

# Personeelsbeschikbaarheid binnen de Vlaamse overheid

EEN ONDERZOEK NAAR HET BEOOGDE, GEÏMPLEMENTEERDE EN  
GEPERCIPEERDE (WELZIJS)BELEID BINNEN DRIE ENTITEITEN VAN DE VLAAMSE  
OVERHEID

Jolien Vanschoenwinkel, Annie Hondeghem & Brecht Blindeman



**Vlaanderen**  
is vernieuwend bestuur

**STEUNPUNT  
BESTUURLIJKE  
VERNIEUWING**

Het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing is een consortium van:



Parkstraat 45 bus 3609  
B-3000 Leuven  
Tel: 0032 16 32 32 70

Prof. dr. Geert Bouckaert  
Promotor-coördinator  
geert.bouckaert@kuleuven.be

Prof. dr. Annie Hondeghem  
Verantwoordelijke KU Leuven  
annie.hondeghem@kuleuven.be



Sint-Jacobstraat 2  
B-2000 Antwerpen  
Tel: 0032 3 265 53 87

Prof. dr. Wouter Van Dooren  
Verantwoordelijke UAntwerpen  
wouter.vandooren@uantwerpen.be



Campus Mercator G  
Henleykaai 84  
B-9000 Gent  
Tel: 0032 9 243 29 04

Prof. dr. Joris Voets  
Verantwoordelijke UGent  
joris.voets@ugent.be



Martelarenlaan 42  
B-3500 Hasselt  
Tel: 0032 11 26 81 11

Prof. dr. Johan Ackaert  
Verantwoordelijke UHasselt  
johan.ackaert@uhasselt.be

Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing  
Parkstraat 45 bus 3606 - 3000 Leuven - België  
Tel: 0032 16 32 36 10 - E-mail: [sbv@kuleuven.be](mailto:sbv@kuleuven.be) - URL: [www.steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be](http://www.steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be)

© Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing

Niets uit deze uitgave mag, zelfs gedeeltelijk, openbaar gemaakt worden, gereproduceerd, vertaald of aangepast, onder enige vorm ook, hierin begrepen fotokopie, microfilm, bandopname behoudens uitdrukkelijke en voorafgaande toestemming van de uitgever. Dit rapport vermeldt de mening van de auteur en niet deze van de Vlaamse overheid.

De Vlaamse overheid kan niet aansprakelijk worden gesteld voor het gebruik dat wordt gemaakt van de in deze bekendmaking opgenomen gegevens.



# PERSONEELS BESCHIKBAARHEID BINNEN DE VLAAMSE OVERHEID

EEN ONDERZOEK NAAR HET BEOOGDE, GEÏMPLEMENTEERDE  
EN GEPERCIPEERDE (WELZIJS)BELEID BINNEN DRIE  
ENTITEITEN VAN DE VLAAMSE OVERHEID

27.06.2019

Dr. Jolien Vanschoenwinkel, Prof. dr. Annie Hondegheem &  
Brecht Blindeman



## INHOUD

Voorbeschouwing.....	1
<b>1</b> Inleiding.....	<b>2</b>
<b>2</b> Theoretische achtergrond.....	<b>4</b>
2.1 HR-procesmodel Wright & Nishii (2013)	4
2.1.1 Implementatie van HR-beleid	5
2.1.2 Percepties op het geïmplementeerd HR-beleid	5
2.2 Antecedenten van personeelsbeschikbaarheid (Op de Beeck & Hondeghem, 2019)	5
2.2.1 De antecedenten van personeelsbeschikbaarheid	7
2.2.2 Modererende variabelen	7
2.2.3 Mediërende variabelen	8
<b>3</b> Onderzoeksaanpak.....	<b>9</b>
3.1 Het onderzoeksoepzet	9
3.2 Caseselectie: Verkennend vooronderzoek	9
3.3 Dataverzameling	10
3.3.1 Het beoogde beleid: verkennende interviews	10
3.3.2 Het geïmplementeerde en gepercipieerde beleid: focusgroepen	11
3.3.3 Beperkingen onderzoek	13
<b>4</b> Resultaten.....	<b>14</b>
4.1 Algemene vaststelling	14
4.2 Case 1	15
4.2.1 De antecedenten van personeelsbeschikbaarheid in de praktijk	16
4.2.2 Mediërende variabelen	21
4.2.3 Het HR-procesmodel in de praktijk	21
4.2.4 Aanbevelingen welzijn en personeelsbeschikbaarheid	25
4.3 Case 2	27
4.3.1 De antecedenten van personeelsbeschikbaarheid in de praktijk	28
4.3.2 Mediërende variabelen	31
4.3.3 Het HR-procesmodel in de praktijk	31
4.3.4 Aanbevelingen welzijn en personeelsbeschikbaarheid	37
4.4 Case 3	40
4.4.1 De antecedenten van personeelsbeschikbaarheid in de praktijk	40
4.4.2 Mediërende variabelen	42
4.4.3 Het HR-procesmodel in de praktijk	43
4.4.4 Aanbevelingen welzijn en personeelsbeschikbaarheid	46
<b>5</b> Algemeen besluit.....	<b>50</b>
5.1 Conclusies en Discussie	50
5.1.1 Antecedenten van personeelsbeschikbaarheid	50
5.1.2 Het beleid omtrent welzijn en personeelsbeschikbaarheid	53
5.2 Aanbevelingen	55
5.2.1 Aanbevelingen vanuit de focusgroepen	55
5.2.2 Aanbevelingen vanuit de wetenschappelijke literatuur	58
<b>6</b> Bibliografie.....	<b>60</b>



# 1 INLEIDING

Thema's zoals psychosociale werkbelasting, werkdruk, werkgerelateerde stress en welzijn in het werk komen steeds vaker aan bod op de werkvloer (Van Ruysseveldt, De Witte, & Huys, 2001, p. 3). Zeker in tijden van besparingen, als er 'meer met minder' moet gebeuren, is het essentieel dat er aandacht besteed wordt aan een duurzame inzetbaarheid van de huidige medewerkers. Ook veranderingen in de bredere arbeidsmarkt, zoals noodgedwongen reorganisaties, nieuwe loopbaanpatronen en een vergrijzende samenleving, hebben de interesse in de inzetbaarheid van werknemers geïnspireerd<sup>1</sup>. Duurzaam inzetbaar betekent volgens Van der Klink en collega's (2010) *“dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidige en toekomstige werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten”*. Goed inzetbare medewerkers zouden bijgevolg beter kunnen inspelen op aanpassingen in hun takenpakket, veranderingen in hun loopbaan en ontwikkelingen in de organisatie<sup>2</sup>. Ook de langetermijnvisie op HR binnen de Vlaamse overheid stelt het 'verhogen van de inzetbaarheid' als één van de vijf strategische doelstellingen voorop. Aandacht voor de inzetbaarheid van personeel en een duurzaam personeelsbeleid staan dan ook centraal bij de Vlaamse overheid. Ook in de beleidsnota Bestuurszaken 2014-2019 wordt het belang van een **welzijnsbeleid** – waarbij de medewerker en zijn welzijn centraal staan – benadrukt.

Duurzame inzetbaarheid zou medewerkers ook op een productieve, gemotiveerde en betrokken manier aan het werk houden<sup>3</sup>. Voor vele organisaties stelt er zich echter een groeiend probleem in **het welzijn van personeel**, een thema dat ook steeds vaker de krantenkoppen haalt.

“We presteren nog 71 procent van de werktijd. Voor het overige zijn we met vakantie en (steeds vaker) ziek” – De Morgen, 25/04/2017

“Opnieuw zorgwekkende toename langdurig zieken” – De Standaard, 13/04/2017

“Verplichtingen voor werkgever én werknemer bij re-integratie van langdurig afwezigen” – De Standaard, 21/04/2017

“Vooral baas schuld van burn-out” – De Morgen, 08/03/2016

Uit voorgaande krantenkoppen blijkt dat een slecht welzijn of gezondheid zou kunnen leiden tot personeelsleden die vaker afwezig zijn, wat voor organisaties een chronisch probleem blijkt te zijn (Bennett, 2002; Scott et al., 1987), niet in het minst omwille van de geassocieerde directe en indirecte kosten. De kosten van personeelsafwezigheid zijn dan ook groot, niet alleen in monetaire termen (bv. eventuele vervangingskosten, verminderde productiviteit, enz.), maar ook op gebied van verstoring van werkschema's, de invloed op kwaliteit van de dienstverlening en de klantentevredenheid. In die zin kan personeelsafwezigheid een graadmeter zijn voor het algemeen welzijn in de organisatie en heeft het een belangrijke impact op de collega's (extra werkdruk) en de algehele dienstorganisatie (personeelsplanning) (Bennett, 2002; Dionni & Dostie, 2007; Frayne & Latham, 1987; Steers & Rhodes, 1978).

