perceptie van N-1 functies** op zich een belangrijke barrière te kunnen vormen. Zo houdt de perceptie dat een N-1 functie moeilijk te combineren is met een partner en/of een gezin en met hobby’s mannen én vrouwen tegen om zich kandidaat te stellen. Daarnaast heeft de gepercipieerde slaag- en aanwervingskans een bijzonder grote impact. Deze kans wordt ingeschat op basis van de perceptie van **aanwervingsprocedure en –criteria**[[3]](#footnote-3). Het onderzoek toont aan dat deze perceptie niet steeds positief is. De procedure wordt bijvoorbeeld als ingewikkeld, tijdsintensief en subjectief gezien, en er wordt verwacht dat de kandidaat toch al op voorhand gekend is. Verder wordt er ook van uitgegaan dat vooral wie de juiste personen kent, de juiste politieke kleur heeft of al op de afdeling werkt meer kans maakt om uiteindelijk aangeworven te worden.

Ondanks het grote aantal gemeenschappelijke barrières ondervinden mannelijke en vrouwelijke potentiële kandidaten daarnaast ook genderspecifieke knelpunten.

Hoewel we konden vaststellen dat de (gepercipieerde) combineerbaarheid van een N-1 functie met privéactiviteiten een gemeenschappelijk knelpunt vormt, vormt in het bijzonder voor vrouwen de wijze waarop de huishoudelijke en gezinstaken verdeeld worden, en de mate waarin deze taken in conflict treden met arbeidstaken, een belangrijk knelpunt. Mannen die op het vlak van de combinatie werk-gezin atypische keuzes maken voelen dat ze hiervoor worden afgestraft. Mannen lijken trouwens ook meer dan vrouwen te verwachten dat een klassiek carrièrepad noodzakelijk is om afdelingshoofd te worden. Mannen vinden de doorstroming naar een N-1 functie doorgaans ook belangrijker dan vrouwen.

Hoewel ze er zelf hun plannen niet door laten beïnvloeden, zouden vrouwen dan weer nadelen kunnen ondervinden van het feit dat ze vaker deeltijds aan het werk (geweest) zijn, ouderschapsverlof genomen hebben en hun functie tijdelijk onderbroken hebben.

Een ander mogelijk knelpunt waarmee vrouwen mogelijk geconfronteerd worden, is het feit dat ze doorgaans minder dan mannen **werkervaring** hebben in het algemeen en aan de Vlaamse overheid in het bijzonder, net als het feit dat ze minder ambitie tonen om snel carrière te maken. Verder missen vrouwen ook vaker dan mannen specifieke professionele ervaring die hun kandidaatstelling kan vooruithelpen, zoals **kabinetservaring** en leidinggevende ervaring. Doorgaans zijn er ook weinig vrouwelijke **rolmodellen** die geïnteresseerde medewerksters kunnen motiveren om zich kandidaat te stellen. Mannen blijken trouwens vaker dan vrouwen aan de verwachtingen van een ‘goede’ kandidaat te beantwoorden en hier naartoe te werken, bijvoorbeeld door bijkomende opleidingen te volgen en te **netwerken**. Vrouwen zouden, aldus de geïnterviewden, ook bescheidener zijn en minder zelfvertrouwen hebben.

Hoewel de gepercipieerde slaag- en aanwervingskans mannen en vrouwen beïnvloedt, blijkt bij vrouwen vooral de gepercipieerde slaagkans de doorslag te geven, terwijl bij mannen zowel de aanwervings- als slaagkans van tel is. Dit zou te wijten kunnen zijn aan het feit dat mannen meer dan vrouwen enkel vinden dat ze succesvol zijn wanneer ze aangeworven worden in de vacante N-1 functie, terwijl vrouwen het voldoende vinden om een degelijke kans te maken om te slagen in de selectieproeven. Vrouwen worden daarnaast vaker dan mannen afgeschrikt door de gepercipieerde kenmerken van een N-1 functie, zoals de veronderstelling dat deze onmogelijk deeltijds kan uitgeoefend worden of tijdelijk onderbroken worden om voor het huishouden, gezin of een andere persoon te zorgen.

3.2) Selecties

Vervolgens onderzocht men wat maakt dat kandidaten al dan niet uitvallen doorheen de selecties en deze selectie positief of negatief ervaren.

Over het algemeen kwam uit het onderzoek naar voor dat kandidaten die zich goed **voorbereiden** en voldoende **geïnformeerd** worden over het verloop van de selecties meer kans maken om door te stromen naar N-1 functies. Ervaren kandidaten blijken doorgaans ook sterker te staan: inhoudelijke expertise en leidinggevende en kabinetservaring blijken dan ook grote troeven te zijn. Verder zouden kandidaten die goed zijn ingebed in de – al dan niet politieke - netwerken van de Vlaamse overheid en zichtbaar zijn, meer kans maken om door te stromen naar een functie als afdelingshoofd.