<sup>1</sup> <https://overheid.vlaanderen.be/onderzoek-naar-de-inzetbaarheid-van-medewerkers>

<sup>2</sup> <https://www.hrpraktijk.nl/topics/duurzame-inzetbaarheid/achtergrond/wat-duurzame-inzetbaarheid>

<sup>3</sup> <https://www.hrpraktijk.nl/topics/duurzame-inzetbaarheid/achtergrond/wat-duurzame-inzetbaarheid>

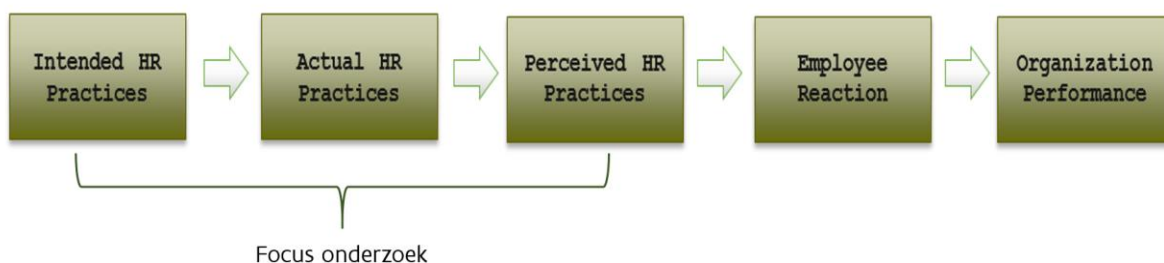


## 2 THEORETISCHE ACHTERGROND

In dit deel staan we stil bij het HR-procesmodel van Wright en Nishii (2007) en het samenvattend kader inzake antecedenten van personeelsbeschikbaarheid van Op de Beeck en Hondeghem (2019).

### 2.1 HR-PROCESMODEL WRIGHT & NISHII (2013)

In dit rapport zal het HR-procesmodel van Wright & Nishii (2007) als analysemodel gehanteerd worden, wat een gevestigde waarde is in de wetenschappelijke literatuur. Verder geeft het ook een goede leidraad om na te gaan of de doelen van het beleid bereikt worden en op welke manier dit gebeurt, alsook de percepties hierop. Mogelijke obstakels of discrepanties tussen de verschillende stappen in het model kunnen door dit model aan de oppervlakte komen. Het model van Wright & Nishii (2007) beschrijft in essentie de opeenvolgende stappen van hoe een beoogd HR-beleid omgezet wordt in een beleid dat al dan niet kan bijdragen aan de organisatieprestaties.

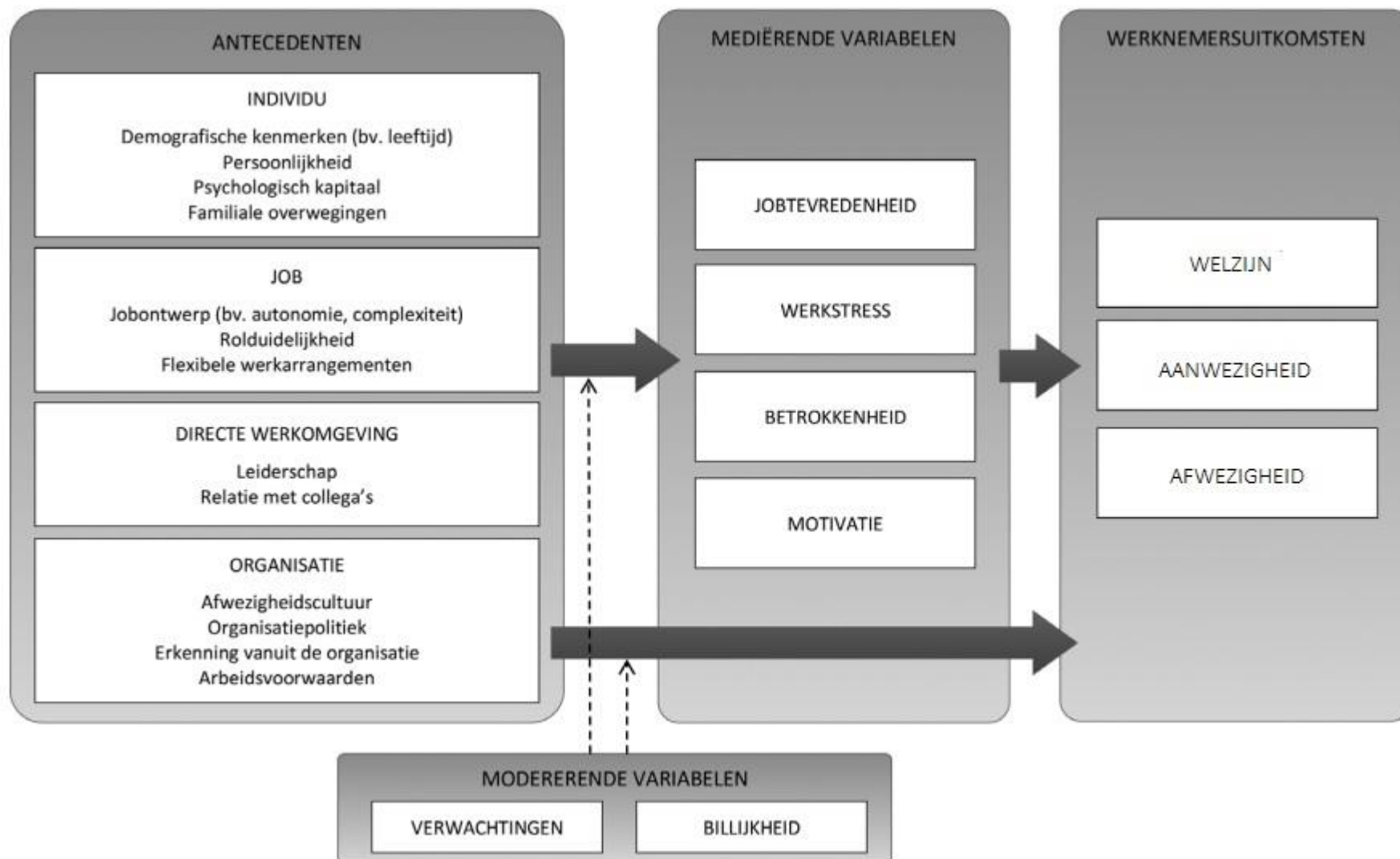


Figuur 2.1 - HR-procesmodel [aangepast van (Nishii & Wright, 2007; 2013)]

Dit onderzoek focust op de drie eerste stappen van het model. Het eerste onderdeel van het HR-procesmodel is het **beoogde HR-beleid**. Het gaat hier vooral om het strategische HR-beleid dat voor ogen gehouden wordt alsook de HR-praktijken die men wil gebruiken om een aantal doelen te bereiken. Men gaat er vanuit dat het beoogde HR-beleid een aantal reacties zal uitlokken bij de werknemers wat dan zou moeten bijdragen aan de organisatieprestaties. De tweede stap in het model beschrijft de geïmplementeerde HR acties in de organisatie. Het gaat hier dus om de **effectieve HR-praktijken** die men in de organisatie gaat gebruiken. Het onderscheid tussen het beoogde en geïmplementeerde HR-beleid wordt verklaard door het feit dat men er vanuit gaat dat deze twee kunnen afwijken van elkaar. De voornaamste oorzaak hiervan zouden de uitvoerders van het HR-beleid zijn, in het bijzonder de leidinggevenden. Het **gepercipieerde HR-beleid** verwijst naar hoe medewerkers dit beleid ervaren. Het gaat hier dus om de percepties die gebonden zijn aan individuele werknemers. Elke medewerker kan een andere ervaring en perceptie hebben op de verschillende HR-praktijken. Knies (2012) voegt daar nog aan toe dat medewerkers elkaars percepties kunnen beïnvloeden. De volgende stap in het model omvat de houding en de reacties van de medewerkers ten gevolge van het gepercipieerde beleid. De manier waarop medewerkers hiermee omgaan zal dan ook een invloed hebben op het laatste onderdeel van het model, namelijk de organisatieprestaties (Nishii & Wright, 2007; 2013).



Figuur 2.2 –Samenvattend kader. – Antecedenten van personeelsbeschikbaarheid aangepast van (Op de Beeck & Hondegheem, 2019, p. 44)





Het verband tussen de antecedenten en de werknemersuitkomsten en tussen de antecedenten en mediërende variabelen kunnen dus op deze manier beïnvloed worden.

### **2.2.3 Mediërende variabelen**

Naast een direct verband tussen de antecedenten en personeelsbeschikbaarheid, wordt ook een indirect verband getoond. Verschillende mediërende variabelen kunnen de relatie tussen de antecedenten en personeelsbeschikbaarheid namelijk versterken/beter verklaren. Als mediërende variabelen werden geïdentificeerd: jobtevredenheid, werkstress, betrokkenheid en motivatie. Deze aspecten vormen met andere woorden belangrijke attitudes in het streven naar een hoge(re) personeelsbeschikbaarheid (Op de Beeck & Hondeghem, 2019, pp. 37-56).

### 3 ONDERZOEKSAANPAK

In de methodologische onderzoeks aanpak maken we een onderscheid tussen twee delen: (1) een verkennend vooronderzoek omtrent het beoogd welzijnsbeleid en personeelsbeschikbaarheid; (2) een casestudieonderzoek omtrent de implementatie en percepties van het welzijnsbeleid en personeelsbeschikbaarheid.

#### 3.1 HET ONDERZOEKSOPZET

Het onderzoeksopzet is gebaseerd op het **procesmodel van Wright en Nishii** (2013). Dit model biedt een leidraad om na te gaan in welke mate het ontwikkelde beleid rond welzijn en personeelsbeschikbaarheid ook werkelijk op de vooropgestelde manier geïmplementeerd en ervaren wordt, zodat de beoogde doelen bereikt worden.

Bij het bestuderen van het huidige HR-beleid kunnen we drie niveaus onderscheiden (zie punt 2.1). Hieronder geven we weer hoe deze niveaus vertaald worden naar het onderzoeksproject:

- Beoogd beleid: In welke mate en op welke manier besteedt men in het HR-beleid van de entiteiten aandacht aan welzijn en personeelsbeschikbaarheid?
- Geïmplementeerd beleid: In welke mate en op welke manier implementeren leidinggevenden het beleid rond welzijn en personeelsbeschikbaarheid in hun team? Hoe gaan leidinggevenden om met personeelsbeschikbaarheid in hun team?
- Gepercipiëerd beleid: Hoe percipiëren werknemers het beleid rond welzijn en personeelsbeschikbaarheid? Welke factoren achten werknemers belangrijk in de beslissing tot aan- of afwezigheid, i.e. beschikbaarheid?

#### 3.2 CASESELECTIE: VERKENNEND VOORONDERZOEK

De caseselectie bouwt verder op het onderzoek naar de antecedenten van personeelsbeschikbaarheid (Op de Beeck & Hondéghe, 2019). Op basis van secundaire data m.b.t. personeelseffectieven en de personeelspeiling (gegevens 2016) werd een matrix opgesteld met potentieel interessante cases<sup>4</sup>. Meer specifiek werden er tien entiteiten met de hoogste personeelsaanwezigheid én de tien entiteiten met de laagste personeelsaanwezigheid (aanwezigheidsratio<sup>5</sup>) geselecteerd. Bovendien werden voor deze 20 entiteiten ook de scores<sup>6</sup> in de Personeelspeiling (relatief hoog of laag t.o.v. gemiddelde) bekeken. Deze werkwijze resulteerde in een overzichtstabel met potentieel interessante cases<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> De pool van potentiële cases omvatte enkel entiteiten die ook opgenomen waren in de empirische analyses (voor het jaar 2016) uit het onderzoek naar de antecedenten van personeelsbeschikbaarheid.

<sup>5</sup> De aanwezigheidsratio geeft de verhouding weer tussen de personeelsaanwezigheid en het personeelsaantal.

<sup>6</sup> Meer specifiek bekeken we de scores op de variabelen gelinkt aan de antecedenten van personeelsbeschikbaarheid, met bijzondere aandacht voor algemene jobtevredenheid.

<sup>7</sup> Omwille van confidentialiteitsredenen werden de namen van de cases vervangen door een letter.

////////////////////////////////////

Tabel 3-1 – Overzicht potentieel interessante cases

Aanwezigheidsratio (2016)			
		Hoogste	Laagste
Personeelspeiling (2016)	Relatief hoog	Case A <u>Case B</u> Case C Case D	<u>Case E</u> Case F <u>Case G</u> Case H
	Relatief laag	Case I <u>Case J</u> <u>Case K</u> Case L Case M Case N	<u>Case O</u> <u>Case P</u> Case Q <u>Case R</u> Case S Case T

*Noot: De entiteiten die cursief en onderstreept zijn, werden weerhouden voor het verkennende vooronderzoek (cf. infra).*

Vertrekkende vanuit deze tabel bekeken we verder ook, in overleg met de begeleidende werkgroep, welke entiteiten mogelijk interessant kunnen zijn vanwege hun (al dan niet aanwezige) beleid inzake welzijn en personeelsbeschikbaarheid. Op basis van de verschillende parameters werden uiteindelijk **acht entiteiten weerhouden** voor een verkennend vooronderzoek (cursief en onderstreept in Tabel 3-1). In het verkennende vooronderzoek voor deze entiteiten werden de resultaten van de personeelspeiling, de personeelseffectieven, en algemene kenmerken van het personeelsbestand (leeftijd, statuut, geslacht, ...) bekeken en vergeleken.

Voor het eigenlijke casestudieonderzoek (infra 3.3.2) werd er getracht om **4 cases** te selecteren, één uit elk van de kwadranten van de matrix (Tabel 3-1). Onze keuze werd echter beïnvloed door de bereidwilligheid van de entiteiten om deel te nemen aan het onderzoek. Omwille van deze redenen maakten uiteindelijk drie cases deel uit van dit onderzoek. De cases zullen in dit rapport weergegeven worden als case 1, case 2, en case 3.<sup>8</sup>

### 3.3 DATAVERZAMELING

De dataverzameling van dit project bestaat uit twee delen: verkennende interviews en focusgroepen. De manier waarop de data verzameld werden, wordt in wat volgt kort toegelicht.

#### 3.3.1 Het beoogde beleid: verkennende interviews

Rubin en Rubin (2012) omschrijven kwalitatief interviewen als de “*art of hearing data*”. HR-business partners zijn cruciale actors in het welzijnsbeleid. Het is dan ook belangrijk om een gedetailleerd en rijk beeld te krijgen van de visie, perceptie en hun ervaring met het HR-beleid en de rol die het welzijnsbeleid daarin opneemt. Om een beeld te krijgen van het beoogde welzijnsbeleid zijn verkennende interviews met de HR business partners het meest geschikt.

<sup>8</sup> Omwille van de confidentialiteit werden de cases geanonimiseerd.













Tabel 4-2 – Demografisch profiel case 1 (2016)

case 1	
Leeftijd	
≤34	19,03%
35-44	26,02%
45-54	35,53%
≥55	19,42%
Statuut	
Statutair	83,70%
Contractueel	16,30%
Niveau	
Niveau A	19,75%
Niveau B	23,29%
Niveau C	43,35%
Niveau D	13,62%
Ziekteafwezigheid >30d	
2012	5,38%
2016	5,22%

Tabel 4-3 – Personeelspeiling case 1 (2016)

	Gemiddelde case 1	Gemiddelde DVO
Psychologisch kapitaal	3.801	3,962
Jobontwerp	3.24	3,395
Rolduidelijkheid	3.757	3,799
Flexibele werkarrangementen	4.039	4,076
Leiderschap	3.804	3,771
Collega's	3.966	3,946
Erkenning	4.195	4,208
Arbeidsvoorwaarden	3.124	3,348
Jobtevredenheid	4.119	4,185
Werkstress (-)	3.922	3,992
Betrokkenheid	3.826	4,029

## 4.2.1 De antecedenten van personeelsbeschikbaarheid in de praktijk

### 4.2.1.1 Individuele factoren

Wat de individuele factoren betreft, kwamen er voor de **demografische kenmerken** weinig voorbeelden naar boven. Zo werd er enkel aangehaald dat personen die een leeftijd hadden die dicht tegen de pensioenleeftijd aanligt vaker afwezig zijn. Dit omwille van het feit dat ze vaker afwezigheidssystemen gebruiken om de resterende dagen tot hun pensioen te overbruggen. Wat betreft de ambtenaren die overgeheveld zijn van het federale naar het Vlaamse niveau werd opgemerkt dat sommige een hogere leeftijd hebben en hierdoor ook een hele carrière achter zich hebben liggen. Hierdoor zouden deze, volgens de respondenten, minder gemotiveerd zijn en dus ook een hogere mate van afwezigheid vertonen.