Daarnaast blijkt uit het onderzoek de perceptie dat de procedure zelf ervoor zou zorgen dat geschikte kandidaten onterecht uitvallen en vice versa minder geschikte kandidaten toch door de selecties geraken, onder meer omdat de **interne en externe potentieelinschattingen** niet steeds met evenveel precisie opgesteld worden. Dat sommige kandidaten beslissen om er tijdens de selecties zelf uit te stappen, zou dan weer te wijten zijn aan het verloop van de procedure en de jobvoorkeur van de kandidaten, maar ook aan de mate waarin ze hun kansen om te slagen en aangeworven te worden als reëel percipiëren. Ten slotte zouden sommige kandidaten al zijn **voorbestemd**, bijvoorbeeld omdat ze de functie al als plaatsvervanger opnemen.

Uit de interviews kwam naar voor dat de knelpunten tijdens de selecties meestal voor mannen en vrouwen gelden, maar dat er niettemin ook genderspecifieke barrières zijn. Zo zouden mannen doorgaans minder goed scoren op testen die naar het empatisch vermogen peilen, terwijl vrouwen minder tijd kunnen besteden aan de voorbereiding van de verschillende testen. Mannen zouden ook voordeel ondervinden van hun bredere netwerken: niet alleen kunnen ze deze inroepen om de selecties voor te bereiden, maar ook kan het feit dat ze hiervan deel uitmaken de doorslag geven bij de keuze van de uiteindelijke kandidaat.

3.3) Intrede

Ten slotte bekeken de onderzoekers welke factoren maken dat de intredeop N-1 niveau positief dan wel negatief ervaren wordt. Het merendeel van de vaststellingen had opnieuw betrekking op zowel mannen als vrouwen, al kwamen ook een aantal genderspecifieke knelpunten naar voor.

Mannelijke en vrouwelijke afdelingshoofden blijken bij aanvang van hun functie een aantal **aanpassingproblemen** te ervaren, zeker indien ze voorheen nog niet als (bv. plaatsvervangend) afdelingshoofd optraden. De geïnterviewden gaven dan ook aan dat ze zich te weinig ervaren voelden met de specifieke vormen van leiding geven van een afdelingshoofd. Daarnaast bleken sommige nieuwe afdelingshoofden inhoudelijke expertise en een aantal capaciteiten tekort te komen. Ook de kennismaking met de specifieke cultuur van de nieuwe afdeling verliep niet steeds probleemloos. Ondanks het feit dat nieuwe afdelingshoofden wel de vinger kunnen leggen op hun specifieke tekorten of probleempunten, blijken ze weinig **hulp** gekregen te hebben om deze weg te werken. Mede hierdoor geven sommige nieuwe afdelingshoofden dan ook aan dat de N-1 functie niet helemaal bleek te zijn wat ze ervan verwacht hadden.

In de interviews kwamen ook enkele genderspecifieke problemen bij de intrede aan bod. Mannen zouden doorgaans meer moeite hebben om een eerder empatische stijl van leiding geven aan te nemen, terwijl vrouwen meer moeite hebben om au sérieux genomen te worden en zich extra moeten bewijzen. De **netwerken** die een voordeel vormen bij de selectie – en waarin vooral mannen goed zijn - kunnen ook een voordeel zijn bij de uitoefening van de functie als afdelingshoofd. Nieuwe afdelingshoofden die nog niet goed ingebed zijn in de netwerken, moeten veel tijd investeren in het uitbouwen van een netwerk om hun functie goed te kunnen uitoefenen.

3.4) 3 fases samen

Het onderzoek toonde aan dat personeelsleden van de Vlaamse overheid doorheen de verschillende fases van de doorstroming (van kandidaatstelling over selectie tot de intrede) geconfronteerd worden met complexe knelpunten. Opvallend was dat een groot deel van deze knelpunten voor mannen en vrouwen geldt, maar vrouwelijke medewerkers niettemin op een aantal specifieke barrières botsen.

Wanneer we de knelpunten die zich in de drie fases van het doorstromingsproces voordoen geïntegreerd bekijken, valt uiteindelijk op dat elke fase een aantal specifieke knelpunten heeft, maar dat een aantal knelpunten zich ook over de fases heen situeren.

Meer in het bijzonder blijkt een deel van de barrières op het niveau van de kandidaatstelling zijn wortels te hebben in de fase van de selectie en de intrede: het (gepercipieerde) belang van ervaring om doorheen de verschillende selectierondes te geraken of om goed te functioneren als afdelingshoofd, zal bijvoorbeeld potentiële kandidaten die van mening zijn niet over zulke ervaring te beschikken, afschrikken om zich kandidaat te stellen. Uit de interviews blijkt bovendien dat deze inschatting enerzijds afhangt van de eigen ervaring, maar anderzijds ook gebaseerd is op indirecte informatie (zoals collega’s die zich kandidaat stelden of het eigen afdelingshoofd of (politieke) voorbestemdheid). Met andere woorden kan minstens een deel van de barrières die zich op het niveau van de selecties en de intrede situeren ook de kandidaatstelling belemmeren, zoals figuur 1 illustreert.

Dit betekent dat door de knelpunten in de fase van de selectie en de intrede te verhelpen eveneens een aantal knelpunten in de fase van de kandidaatstelling verholpen wordt.

## 4) Naar een actiematrix voor betere doorstroom van personeelsleden naar N-1

Uitgaande van de dienst Emancipatiezaken en afdeling Beleid van het departement Bestuurszaken vinden de leden van het CAG hierna een ontwerpactiematrix met beleidsaanbevelingen (voortkomend uit het onderzoek).