*“Als die mensen op het moment dat ze naar hier komen... een stuk in de 50 zijn en bovendien weinig gemotiveerd. Dan moet je niet verwonderd zijn dat ze veel afwezig zijn.”*

**Psychologisch kapitaal**, althans de onderliggende concepten hiervan, kwamen in deze studie wel een aantal keer naar voren in de focusgroepen, zij het op een indirecte manier. Zo gaven een aantal leidinggevenden aan dat ze wel eens de hoop verliezen wanneer ze iets aan de situatie met betrekking tot de hoge afwezigheid willen doen. Er heerst soms het gevoel van onmacht. Dit had dan ook weer een invloed op hun eigen welzijn, zeker als de veerkracht om zich te herpakken na tegenslagen niet groot is: *“Een steen kan je niet vooruit krijgen.”*

**Individuele verwachtingen** sluiten hierbij aan. Zo gaven respondenten aan dat ze bepaalde verwachtingen hadden ten opzichte van hun huidige of toekomstige job. Deze verwachtingen

////////////////////////////////////



*"Het gaat maar over presteren, presteren en presteren. Het hoe is niet belangrijk, als je uw aantal maar haalt. Dan ben je een goei eh. Als je uw aantal eens niet haalt door omstandigheden, dan is het van oei ... dat kan niet eh!"*

*"Wat mij heel hard stoort is dat vooral kwantiteit belangrijker is dan kwaliteit. Ze hebben precies liever iemand die zijn aantallen haalt en veel fouten maakt, dan iemand die ze niet haalt. Dan is het ook precies dat er een probleem is, maar er is helemaal geen probleem. Je doet je werk gewoon goed! Het stoort me enorm dat het gewoon cijfers zijn en die je moet halen. Maar hoe..."*

*"[...] en de cijfers kloppen dan wel, maar ze staan niet stil bij welke impact dat heeft op de werking en het welzijn van het team."*

Zoals in het theoretische kader al werd aangehaald, wordt ook de **taak- en jobcomplexiteit** als een belangrijke factor beschouwd. Dit is sterk gelinkt met autonomie in de job. Zo werd duidelijk dat een verregaande standaardisering van processen en procedures het werk minder uitdagend maakt. Dit zou twee mogelijke oorzaken hebben. Ten eerste wordt het niveau van repetitie die een job bevat, verhoogd. Ten tweede zou de creativiteit, die medewerkers in hun job kunnen steken, verloren gaan.

*"Wat daar bij aansluit is dat alles zo gestandaardiseerd is. Berichten worden gestandaardiseerd, procedures gestandaardiseerd. Ik versta dat wel. Ze willen dat burgers gelijk behandeld worden. Voor werknemers zorgt dat er wel voor dat uw creativiteit, expertise en motivatie verdwijnt."*

Vanuit de focusgroepen kwamen er een aantal bevindingen naar boven die verbonden kunnen worden met **doorgroeimogelijkheden**. Het is zo dat men in een overheidsorganisatie meestal aan bepaalde voorwaarden moet voldoen en deelnemen aan procedures vooraleer men in aanmerking kan komen voor een bepaalde functie of promotie. Door verschillende respondenten werden deze procedures als oneerlijk beschouwd. Zo hadden verschillende respondenten het gevoel dat er onregelmatigheden gebeurden bij het toekennen van promoties en benoemingen. Dit zorgt ervoor dat er een gebrek aan doorgroeimogelijkheden werd ervaren.

*"Als je ziet dat alles al mooi verdeeld is en benoemd, dan is het niet meer fel eerlijk he."*

*"Als je de bevorderingen bekijkt die uitgeschreven zijn; je kan er overal praktisch een naam op plakken."*

*"De selectieprocedures zijn zodanig opgesteld dat je al weet voor wie dat het is."*

*"Voor alle functies of bevorderingen is uw beoordeling vooral op het mondelinge gesprek. Ik zou dat liever omgekeerd zien. Dat je schriftelijk getest wordt en dan mondeling toelichten. Want ik heb het gevoel bij een mondeling: ze doen ermee wat ze willen. Ze gebruiken uw woorden zoals ze het willen."*

Niet enkel het zicht op een toekomstige promotie heeft een invloed op het welbevinden van medewerkers, en in later stadium hun aan- of afwezigheid, maar ook de **ontwikkelingsmogelijkheden** in de huidige job. Hoewel dit niet altijd bevestigd wordt in de wetenschappelijke literatuur kwam dit wel ter sprake in een focusgroep. Zo gaf een respondent aan dat dit voor haar een belangrijke factor was, maar dat er weinig mogelijkheden waren om opleidingen te volgen of deze opleidingen sloten niet altijd aan bij de opleidingsbehoeftes. Hierdoor gaf ze aan niet altijd ten volle gemotiveerd te zijn. Volgens haar zou dit een mogelijkheid zijn om in te spelen op het welbevinden van de medewerkers en dus hun algehele beschikbaarheid

In de wetenschappelijke literatuur werd ook het concept van **rolduidelijkheid** naar voren geschoven. Rolduidelijkheid kan op verschillende aspecten slaan. Rolambiguïteit is daar één van.

//

Vooraf bij de leidinggeevenden kwam deze rolambiguititeit ter sprake. Zo hebben zij het gevoel dat ze soms te maken hebben met tegenstrijdige verwachtingen, dit tussen zichzelf als persoon met geïnternaliseerde normenkaders en de professionele rol van leidinggeevenden die ze vervullen. Dit kan zorgen voor bepaalde ethische en morele dilemma's.

*“Ik kwam eigenlijk in conflict met mijn eigen. Want de mensen die al hun best deden, daar moet je nog meer aan vragen. Diegene waar niks op pakt, daar kan je niet veel aan doen.”*

*“Er is een conflict tussen de doelstellingen en het menselijke.”*

Vooraf de **hoge werkdruk** zorgde volgens deze leidinggeevenden voor **rolambiguititeit**. Zo gaven ze aan dat ze enerzijds moeten toezien op de prestaties binnen de organisatie. Prestatiedoelstellingen dienen immers gehaald te worden. Langs de andere kant dienen leidinggeevenden toe te zien op het welzijn van hun medewerkers. Deze twee verwachtingen blijken in de praktijk niet altijd even goed of makkelijk verzoenbaar, volgens de respondenten. Een aantal van de leidinggeevenden gaven aan hiermee te worstelen.

*“Ze zien enkel de statistiekbladen en die zijn belangrijk voor hen. Maar hoe de mensen zich voelen en welke impact dat heeft... dat is iets... dat gaat verloren.”*

In lijn hiermee ligt de **roloverbelasting** die de medewerkers ervaren. Zo gaven ze aan dat ze steeds meer werk en taken op zich moeten nemen. Personeelsleden die uitvallen worden niet altijd vervangen, waardoor de werklust opgevangen moet worden.

*“Als er dan iemand weg valt, dan moet je dat er ook nog bijnemen. Terwijl je al heel veel stress hebt van je eigen werk, maar zo creëer je dan weer een nieuwe burn-out, want de rest blijft met die stress zitten.”*

Al deze aspecten zorgen ervoor dat de medewerkers onder druk staan. Velen van hen gaven dan ook in de focusgroepen aan dat dit negatieve gevolgen had voor hun welzijn en de link met afwezigheid door een burn-out werd meermaals aangegeven.

Wat betreft **flexibele werkarrangementen** en de invloed hiervan op het welzijn en de personeelsbeschikbaarheid zijn de resultaten niet zo eenduidig. Zo bleek al snel dat er verschillende flexibele werkarrangementen binnen case 1 aanwezig waren. Sommige afdelingen hadden vaste werktijden of hebben een vast aantal thuiswerkdagen waarover de medewerker kan beschikken. Andere afdelingen of teams hebben dit dan weer niet. Hoewel de meeste respondenten vooral positieve aspecten ervaren van PTOW, wijzen sommige respondenten toch op de gevaren. Zo zou door PTOW er een tendens ontstaan waarbij de work-life balance scheefgetrokken wordt.

*“Nu hetgeen dat nog misschien wel positief is, is het thuiswerken... maar ook daar worden weer bepaalde regeltjes aan vastgelegd. Dus als ze daar wat flexibeler in zouden zijn.... Dat gaat ook in tegen het principe van PTOW.”*

#### **4.2.1.3 Factoren in de directe werkomgeving**

Zowel het belang van leiderschap als de relatie tussen collega's kwamen naar voren als factoren die een invloed hebben op de aan- of afwezigheid. Wat betreft **leiderschap** gaven de medewerkers aan dat de directe leidinggeevenden als een soort buffer gezien worden tussen hen en het topmanagement. Toch waren er grote verschillen tussen de ervaringen van medewerkers, maar steeds gaven ze aan dat de relatie tussen hen en de leidinggeevenden een belangrijke impact heeft op hun welzijn. Vooraf een leiderschapsstijl met aandacht voor welzijn zou volgens hen een

//

positieve invloed hebben op de personeelsbeschikbaarheid. Zo verwachten de medewerkers vooral een directe leidinggevende die betrokkenheid toont, maar ook hun belangen verdedigt.