De beleidsaanbevelingen die voortkomen uit het onderzoek, worden ingedeeld volgens de HR-cyclus[[4]](#footnote-4) (zie figuur 2).



**Figuur 2. HR-cyclus**

Hierdoor zal het immers mogelijk zijn om de beleidsaanbevelingen te integreren in de lopende projecten in de Vlaamse overheid.

De onderzoekers van SEIN formuleerden zelf ook aanbevelingen (zie bijlage). De dienst Emancipatiezaken en afdeling Beleid kozen er echter voor om deze aanbevelingen onmiddellijk meer op maat van de Vlaamse overheid te gieten.

Bij het formuleren van de aanbevelingen werden reeds verschillende actoren geconsulteerd (o.a. AgO, Regelgeving, APB, Jobpunt Vlaanderen). Tevens werd deze nota voor advies voorgelegd aan het OKA P&O en het SOPO.

Alternatieve indelingen (zoals de 4 A’s: arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen, arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden) zijn ook mogelijk maar er werd voor de HR-cyclus geopteerd om de acties aan op te hangen.

Aangezien we kampen met een algemene doorstroomproblematiek, zullen we de aanbevelingen zoveel mogelijk genderneutraal formuleren; tenzij er voor één van de twee geslachten specifieke klemtonen worden gelegd.

Een tijdspad is niet voorzien in deze nota aangezien dit in de werking van de verschillende actoren moet ingebouwd worden. Wel bestrijkt dit strategisch plan de periode 2011-2015 (alineëring op het Strategisch Plan van de dienst Emancipatiezaken) en is logischerwijs voorzien dat de acties in dit tijdsbestek worden uitgevoerd.

Bij voorkeur dienen de acties waarvan de hoogste impact verwacht wordt, prioritair uitgevoerd te worden.

Interpretatie tabel

**Actie**: Dit zijn de feitelijke beleidsaanbevelingen; de acties die de Vlaamse overheid zou moeten ondernemen om de doorstroom van medewerkers naar N-1 functies te deblokkeren.

Ze zijn nog niet uitgewerkt in projectplannen maar geven een richting aan wat moet gebeuren om aan de aanbevelingen (zie hierboven) tegemoet te komen. Sommige acties kunnen onder meerdere onderdelen van de HR-cyclus gepositioneerd worden.

Er werd zoveel mogelijk getracht om de achterliggende redenering bij een beleidsaanbeveling mee te geven.

**Kadering**: Geeft aan of de actie 1) ingepast moet worden in een breder kader 2) een specifiek project betreft en wie het eventueel kan trekken3) een communicatieactie vereist

**Impact**: Effect van de actie op verbetering van de doorstroming in Hoog – Middelmatig – Laag.

**Juridisch**: Geeft een inschatting van wat er moet gebeuren.

**Actor**: De voorgestelde trekkers voor deze actie.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Actie** | **Im-pact** | **Juridisch** | **Kadering** | **Actor** |
| HR-cyclus |
| 1. Instroom – Rekrutering en selectie
 |
|  | 1. Meer kadering geven aan het schrijven van een **managementvisie** (rekening houdend met de verschillen tussen beleidsdomeinen) zodat kandidaten er niet door afgeschrikt worden door het te definiëren, duidelijke criteria op te stellen, voorbeelden en meer informatie ter beschikking te stellen aan zowel kandidaten als selectoren.Jobpunt Vlaanderen zou deze informatie ter beschikking kunnen stellen via het vennotenportaal op de website van Jobpunt Vlaanderen, dat in de nabije toekomst zal worden gelanceerd.
 | M |  | Specifiek | AgO en Jobpunt |
| 1. **Informatie** over N, N-1 en N-2-functies centraal ter beschikking stellen; bij voorkeur op de website van de selector van de Vlaamse overheid, Jobpunt Vlaanderen. Hiermee ontstaat een beeld van de variëteit aan functies. Dit omvat tevens informatie over mensgericht en coachend leidinggeven en de managementcode.
 | L |  | Communi-catieactie | Jobpunt |
| 1. Proactief **aanschrijven** van de **doelgroep** (en sowieso de geslaagden van het assessment die voor het generieke deel ooit een vrijstelling kregen) via e-mail om hen aan te moedigen een profiel aan te maken op de website van Jobpunt waarin ze kunnen aangeven geïnteresseerd te zijn in een N-1 functie. Bedoeling is dat ze dan vervolgens automatisch worden verwittigd via e-mail wanneer een nieuwe N-1 functie uitgeschreven wordt. Op deze manier kunnen vacatures meer gepusht worden.
 | H |  | Specifiek | Jobpunt en MOD’s |
| 1. Bestaand wetenschappelijk onderzoek verzamelen en verder **onderzoek** verrichten naar de werking, waarde en betrouwbaarheid van interne en externe **potentieelinschattingen** (meten ze wat we willen meten en doen ze dat consequent?) om van hieruit **kwaliteitscriteria** op te stellen. Hiermee kunnen we o.a aan de nood aan goede selectoren tegemoet komen als we ervoor zorgen dat de selectoren voldoende opgeleid zijn om kwaliteitsvol met deze instrumenten te kunnen werken.
 | M |  | Breder:Project kwaltiteitscriteria voor selectoren | Afdeling Beleid, Jobpunt, AgO en EZ |
| 1. Doorstroom
 |
| 1. Functiefamilies
 |
|  | 1. Uitwerking **functiefamilie middenkader** en N-1 functies **analyseren en wegen** volgens de criteria bepaald in de analytische wegingsmethode van de Hay Group. Hiermee kunnen we mogelijke loopbaantrajecten uittekenen door loopbaanpaden te trekken in de functieniveaumatrix en kunnen we afstemmen op andere functiefamilies zodat loopbaanperspectieven ontstaan (zie ook de argumenten nota’s aan de leden van het SOPO van Ronny Verstraete en Raymond François betreffende “Functieclassificatie bij de Vlaamse overheid – Functieniveaumatrix – Uitwerking functiefamilie middenkader”). Enkel hierdoor kan een eventueel voorbereidingstraject/groeipad naar een N-1 functie zichtbaar gemaakt worden.Het resultaat hiervan kan toegevoegd worden aan vacatureberichten van N-1 functies. Op die manier krijgen potentiële kandidaten een beter zicht op de functie: ze kunnen inschatten wat de **relatieve zwaarte** van de uitgeschreven vacature is t.o.v. andere functies in de Vlaamse overheid. Via een specifiek competentieprofiel kunnen kandidaten ook beter hun kansen in een selectie voor een N-1 functie inschatten.Na analyse en weging van N-1 functies (zie boven) en/of de creatie van een functiefamilie middenkader (zie boven), **rapporteren** op de functieniveaumatrix mogelijk maken om bijvoorbeeld de loopbaankloof en eventuele horizontale segregatie tussen mannen en vrouwen in beeld te brengen, uitstroom van ervaren werknemers te voorspellen, ... Hiermee kan de continuïteit in de organisatie en de aanwezigheid van diversiteit opgevolgd worden.
 | H |  | Breder: functiefamilie middenkader | Afdeling Beleid en AgO |
| 1. Personeelsplanning
 |
|  | 1. Het vrijblijvende karakter van potentieelinschattingen wegwerken door, in situaties waarin men niet geselecteerd wordt voor een functie of men een positief advies met randbemerkingen meekreeg, het aanbod te doen om aan de potentieelinschatting een **ontwikkelplan** en een gesprek met een HR-verantwoordelijke te koppelen (vergezeld van een coachingstraject) om de investering van de werkgever te laten renderen.
 | H | Geen wijziging VPS vereist  | Breder: hervorming N-1 procedure | Afdeling Beleid en AgOElke leidend ambtenaar |
| 1. Minstens voor de duur van de proefperiode een reeds **zetelende N-1 als peter/meter** ter ondersteuning van beginnende N-1’s aanstellen. Hiermee kan vermeden worden dat een beginnende N-1 vroegtijdig haar/zijn mandaat neerlegt; dit is zeer belangrijk vanuit een retentieperspectief en ter voorkoming van uitval waardoor de continuïteit in de organisatie in stand kan gehouden worden. Een aanstelling als peter/meter is ook een blijk van waardering voor de persoon die deze verantwoordelijkheid opneemt en kan bij het voeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid een hulp zijn om ervaren werknemers langer aan de slag te houden.Dit wil echter niet zeggen dat de leidinggevende N aan zijn rol als coach moet verzaken.
 | H | Geen wijziging VPS vereist | Breder:onthaalbeleid  | APB en EZElke leidend ambtenaar |
| 1. Als fundament voor talentmanagement in de PLOEG-cyclus de mogelijkheid voorzien om **talentvolle medewerkers** voor een leidinggevende loopbaan **in beeld te brengen**. Op die manier kunnen medewerkers voor voorbereidingsprogramma’s in beeld komen, kunnen competente vrouwen aangemoedigd worden om stappen te ondernemen en kunnen medewerkers kansen krijgen om ervaring op te doen (zie aanbeveling 4 van c. Loopbaanbeleid). Dit kan ruimer dan N-1 functies gaan en zal de mogelijkheid bieden om te diversifiëren in talent.Hiermee zetten we een instrument in de steigers dat vanuit PLOEG mensen in een ontwikkeltraject kan laten gaan. We kunnen hierdoor ruimer dan op alleen cultuur werken omdat we ook een instrument zullen hebben dat mensen met juiste potentieel begeleidt en ondersteunt richting leidinggevende functies.Leidinggevenden die medewerkers via PLOEG begeleiden, krijgen hierdoor bovendien de mogelijkheid om al eens goed na te denken over mogelijke toekomstige potentieelinschattingen en bereiden die potentieelinschattingen zo onrechtstreeks al voor.