*“De directe leidinggevende, naar mijn inzien, is nog diegene die het meeste verschil kan maken tussen het management en de werkvloer. Die kan nog wat bufferen.”*

*“Wie is de persoon waar je nog waardering van kan krijgen? De enige waarvan je dit nog kan krijgen, is uwe rechtstreekse baas. Die weet dat je je werk goed doet en kijkt verder dan de dossiers. Daar krijg je nog positieve respons van.”*

De **relatie met collega’s** werd door de respondenten zowel als positief als negatief ervaren. Zo gaven ze aan dat, indien de relatie tussen verschillende collega’s goed zit en er een hoge mate van groepscohesie is, ze eerder geneigd zijn om toch naar het werk te komen en minder snel afwezig zijn, dit eerder uit een gevoel van samenhang. Verder speelt het idee van billijkheid tussen collega’s een rol. Verschillende respondenten gaven aan dat ze sneller geneigd zijn om afwezig te zijn als hun collega’s dit ook zijn. Wat betreft prestaties gaven verschillende respondenten aan dat ze hun inspanningen afstemmen op die van collega’s.

*“Als je ziet dat er dan profiteurs tussen zitten. Dan denk je waarom moet ik dan... En dan begin je uw eigen inwendig...”*

*“Het is ook een beetje besmettelijk eh. Ik ga het een beetje omschrijven: als er een vermoeden is dat er bepaalde personen niet echt ziek zijn, maar wel langdurig afwezig en dus er de kantjes van aflopen. Dan is dat besmettelijk voor de rest van de groep. En dat is niet bevorderlijk voor de sfeer en voor de mensen die ‘s morgens wel uit hun bed kruipen.”*

#### **4.2.1.4 Organisatiebrede factoren**

Hoewel **organisatiecultuur** een vaag concept en moeilijk tastbaar is, gaven verschillende respondenten aan dat er binnen de organisatie zowel een cultuur van wantrouwen ten opzichte van het hoger management als onduidelijkheid heerst. Dit idee van wantrouwen zorgt voor een verminderd gevoel van welzijn binnen de organisatie.

*“[...] er is geen vertrouwen, maar eerder wantrouwen binnen case 1.”*

*“Ik denk dat ze ons niet geloven. Dat is het probleem. Het wantrouwen naar ons toe. Ze zien in alles slecht en denken dat we het systeem misbruiken. Dat wantrouwen ligt zo hoog en dat wringt.”*

Wat betreft onduidelijkheid gaven de respondenten aan dat er grote verschillen zijn hoe met afwezigheid binnen de organisatie wordt omgegaan. De interne standaarden verschillen naargelang afdeling, team of leidinggevenden. Er heerst dan ook een bepaalde afwezigheidscultuur binnen bepaalde afdelingen en teams die een impact heeft op de personeelsbeschikbaarheid van de medewerkers.

Bij de **erkenning** vanuit de organisatie werd vooral gekeken naar de rol van de directe leidinggevenden. Deze zouden, volgens de respondenten, nog het meest enige vorm van waardering uiten naar de medewerkers toe. Zo gaven de respondenten aan dat een spontane waardering in de dagdagelijkse samenwerking een belangrijke impact heeft. Wat een formeel uitgewerkt erkenningsprogramma betreft, hadden de medewerkers het gevoel dat dit niet bestond binnen de organisatie. Zo zagen zij de initiatieven, als die al genomen werden, ook eerder als misleidend.

*“De fundamenten zijn op dit moment niet goed en ik denk dat die maar goed moeten zitten eer dat mensen het gevoel hebben dat ze gerespecteerd worden. Als ze dat gevoel hebben gaan ze dat*

////////////////////////////////////









*“Ik heb soms ook het gevoel dat er tegenstrijdigheden zijn. Dat je enerzijds wel het gevoel krijgt: ze zijn bezig met welzijn. Maar anderzijds gaat het wel over doelstellingen halen die toch niet stroken met het welzijnsbeleid. Dat zijn precies krachten die elkaar tegenwerken.”*

*“[...] ja de doelstellingen die opgelegd worden, zoals het verwerken van zoveel dossiers per dag. Dan mag je gaan sporten. Dus eerst maar presteren en dan mag je je amuseren. Alé, amuseren. Ik denk dat bij veel mensen het gevoel hangt dat de welzijnsinitiatieven zijn doel voorbij schieten. Dat wordt uitgehold door de doelstellingen die worden opgelegd.”*

Een aantal respondenten was echter wel positief over de rol van de directe leidinggevenden en de impact van deze actor. Door de medewerkers werden wel verschillen opgemerkt tussen leidinggevenden onderling. De leiderschapsstijl werd hierbij wel als belangrijk geacht. Een directe leidinggevende zou daarbij twee rollen hebben, volgens de medewerkers. Enerzijds de rol van expert en anderzijds de rol van *people manager*. Met de rol van *people manager* werd bedoeld dat men ook aandacht dient te hebben voor het welzijn en dat men een bepaalde mate van betrokkenheid moet vertonen naar de medewerkers toe.

*“Die rol van leidinggevenden is dubbel. Enerzijds een expertenrol, maar ook de rol om in te spelen wat er leeft bij de mensen.”*

*“Ik denk zo ... ook mens moeten kunnen zijn. Dat ze de ruimte moeten geven en zowel op taak als op mensgebied hun functie moeten uitoefenen.”*

#### **4.2.4 Aanbevelingen welzijn en personeelsbeschikbaarheid**

Uit de resultaten van de focusgroepen komt naar voren dat case 1 nog een lange weg heeft te gaan op het gebied van welzijn en personeelsbeschikbaarheid. Er werden dan ook aan aantal aanbevelingen gedaan, waarmee case 1 aan de slag zou kunnen gaan.

De algemene teneur die uit de focusgroepen naar voren is gekomen, is dat er vanuit case 1 beter gecommuniceerd zou moeten worden over het **brede kader** achter het beleid m.b.t. welzijn en personeelsbeschikbaarheid, wat zijn de verschillende mogelijkheden die voorhanden zijn? Er is nood aan richtlijnen, een sturend kader, die leidinggevenden kunnen gebruiken om te weten hoe ze in een bepaalde situatie kunnen optreden, welke mogelijkheden er allemaal zijn, bij wie ze terecht kunnen en die ook effectief op papier staan. Hierbij wordt er wel gewezen op het feit dat er nog steeds ruimte moet zijn voor maatwerk om in te spelen op de individuele noden binnen de verschillende afdelingen. Specifiek wordt er ook verwezen naar de verschillende afwezigheidsregimes waarop medewerkers beroep kunnen doen. Leidinggevenden zijn hiervan vaak niet op de hoogte, waardoor het moeilijk is voor hen om medewerkers correct te informeren en op weg te helpen.

Medewerkers hebben ook het gevoel dat de basisfundamenten binnen case 1 niet goed liggen. Het ontbreekt aan een **langetermijnperspectief**. Zo zouden ze het gevoel hebben als middelen beschouwd te worden die nodig zijn om de prestatiedoelstellingen op korte termijn te behalen. Hierdoor komt de nadruk binnen de organisatie volgens hen dan ook te liggen op de kwantiteit, eerder dan de kwaliteit. Indien cijfers niet gehaald worden, dient men zich hier ook onmiddellijk voor te verantwoorden. Medewerkers omschrijven dit als een sfeer van **presteren en wantrouwen**. Zowel medewerkers als leidinggevenden vinden dat er hier een verplaatsing van de focus nodig is: meer aandacht voor de kwaliteit en minder voor de kwantiteit, als men iets aan het welzijn en zo de personeelsbeschikbaarheid wilt doen.

////////////////////////////////////

*“Mensen moeten het gevoel hebben dat ze gerespecteerd worden. Dat ze geen pion zijn dat ze naargelang de noden van de overheidsdiensten verschoven worden. Als de mensen dat gevoel gaan hebben, gaan ze dat ook appreciëren en aannemen dat er van alles extra gegeven wordt. Nu lijkt dat maar een zoethoudertje.”*

Medewerkers en leidinggevendenden hebben hierdoor dus de indruk dat initiatieven m.b.t. welzijn en personeelsbeschikbaarheid genomen worden omdat de cijfers slecht zijn. Binnen case 1 zou er **proactiever** opgetreden en gecommuniceerd kunnen worden over de diverse mogelijkheden. De communicatie zou ook **gerichter** mogen gebeuren. Zo wordt er gesproken over de ‘echo’, maar door de werkdruk wordt dit amper gelezen. Bovendien zou hier ook te veel informatie in opgenomen worden. Informatie zou volgens medewerkers gerichter en specifiek per doelgroep verstuurd moeten worden, i.p.v. altijd alle informatie naar iedereen te sturen als dit niet nodig is.