 | H |  | Breder: ontwikkeling management (en de aanloop naar dergelijke functies) | AgO en Afdeling BeleidElke leidend ambtenaar |
| 1. Loopbaanbeleid
 |
|  | 1. Er is nood aan individuele **loopbaantrajectbegeleiding**: de expertise is intern al aanwezig om naar een soort van “interne VDAB” te gaan. De mogelijkheden en de haalbaarheid hiervan dienen onderzocht te worden. Bij de realisatie van een intern loopbaanbegeleidingsbureau worden zodoende ook o.a. uitwijkmogelijkheden voorzien voor N-1’s. Hiermee kan vermeden worden dat een functie vacant moet verklaard worden, terwijl ook kan verschoven worden met mensen.Bijvoorbeeld het instrument “herplaatsing” kan mogelijkheden bieden inzake interne mobiliteit in de Vlaamse overheid. Momenteel heeft het evenwel een negatieve connotatie: het heeft o.a. het imago van een vergeetput te zijn. Er is een perceptiewijziging nodig.
 | H |  | Breder: instrument “herplaatsing” evalueren en bijsturen | Afdeling Beleid en Jobpunt – pas nadien kunnen andere actoren (zoals VDAB en AgO) betrokken worden |
| 1. De **rapportage** van de interne en externe potentieelinschatting standaard aan elke kandidaat ter beschikking stellen en koppelen aan een ontwikkelingsplan en een gesprek met een P&O’er (zie boven) om het onderbenutten van de mogelijkheid tot feedback weg te werken.
 | M |  | Breder: hervorming N-1 procedure | Entiteit die vacature uitschrijft (Elke leidend ambtenaar) |
|  | 1. Kansen bieden om leidinggevende **ervaring** op te doen door beloftevolle A1’s (of A2’s) een tijdelijke (=voor de duur van een project) projectleiderfunctie op N-1 niveau te laten opnemen. Deze kunnen via PLOEG in beeld komen. Ook op N-2-niveau kunnen mogelijkheden om ervaring op te doen, gecreëerd worden.
 | H | Geen wijzi-ging VPS vereist | Specifiek | Elke leidend ambtenaar |
|  | 1. Sensibiliserende initiatieven (vb. **meeloopdag** met A1/N-2’s bij N-1’s) waarbij mensen geïnspireerd worden tot een leidinggevende loopbaan. Hierdoor kan men op een zeer laagdrempelige manier een beter zicht krijgen op de jobinhoud van een N-1 functie.
 | L |  | Specifiek | EZ en AgO |
|  | 1. Proefprojecten opstarten om ervaring op te doen met **duobanen** voor N-1 functies die zich ertoe lenen, zodat de mogelijkheid ontstaat om een functie halftijds uit te oefenen en het **mandaat (tijdelijk) halftijds neer te leggen**. Een N-1 kan ook voltijds beginnen en na verloop van tijd (tijdelijk) in een halftijdse duobaan gaan functioneren. Na evaluatie van de proefprojecten kan beslist worden om dit op algemene wijze in te voeren.Ervaringen uit het onderwijs waarbij directeursfuncties in duobaan werden uitgevoerd, leren dat duobanen mogelijk zijn mits goede afspraken. In Nederland werden ook vanuit een deelproject van MIXED, met name “Cultuur en organisatie”, instrumenten ontwikkeld die organisaties doorlichten op de mogelijkheid om op leidinggevend niveau deeltijds te werken.
 | M | N-1 kan deeltijds werken (gunst). Als men kiest voor duo-banen (met 2 halftijdse N-1 func-ties) is een wijziging VPS vereist.  | Specifiek | RegelgevingElke leidend ambtenaar |
| 1. Personeelsontwikkeling
 |
|  | 1. Voor talentvolle medewerkers, en in het bijzonder voor vrouwen, een **managementtrainingsprogramma** opzetten bestaande uit vormings- en netwerkonderdelen (vb. Vlechtwerk) en een mentoringprogramma gekoppeld aan een **voorbereidingsprogramma** voor beginnende N-1’s (zie boven, met o.a. aanstelling coach, opleidingen,…) met specifieke aandacht voor coachende vaardigheden.
 | H |  | Specifiek | EZ en AgO |
|  | 1. Een **proefperiode** van 6 maanden voorzien voor beginnende N-1’s met dienaangaande voordelen rond opzegperiodes e.d. voor werkgever en werknemer vergezeld van het aanbod van een concreet ondersteuningsprogramma voor beginnende afdelingshoofden. Indien deze proefperiode niet leidt tot een effectieve aanstelling, keert de betrokkene terug naar de graad van oorsprong (vb. adjunct van de directeur) en niet naar de “terugvalgraad” van hoofdadviseur met de daaraan gekoppelde salarisschaal A212/A213. “Terugkunnen” in de vorige functie werkt drempelverlagend voor de persoon die de sprong maakt.Voor externen is reeds een proeftijd voorzien; met deze actie zal dit ook voor internen voorzien worden.
 | M |  | Specifiek | Regelgeving en AgO |
| Randvoorwaarden in de HR-cyclus |
| 1. Leiderschap
 |
|  | 1. In een brede **communicatiecampagne** genuanceerde en eerlijke **portretten** brengen van “goede” leidinggevenden (volgens de managementcode) en goede praktijken uitdragen omtrent de **combinatie ouderschap/privé en leidinggeven/werk** (vb. bekend maken van de gunst om leiding te geven in deeltijd) om de voortrekkersrol die de Vlaamse overheid hierin heeft in stand te houden. Horizontale en verticale **loopbaanpaden** en mogelijke trajecten kunnen we zichtbaar maken via genuanceerde **getuigenissen** met bijzondere aandacht voor vrouwen zodat loopbaanperspectieven ontstaan.
 | H |  | Specifiek | EZ en DAR, communicatie |
|  | 1. (Vrouwelijke) afdelingshoofden portretteren a.d.h.v. de manier waarop ze omgingen met de blokkades op de weg naar hun huidige functie en de pluspunten van een N-1 functie bijvoorbeeld via een **artikel in 13**, het magazine voor het Vlaamse overheidspersoneel.
 | M |  | Specifiek | DAR |
| 1. Welzijn op het werk
 |
|  | 1. De combinatie van optimale bereikbaarheid en **telethuiswerken** stimuleren bij afdelingshoofden en hun lijnmanagers (vb. opleiding in het gebruik van technologische hulpmiddelen om aanwezigheid bij vergaderingen tijdens het telewerken mogelijk te maken).
 | M |  | Specifiek | AgO en APBElke leidend ambtenaar |
| 1. Diversiteit – Gelijke kansen
 |
|  | 1. Gerichte communicatieacties voeren naar betrokkenen om de evolutie van de M/V-verhouding op het niveau N-1 richting het streefcijfer (33% tegen 2015) duidelijker aan te geven en entiteiten/beleidsdomeinen de mogelijkheid te geven om zich af te wegen/te **benchmarken**.
 | H |  | Specifiek | EZ |