De leidinggevendenden spreken tijdens de focusgroepen over de rol van de **re-integratieambtenaar**. Voor velen van hen was deze persoon een goede ondersteuning, waarbij ze met diverse vragen terecht konden. Toch vragen velen zich af of deze functie niet door meerdere personen uitgeoefend zou moeten worden. Enerzijds omwille van de werkbelasting die de job met zich meebrengt, maar anderzijds ook omdat deze persoon als vertrouwensfiguur optreedt met wie niet iedereen altijd een klik heeft, iets wat belangrijk is als het gaat over het delen van persoonlijke en gevoelige informatie.

Leidinggevendenden geven ook aan dat ze binnen case 1 vaak in een **zwakke positie** staan ten opzichte van medewerkers die de kantjes er van af lopen of die profiteren van systemen om ziekteverlof te nemen. Volgens de leidinggevendenden is het heel moeilijk om deze medewerkers te berispen omwille van het gebrek aan een breder kader. Leidinggevendenden krijgen het gevoel dat ze vaak in een verdedigende rol moeten kruipen. Bovendien moeten ze al met een heel sterk dossier komen om een medewerker een negatieve evaluatie te geven.

*“Iemand zei ooit letterlijk tegen mij: Wat denk jij dat jij mij gaat doen? Ik ben vast benoemd, wat ga jij doen? En je kan inderdaad niets doen. Een negatieve evaluatie geven, maar op wat? Iemand die zijn cijfers haalt, maar langs de andere kant.... Daar kan je niet veel tegen doen. Je moet al een heel sterk dossier hebben om eigenlijk iemand een negatieve evaluatie te geven.”*

Binnen case 1 zou er volgens medewerkers ook meer aandacht geschonken mogen worden aan **talentmanagement**. Volgens hen zouden medewerkers die zich niet meer goed voelen in hun job, voor een stuk aan hun lot over gelaten worden. Er wordt te veel gefocust op het geven van negatieve evaluaties en te weinig op de competenties en het kunnen van medewerkers. Hier zou meer ondersteuning kunnen voorzien worden. Bovendien zouden medewerkers ook het gevoel hebben dat ze niet gestimuleerd worden in zelfontwikkeling. Het verkrijgen van educatief verlof voor het volgen van opleidingen in het kader van de functie, lijkt niet zo vanzelfsprekend te zijn. Ook hier zou meer aandacht aan gegeven kunnen worden. Kwantiteit, het behalen van de cijfers, primeert volgens de medewerkers op de kwaliteit, waardoor men zich zal beperken tot het minimum aan inspanningen.

Volgens medewerkers is het contact met de **HR-dienst** ook te **onpersoonlijk** geworden, waardoor de drempel om hen te contacteren vergroot is. Het geautomatiseerde systeem zorgt ervoor dat de HR-dienst ver van de medewerkers af staat, of dit gevoel krijgen de medewerkers toch. Hier zouden ze graag terug verandering in zien.

//

### 4.3 CASE 2

Uit het verkennend vooronderzoek (Tabel 4-4) blijkt dat case 2 in 2016 950 werknemers telde. Bijzonder is dat er een aanzienlijke toename in het personeelsbestand is, vergeleken met 2014 (Tabel 4-4). Deze plotse personeelsaangroei is te verklaren door een uitbreiding van het toepassingsgebied en staats hervormingen (overheveling federale ambtenaren naar case 2). Tegelijkertijd met de personeelstoename zien we een daling in de beschikbaarheid en aanwezigheid van het personeel. Case 2 heeft in 2016 één van de laagste beschikbaarheids- (83,1%) en aanwezigheidsratio's (60,5%).

Tabel 4-4 – Personeelseffectieven case 2 (2012-2014-2016)

	2012	2014	2016
Personeelsaantal	231	205	950
Personeelsbeschikbaarheid	207,95	191,88	789,90
Personeelsaanwezigheid	161,47	146,30	574,90
Beschikbaarheidsratio	0,900	0,936	0,831
Aanwezigheidsratio	0,699	0,714	0,605
Prestatiegraad	0,776	0,762	0,728

We zien dat het grootste aandeel werknemers zich in de leeftijdscategorie 35-44 jaar bevindt. Bijna 80% van het personeel is statutair tewerkgesteld. Ruim de helft van de werknemers heeft bovendien een functie op niveau B (Tabel 4-5).

De resultaten uit de Personeelspeiling tonen aan dat case 2 veelal rond het gemiddelde, of net onder het gemiddelde van de DVO scoort (Tabel 4-6). Op het gebied van leiderschap is het personeel in case 2 relatief gezien wel minder tevreden. Ook de betrokkenheid scoort relatief laag, vergeleken met de DVO en de andere 7 potentiële cases.

////////////////////////////////////

Tabel 4-5 – Demografisch profiel case 2 (2016)

case 2	
Leeftijd	
≤34	23,38%
35-44	40,39%
45-54	22,29%
≥55	13,94%
Statuut	
Statutair	79,82%
Contractueel	20,18%
Niveau	
Niveau A	23,94%
Niveau B	56,94%
Niveau C	16,11%
Niveau D	3,01%
Ziekteafwezigheid >30d	
2012	3,46%
2016	4,08%

Tabel 4-6 – Personeelspeiling case 2 (2016)

	Gemiddelde case 2	Gemiddelde DVO
Psychologisch kapitaal	4.093	3,962
Jobontwerp	3.304	3,395
Rolduidelijkheid	3.676	3,799
Flexibele werkarrangementen	3.961	4,076
Leiderschap	3.546	3,771
Collega's	3.816	3,946
Erkenning	4.102	4,208
Arbeidsvoorwaarden	3.178	3,348
Jobtevredenheid	4.251	4,185
Werkstress (-)	3.859	3,992
Betrokkenheid	3.629	4,029

### 4.3.1 De antecedenten van personeelsbeschikbaarheid in de praktijk

#### 4.3.1.1 Individuele factoren

Wat de individuele factoren betreft, werd er binnen case 2 verwezen naar het **psychologisch kapitaal** van medewerkers dat een rol kan spelen in het al dan niet kunnen omgaan met die extra werkdruk en –stress. Binnen een team is het dan ook belangrijk dat de leidinggevende de juiste taken aan de juiste persoon toebedeelt.

*“Het is ook aan de verantwoordelijke om te zien welke taken hij aan wie geeft, de ene kan al beter met stress om dan iemand anders. [...] De andere vindt dat geen probleem en die wel, dus dan moet je kijken wie je wat laat doen. Dat is de teamleider die dat moet doen, die moet daar een opleiding voor gehad hebben, dat is belangrijk.”*

Daarnaast werd er ook vermeld dat de **privé-situatie** vaak een rol speelt in het feit dat mensen niet beschikbaar zijn.

Ook werd er door de leidinggevendenden vermeld dat men binnen case 2 ook zit met een grote groep van **oudere werknemers** die niet uit het oog verloren mogen worden. Naarmate men ouder wordt, worden de huidige taken vaak meer belastend, waardoor het welzijn mogelijk meer in het gedrang komt. Dit heeft met verschillende aspecten te maken zoals de ergonomie, concentratiemoeilijkheden, mentale belasting. Dit soms in combinatie met werkomstandigheden die al niet ideaal zijn.

////////////////////////////////////

#### 4.3.1.2 Jobgerelateerde factoren

De steeds veranderende en meer eisende maatschappij zorgt er bovendien voor dat de technologieën en werkmethoden in de organisatie aan een snel tempo evolueren. Bovendien komen er steeds meer taken bij en worden ze **complexer**. Medewerkers hebben het gevoel dat men te snel wil veranderen. Mensen kunnen op den duur niet meer volgen, waardoor er op lange termijn **veranderingsmoeheid** kan ontstaan, die de nodige frustraties met zich meebrengt. Dit zou vooral ook voorkomen bij oudere werknemers, die steeds meer moeite krijgen om de veranderingen onder de knie te krijgen en waarbij taken minder snel afgehandeld kunnen worden. Door de complexiteit en drukte van de job komen medewerkers ook niet altijd toe aan de structurele taken, zoals het onderhouden van contacten met externe partners.

Daarnaast zijn er **flexibele werkarrangementen**, zoals halftijds werken en PTOW, die ervoor zorgen dat medewerkers een beter evenwicht kunnen vinden tussen werk en privé, wat ten goede komt aan het welzijn en de beschikbaarheid. Aan de andere kant zijn er zoveel mogelijkheden en trajecten die medewerkers kunnen volgen, die maken dat ze echter minder beschikbaar zijn, waardoor hun taken door andere collega's uitgevoerd dienen te worden. Dit kan op zijn beurt dan weer een negatieve invloed hebben op het welzijn en de beschikbaarheid van deze medewerkers. Bovendien heeft men niet de mogelijkheid om beroep te doen op interimcontracten en wordt er structureel geen oplossing aangeboden, waardoor die leemtes die gecreëerd worden, ook niet opgevuld geraken.

*“Als leidinggevende is het soms heel moeilijk om de opdrachten die er zijn tot een goed resultaat te laten komen omdat er, en dat heeft te maken met het statuut en ik ben er niet tegen, omdat er zoveel mogelijkheden en trajecten zijn die dat maken dat mensen op bepaalde momenten niet beschikbaar zijn. [...] Het wordt heel moeilijk om die personeelsbeschikbaarheid die zo belangrijk is in uitvoering van de job, en de redenen waarom die beschikbaarheid er niet is, ziekte, loopbaanonderbreking, etc. die maakt wel dat je iedere keer moet gaan kijken wat je nog hebt aan middelen om datgene dat er klaar moet zijn....maar ik heb daar niet ergens een potje van mensen die kunnen inspringen waar het nodig is en waar de gaten vallen.”*

Wel werd er door meerdere medewerkers vermeld dat je binnen case 2 gemakkelijk van team kan veranderen indien dat nodig is, maar deze **flexibiliteit** zou meer verankerd moeten worden in het algemeen beleid. Momenteel zou het vooral afhangen van de afdelingshoofden.

*“Ik denk dat als de oorzaak voor een stuk bij je job ligt dat het belangrijk is om daar naar te kijken. Voel je je nog goed in uw job. Binnen case 2 zijn er wel mogelijkheden om te schuiven als het nodig is. Bij ons kan je wel gemakkelijk van team veranderen, waardoor uw jobinhoud helemaal verandert, en als dat helpt...”*

Toch staat dit in contrast met wat enkele leidinggevenden vermelden, namelijk dat het voor medewerkers niet altijd duidelijk zou zijn wat de mogelijke alternatieven zouden zijn. Medewerkers zouden hierdoor vaak te lang dezelfde job blijven uitoefenen.

#### 4.3.1.3 Factoren in de directe werkomgeving

Factoren in de directe werkomgeving hebben eerder een positieve invloed op het welzijn en de beschikbaarheid van werknemers. Zo werd er door de leidinggevenden vermeld dat het belangrijk is om een goede band op te bouwen met de medewerkers. Dit vergroot de betrokkenheid en zorgt ervoor dat de afstand tussen medewerker en leidinggevende niet te groot wordt. Het is dan ook belangrijk om te luisteren naar de medewerkers en ze de mogelijkheid te geven om te ventileren.

////////////////////////////////////

Ze moeten het gevoel hebben dat ze terecht kunnen bij de leidinggeevenden. Ook dient er ruimte gecreëerd te worden voor leuke dingen en teamwerking. Ook dit heeft weer te maken met de ***people managers skills*** die voorheen al vermeld werden.

Zowel door leidinggeevenden als door de medewerkers wordt er gewezen op het belang van een goede **verhouding tussen de collega's**.

*“Ook als collega's onderling moet je communiceren, dat is ook heel belangrijk. Er zijn teams waar dat er niets gezegd wordt. En dan draait het ook niet goed. Dat is een bewijs van wantrouwen. Wij lopen gemakkelijk tot aan elkaars tafel ook van andere teams. Dat maakt het werk wel iets beter.”*

Collega's kunnen namelijk ook een platform bieden om hun verhaal te doen. Een goede band zorgt er bovendien voor dat collega's meer bereid zijn om taken over te nemen indien dit nodig is en om hen gerust te stellen dat het werk opgevangen zal worden.

#### **4.3.1.4    Organisatiebrede factoren**

Volgens medewerkers en leidinggeevenden speelt de **besparingsmodus**, waarin de organisatie zich al verschillende jaren bevindt, een grote rol in het welzijn of de beschikbaarheid van het personeel. Deze maakt immers dat structurele tekorten niet worden opgelost, waardoor hetzelfde aantal of meer taken door minder mensen uitgevoerd dient te worden. Men komt als het ware in een vicieuze cirkel terecht, doordat de 'achtergebleven' medewerkers ook steeds vaker op hun eigen limieten en grenzen botsen met de nodige gevolgen voor hun beschikbaarheid. Er werd ook vermeld dat het begrip van collega's vaak vermindert voor mensen die steeds afwezig zijn.

*“Ik merk dat het begrip van de collega's zienderogen vermindert. Je bent niet alleen bezig met het compenseren van het werk dat moet gedaan worden, maar de mensen hebben geen zin meer om alles er maar bij te nemen als er niets anders structureel in de plaats wordt gezet.”*

Door leidinggeevenden wordt dan ook nog eens gewezen op het feit dat langdurige afwezigheden vaak in periodes van weken of maanden worden verlengd, waardoor het voor hen zeer moeilijk wordt om hier op te anticiperen en in te spelen.

Samenhangend hiermee werd er gewezen op het belang van goede en voldoende ondersteunende **administratieve krachten**, zodat medewerkers zich meer op hun inhoudelijk werk kunnen focussen. Bovendien is het belangrijk dat de juiste persoon op de juiste stoel zit, dat er met andere woorden voldoende aan talentmanagement wordt gedaan.

Sporadisch werd er ook vermeld dat er moet vermeden worden dat men zal evolueren naar een **vergadercultuur**. Ook al zijn structurele overlegmomenten nodig, toch dient men er zich ook van bewust te zijn dat ook dit tijd in beslag neemt, die men niet kan besteden aan het eigenlijke takenpakket.

#### **4.3.1.5    Modererende variabelen**

Wat de modererende variabelen betreft, werd er door de leidinggeevenden enkel verwezen naar de **wederzijdse verwachtingen** die er zijn tussen leidinggeevenden en hun medewerkers. Zo verwachten leidinggeevenden dat ze op tijd op de hoogte gehouden worden van eventuele afwezigheid zodat men zich hier op kan voorbereiden, net zoals de medewerker zou verwachten dat de leidinggeevenden zich heeft voorbereid op zijn of haar terugkeer (een gesprek, takenpakket, nodige afspraken maken, etc.).









Bovendien geven leidinggevenden zelf aan dat het belangrijk is om voldoende aandacht te hebben voor het welzijn van medewerkers door te luisteren, hen te laten ventileren, en tijd te maken om ook kleine successen te vieren.

Maar zoals reeds werd gesteld, wordt er door medewerkers en/of de personeelsdienst regelmatig te **laat teruggekoppeld** naar de leidinggevenden welke pistes medewerkers aan het doorlopen zijn. Hierdoor wordt het voor leidinggevenden moeilijk om het werk en de dienst te reorganiseren. Leidinggevenden proberen namelijk ook **proactief te werken aan het welzijn** van de medewerkers, maar dit vereist wel een inbreng van beide partijen.

*"Soms mag je als leidinggevende nog proactief dialoog willen voeren maar sommige mensen zijn in ziekteverlof en wensen niet te communiceren en dan wordt het wel heel moeilijk. Dan wil je nog positief ingesteld zoeken naar oplossingen, maar als ze de deur toehouden en niet antwoorden. En dat moet je respecteren, maar dat maakt het bijzonder moeilijk. Daar worden we ook mee geconfronteerd met die keuzes van de mensen."*

Aan de andere kant waren de leidinggevenden het er wel over eens dat de personeelsdienst steeds bereid is om **hulp en ondersteuning** te bieden waar nodig. Zeker in het geval van individuele cases. De personeelsdienst staat klaar om vragen te beantwoorden en leidinggevenden bij te staan indien ze op de grenzen van hun eigen kunnen botsen.

*"Ik ben altijd heel transparant geweest in mijn communicatie naar de medewerkers, maar het feit dat het nu ook komt van HR vind ik een ongelofelijke ondersteuning. Ik heb het gevoel dat ik dat gevecht niet alleen moet aangaan, alé gevecht,... Ik word ondersteund van het beleid uit."*

Er wordt hierbij naar concrete voorbeelden verwezen zoals de stress- en burn-out coaches, het voeren van verzuimgesprekken of het opstellen van een integratieprotocol. Bij het uitwerken van deze concrete initiatieven geven de leidinggevenden aan dat er niet alleen gekeken wordt vanuit het perspectief van de individuele medewerker, maar dat er ook rekening gehouden wordt met de context van de organisatie of het team. Bovendien is er een goede samenwerking tussen de betrokken actoren.