## 5) Kadering binnen beleid Vlaamse overheid

1. Trendanalyse Vlaamse overheid
(Bron: AgO - Netwerk organisatiebeheersing die ging kijken in: regeerakkoord 2009-2014, Managementcode, pact 2020 (ViA), SBOV, SOPO agenda)
* Efficiëntiewinsten op apparaatskredieten en loonkredieten
* Inzetten op daadkrachtig management (responsabilisatie)
* Investeren in talent en engagement
* Noodzaak aan mobiliteit en inzetbaarheid
* Competentiegericht werven
* Meten = Weten
* Voorbeeldfunctie als moderne werkgever (‘employer of choice’ zijn, focus op talent management, integere, transparante en professionele werving, beloningsbeleid)
* Inzetten op diversiteit
* Inzetten op duurzaam personeelsbeleid (inzetbaarheid maximaliseren)
* Inzetten op kwaliteitsvol leidinggeven
* Aandacht voor waardegebonden competenties
* Aandacht voor positief arbeidsklimaat en kwaliteit van de arbeid
1. Beleidsnota en beleidsbrieven Bestuurszaken

Omtrent “**Waardengedreven leiding geven**” en “**Creëren van een waardengedreven leiderschapscultuur**” duidt de Beleidsnota op de nood aan rolmodellen. In het onderdeel “Talentvolle medewerkers aantrekken” wordt gewezen op het belang van efficiënte selectieprocedures die de juiste medewerkers kunnen aantrekken. Hierin kunnen de acties in deze nota die een aanpassing van het VPS veronderstellen, gepast worden.

Het onderdeel van de Beleidsnota dat draait rond het **realiseren van een meer geïntegreerd welzijnsbeleid**, wordt door APB uitgewerkt in Beleidsbrieven. In 2014 voorzien zij samen met AgO “Competentiewoordenboek > functiebeschrijvingen met daaraan gekoppeld risico’s > werkomgeving + beroepsrisico’s”. In 2012-2013 voorziet men acties rond “Leiderschap in de 4 A’s” (zie ook begin van deze nota) en in 2010-2011 rond “Onthaalbeleid”.

Hierin kunnen kapstokken voor de acties uit deze nota gevonden worden; meerbepaald kan men de koppeling maken met N-1 functies. Onthaalbeleid, bijvoorbeeld, is momenteel gefocust op nieuwe medewerkers maar volgens de wet zou men ook een onthaalbeleid moeten voeren voor nieuwe functies, processen en middelen.

De acties in deze nota zetten in op netwerking, mentoring en coaching waarbij het accent ligt op de scouting van vrouwen en zijn aldus cruciaal om “**Een doorbraak te realiseren van vrouwen in managementfuncties**”.

1. Visie ontwikkeling van personeelsleden

(Bronnen: CAG/10/08.09/DOC.057a)

Het ontwikkelbeleid van de Vlaamse overheid investeert in het potentieel van elk individu met als doel het bereiken van de strategische doelstellingen met beter inzetbare en gemotiveerde personeelsleden.

1. Het ontwikkelbeleid is gericht op de wendbaarheid van de organisatie en de inzetbaarheid van individuen.
2. Het ontwikkelbeleid ondersteunt een leercultuur in de Vlaamse overheid.
3. Leren en ontwikkelen is geïntegreerd binnen het ruimer personeelsbeleid.
4. De Vlaamse overheid investeert in de ontwikkeling van iedereen.
5. Het ontwikkelaanbod is gedifferentieerd.
6. Leren en ontwikkelen in de Vlaamse overheid is transparant.
7. Duidelijke rollen en verantwoordelijkheden zijn essentieel voor leren en ontwikkelen
8. Het ontwikkelbeleid wordt gemonitord
9. Programma managementontwikkeling

(Bron: Nota voor het Overleg Kabinet Administratie Personeel en Organisatie omtrent Programma managementontwikkeling, dd. 5 november 2010)

Krachtlijnen:

*Kwaliteitsvol leidinggeven*

Managementontwikkeling is erop gericht de kwaliteit van de leidinggevenden te verhogen. De kwaliteit van het management heeft een enorme invloed op de prestaties van de medewerkers, en is cruciaal om de organisatie beter te laten presteren. Het belang van kwaliteitsvol leidinggeven en aandacht voor de verschillende rollen als leidinggevende – leider, manager, coach – moeten de baseline vormen in alle initiatieven voor het management.

*Samenwerken*

De cultuurverandering die het project Slagkrachtige overheid beoogt, kan er alleen komen als er nauwere samenwerking komt tussen verschillende leidinggevenden en de hokjesmentaliteit doorbroken wordt. Dit kan zowel via eerder laagdrempelige netwerkinitiatieven, als ook via grotere al dan niet residentiële initiatieven (seminarie, congres) waar dieper wordt ingegaan op actualiteitsthema’s en de uitdagingen op langere termijn voor de Vlaamse overheid.

*Maatondersteuning bij concrete vragen*

Individuele leidinggevenden moeten een beroep kunnen doen op ondersteuning bij concrete vragen.

*Voorbereiding op leiding geven*

Naast de huidige leidinggevenden, moet er ook aandacht gaan naar personeelsleden met ambitie, die te kennen geven op termijn een leidinggevende functie te willen opnemen. De vraag situeert zich voornamelijk bij mensen die interesse hebben om door te groeien naar een N-2 of N-1 functie. Zij moeten de mogelijkheid krijgen te proeven van leiding geven en ervaring op te doen, zowel binnen de eigen entiteit als in andere entiteiten.

Het bestaande initiatief Vlechtwerk, moet aangevuld worden met een aanbod van verschillende mogelijkheden, zodat de beleidsdomeinen hieruit zelf een passende aanpak kunnen samenstellen. Mogelijkheden zijn: stages voor aspirant-leidinggevenden via een pool van interim opdrachten; uitwisseling met andere organisaties (privé sector, andere overheden), enz.

1. Meerjarenprogramma Slagkrachtige Overheid - Sleutelproject strategisch personeelsbeleid.

Deze nota kan als concrete invulling gezien worden van de HR-doelstellingen die ontwikkeld worden in het kader van een visie op Modern HR-beleid (nota aan de Vlaamse Regering hieromtrent is voorzien in maart 2011).

Binnen het sleutelproject zijn 5 strategische doelstellingen opgesteld die een brede waaier aan HR thema's bestrijken (inclusief diversiteit) en telkens in een aantal bullet points werden samengevat. Het is niet de betrachting om een volledig uitgeschreven diversiteitsplan op te nemen in deze beknopte tekst. De accenten worden echter wel duidelijk gelegd en diversiteit komt zeker aan bod.

Bij het uitsplitsen van deze 5 strategische doelstellingen in operationele doelstellingen zal afdeling Beleid de dienst Emancipatiezaken verder betrekken zodat erover gewaakt kan worden dat beide diensten dezelfde koers blijven varen.

1. Functiefamilie middenkader

Zie hiervoor:

De nota aan de leden van het SOPO van Ronny Verstraete en Raymond François omtrent “Functieclassificatie bij de Vlaamse overheid – Functieniveaumatrix – Uitwerking functiefamilie middenkader” en de nota van Ronny Verstraete omtrent hetzelfde onderwerp als mededeling aan het College van Ambtenaren-generaal dd. 19/08/2010.

**Bijlage 1: Aanbevelingen van SEIN**

Er volgt bij elk onderdeel van de HR-cyclus een opsomming van de beleidsaanbevelingen. De onderstaande beleidsaanbevelingen komen rechtstreeks van de onderzoekers van SEIN en zijn niet altijd optimaal op maat van de Vlaamse overheid gesneden. Onder andere om die reden werd ervoor geopteerd om eigen actiegeoriënteerde beleidsaanbevelingen te formuleren.

### HR-cyclus

1. Instroom - Rekrutering en selectie

Aanbevelingen:

* Alle vacatures voor N-1 functies bij de volledige doelgroep bekend maken via het intranet en/of interne mailings
* De rol van niet-objectieve selectie- en aanwervingscriteria verminderen en de perceptie rond het belang van dergelijke factoren bijstellen
* Informatie over de inhoud van N-1 functies, de verwachte competenties en de selectieprocedure (anoniem) ter beschikking stellen
* Vacatures voor N-1 functies openstellen voor contractuelen en personeelsleden uit andere beleidsdomeinen
* Leidinggevende competenties van kandidaten meer gewicht geven in de evaluatie (in plaats van inhoudelijke kennis)
* De duur van de totale selectieprocedure inkorten en meer tijd voorzien om de verschillende selectierondes voor te bereiden
1. Doorstroom
	1. Functiefamilies

Aanbeveling:

* De kans bieden om geleidelijk door te groeien naar N-1 functies
	1. Personeelsplanning

Aanbevelingen:

* Gericht aanmoedigen van high potentials om zich kandidaat te stellen
* De rol van interne evaluatie van de competenties van de kandidaat beperken
* De aanwijzing van plaatsvervangers vermijden
	1. Beloningsbeleid – Arbeidsvoorwaarden

Aanbeveling:

* Een proefperiode voorzien voor beginnende N-1’s
	1. Loopbaanbeleid

Aanbevelingen:

* De interne mobiliteit van personeelsleden stimuleren
* Meer feedback aan de kandidaten geven in de verschillende selectierondes
	1. Personeelsontwikkeling

Aanbevelingen:

* Coaching, mentoring en vorming voorzien voor (potentiële) kandidaten en beginnende N-1’s
* De deelname aan netwerken stimuleren

### Randvoorwaarden in de HR-cyclus:

1. Leiderschap

Aanbeveling:

* Rolmodellen naar voor schuiven
1. Cultuur

Aanbevelingen:

* Discretie garanderen rond selectieprocedures en –uitkomsten
* Een gezinsvriendelijke cultuur stimuleren
* Een open cultuur stimuleren
1. Welzijn op het werk

Aanbeveling:

* N-1 functies aantrekkelijker maken, in het bijzonder door de werklast te verlichten en de flexibiliteit te verhogen
1. Diversiteit – Gelijke kansen

Aanbeveling:

Een meer compleet monitoringsysteem opstellen om de vertegenwoordiging van doelgroepen in hogere functies op te volgen.

1. Het volledige onderzoeksrapport kan op aanvraag verkregen worden bij de dienst Emancipatiezaken. [↑](#footnote-ref-1)
2. Met uitzondering van het recent onderzoek van VDAB/Spoor 21 dat drempels in doorstroom bij VDAB-werknemers bevroeg. [↑](#footnote-ref-2)
3. De regelgeving inzake het middenkader is terug te vinden op: [www2.vlaanderen.be/personeel/statuten/vps\_raamstatuut/BVR\_Deel05-T3.html](http://www2.vlaanderen.be/personeel/statuten/vps_raamstatuut/BVR_Deel05-T3.html)

[Art. V 36](http://www2.vlaanderen.be/personeel/statuten/vps_raamstatuut/Toel_Deel05-T3.html#tV36) bepaalt dat:

§ 1. De N-1 functie wordt eerst door het hoofd van de entiteit, raad of instelling vacant verklaard voor de ambtenaren van de interne arbeidsmarkt (dit zijn overeenkomstig art. I 2, 8° VPS alle personeelsleden die toegelaten zijn tot de proeftijd met het oog op een vaste benoeming of die in vast dienstverband benoemd zijn. Contractuelen vallen hier dus niet onder) en wordt vervolgens, bij gebrek aan passende kandidaten, door het hoofd van de entiteit, raad of instelling vacant verklaard op de externe arbeidsmarkt.

De oproep tot de externe kandidaten wordt ten minste in het Belgisch Staatsblad gepubliceerd.

De oproep regelt de wijze van kandidaatstelling en bevat een beknopte weergave van de functiebeschrijving en het competentieprofiel, alsook de salarisschaal, vermeld in artikel V 43.[[2](http://www2.vlaanderen.be/personeel/statuten/vps_raamstatuut/WB002_titel.html)] (zie volgende pagina voor vervolg voetnoot)

§ 2. De kandidaten die in aanmerking komen, moeten aan de volgende voorwaarden voldoen (De benoemende overheid[[6](http://www2.vlaanderen.be/personeel/statuten/vps_raamstatuut/WB006_titel.html)] kan bijzondere aanwervingsvoorwaarden in overeenstemming met de functiebeschrijving en het competentieprofiel, en na overleg met de selector, vaststellen.[[2](http://www2.vlaanderen.be/personeel/statuten/vps_raamstatuut/WB002_titel.html)]:

	1. de algemene toelatingsvoorwaarden voor een betrekking in de publieke sector;
	2. ten minste in het bezit zijn van een diploma dat toegang verleent tot niveau A, zoals bepaald in Vlaamse overheidsdienst, met uitzondering van de interne kandidaten die al tot niveau A of een gelijkgesteld niveau behoren;
	3. beschikken over 6 jaar relevante beroepservaring[[6](http://www2.vlaanderen.be/personeel/statuten/vps_raamstatuut/WB006_titel.html)] als het interne kandidaten betreft, of over 10 jaar nuttige professionele ervaring voor externe kandidaten. Voor de berekening van die ervaring worden deeltijdse prestaties als voltijds beschouwd.Uit: <http://www2.vlaanderen.be/personeel/statuten/vps_raamstatuut/Toel_Deel01-T2.html>

§ 3. Om de streefcijfers van het doelgroepenbeleid te halen, daar waar loutere sensibilisering faalt, wordt statutair verankerd dat bij gelijkwaardige kandidaten de voorrang gaat naar de ondervertegenwoordigde groep (cf. de arresten van het Europees Hof van Justitie, Abrahamson en Marschall).

Het bepalen van globale streefcijfers door de Vlaamse Regering die door de functionele minister omgezet worden per beleidsdomein betekent dat deze laatste naar boven kan afwijken maar in principe niet lager kan gaan dan de vastgestelde streefcijfers.

In een selectieproces zijn er verschillende stappen; het voorrangsrecht voor gelijkwaardige kandidaten van een ondervertegenwoordigde groep wordt toegepast op de eindselectie. [↑](#footnote-ref-3)
4. Omtrent de concepten “Prestatiemanagement”, “Beloningsbeleid – Arbeidsvoorwaarden”, “Uitstroom” en “Cultuur” in de HR-cyclus zijn er geen beleidsaanbevelingen. [↑](#footnote-ref-4)