#### **4.3.3.3 Het gepercipieerde welzijnsbeleid**

Hoe wordt het beleid en/of de verschillende beleidsinitiatieven die genomen worden nu in de praktijk ervaren door de medewerkers en leidinggevenden. In het algemeen werd er in de focusgroep met de **medewerkers** door een aantal sterke stemmen gewezen op de invloed van de **besparingsmodus** die al verschillende jaren aan de gang is. Er wordt hierbij de vraag gesteld in welke mate het mogelijke positieve effect van deze beleidsinitiatieven wordt tegengewerkt door de constante besparingen die extra werkstress- en druk legt bij de medewerkers.

*"We weten dat er een welzijnsbeleid is, maar we zitten al 10 jaar in besparingsmodus op personeel, het koppenverhaal, de mensen van de personeelsdienst weten dit. [...] Dan komen al de taken onder druk te staan. Alles moet wel blijven doorgaan, en dat geeft druk op mensen die overblijven. En zeker als er nog mensen uitvallen wegens ziekte dan wordt het problematisch en zeker in vakantieperiodes, om alles bemand te krijgen."*

Deze 'paradox' werd ook al vermeld door de HR-business partner (supra 4.3.3.1) en wordt ook bevestigd door de leidinggevenden. Het probleem wordt volgens hen nog des te groter, omdat er structureel niets aan deze tekorten wordt gedaan, doordat ziektes of afwezigheid niet vervangen worden. Bovendien zou het effect eens zo voelbaar zijn als er afwezigheden zijn op niveau van het secretariaat of het onthaal.

////////////////////////////////////







Daarnaast werd er ook verwezen naar een aantal kleinere, maar daarom niet minder belangrijke zaken, die het welzijn van medewerkers zouden kunnen beïnvloeden, zoals de oude gebouwen waarin sommige afdelingen zich bevinden en de luchtkwaliteit die niet altijd even optimaal is.



## 4.4 CASE 3

Case 3 maakte geen deel uit van het verkennend vooronderzoek. Uit Tabel 3-1 kunnen we wel afleiden dat case 3 hoog scoort op de personeelspeiling van 2016 en een hoge aanwezigheid heeft. Ondanks de positieve cijfers voor case 3 merkt de medewerker van de personeelsdienst wel op dat ze nog steeds kritisch moeten blijven en de mogelijke pijnpunten niet uit het oog mogen verliezen.

### 4.4.1 De antecedenten van personeelsbeschikbaarheid in de praktijk

#### 4.4.1.1 Individuele factoren

De enige factor binnen de individuele factoren werd vermeld door de leidinggevendenden. Binnen case 3 zou er sprake zijn van een grote groep **jonge mensen** wat ook wel een positieve invloed zou hebben op het welzijn binnen de groep, doordat het vaak gaat om mensen die gelijk denkend zijn en ook vooruit willen.

#### 4.4.1.2 Jobgerelateerde factoren

Medewerkers wijzen ook op het positieve effect van de **interne mobiliteit**. Er wordt nu meer ingezet op de sterke punten en capaciteiten van mensen.

*“Ja en er is ook kans op interne mobiliteit in plaats van ontslagen. Dat had mensen vroeger soms veel gelukkiger gemaakt door gewoon mensen van plaats te kunnen wisselen of hun sterke punten te gaan benutten in plaats van (gemompel). Ge kunt u nu gaan specialiseren in uw sterke punten en capaciteiten en dat is wel mogelijk als organisatie.”*

Daarnaast worden er ook heel wat **flexibele werkarrangementen** vermeld zoals glijdende werkuren, flexibiliteit m.b.t. aanvragen van verlof, en de mogelijkheid tot thuiswerk. Door de leidinggevendenden wordt ook nog specifiek gewezen op de **autonomie en verantwoordelijkheid** die medewerkers krijgen en de erkenning voor het werk dat ze doen. Volgens de medewerker van de personeelsdienst heeft het ook te maken met de eigenheid van de job, het feit dat het veel uitvoerend werk is, veel mensen werken ook in de buitenlucht, enz.

#### 4.4.1.3 Factoren in de directe werkomgeving

Een medewerker, die een persoonlijke situatie toelichtte, haalde de problematiek aan van **collega's** die in een moeilijke (thuis)situatie zitten en deze problematiek mee naar de werkvloer nemen. Dit zou er namelijk voor zorgen dat andere collega's mee in die negatieve spiraal worden gezogen, wat uiteindelijk ook een invloed heeft op hun welzijn. De werkvloer wordt dan als het ware gezien als een plek om te ventileren, wat ook mogelijk moet zijn, maar die constante negatieve invloed wordt op de duur ook niet meer houdbaar en straalt af op de collega's. In dit verband wordt er dan ook gewezen op het feit dat er indirect toch wat oplossingen geboden worden om de **cohesie** tussen de collega's te vergroten en voor een stuk de organisatiecultuur te versterken, zoals personeelsactiviteiten, teambuilding, yoga, zwemmen, gezamenlijke koffiepauzes, enz.

De medewerker van de personeelsdienst wijst er ook op dat het belangrijk is dat leidinggevendenden versterkt worden in hun rol als **people manager**, om meer te kunnen inspelen op het bespreekbaar maken van aspecten m.b.t. welzijn.

////////////////////////////////////





## 4.4.3 Het HR-procesmodel in de praktijk

### 4.4.3.1 Het beoogde welzijnsbeleid

Binnen case 3 wil men vooral evolueren op het vlak van het psychosociaal welzijn. De medewerkers van de personeelsdienst vermelden dat ze op de hoogte zijn van het raamcontract dat de Vlaamse overheid heeft met *better minds at work* om stress en burn-out op te volgen en dat ze hier ten alle tijden beroep op kunnen doen. Binnen case 3 wordt nog meer gewerkt aan een open cultuur, gesprekscultuur, feedback cultuur als een vorm van risicomangement. Ze stellen dit voorop als een operationele doelstelling waaraan men constant werkt en waarrond men diverse initiatieven neemt. Er worden binnen case 3 dan ook verschillende kanalen aangeboden waar medewerkers terecht kunnen met vragen m.b.t. welzijn zoals een interne HR-coach, vertrouwenspersonen, contactpersonen integriteit Maar in welke mate sijn al deze initiatieven nu door naar medewerkers en leidinggevenden op de werkvloer?

Uit de focusgroepen blijkt dat concrete initiatieven (sessies, workshops, studiedagen) die georganiseerd worden, de medewerkers en leidinggevenden wel bereiken, zodat ze hier ook actief aan kunnen deelnemen. Er zijn dan ook verschillende communicatiekanalen die binnen case 3 gebruikt worden. Er wordt vermeld dat het personeelsblad een belangrijke bron van communicatie is waarin zeker alle informatie wordt opgenomen. Toch worden er door de medewerkers een aantal punten aangehaald waar rekening mee gehouden kan worden, opdat dit een optimaal communicatiemiddel zou zijn. Zo zou er te veel informatie opgenomen worden, waardoor niet alles gelezen wordt of zelfs geklasseerd wordt als 'niet belangrijk'. Daarom zou dit beperkt kunnen worden tot zaken die op dat moment van belang zijn.

*“Dat is ons communicatiekanaal en daar staat een beetje vanalles in en dat is soms heel veel. En om daar dan door te ploegen om dan iets te vinden als er al weinig tijd is; dan is dat niet evident. Ja dat moeten wij echt aan elkaar vragen, want je moet u dan dikwijls inschrijven, [...] Die X wordt meestal niet tot vanonder gescrold. Want het is soms ook zo dat ge te laat zijt met inschrijven.”*

De medewerker van de personeelsdienst vermeldt ook dat er recent gewerkt wordt met een aantal televisieschermen waarop infosessies, workshops, studiedagen, enz. geprojecteerd worden. Diezelfde informatie kan je ook raadplegen op de intranet-pagina van case 3, namelijk het ‘**mededelingenbord**’. Ook hier vermelden verschillende medewerkers echter dat ze hiervan niet op de hoogte zijn.

Medewerkers vermelden echter ook dat de **werkdruk** een belangrijke rol speelt in het al dan niet voldoende op de hoogte zijn van de informatie die er gegeven wordt over diverse welzijnsaspecten. De werkdruk zorgt er namelijk voor dat men zelden tijd vrij maakt om de nieuwsbrief door te nemen en zorgt ervoor dat er slechts een beperkt aantal mensen binnen een bepaalde afdeling de infosessies of workshops mogen bijwonen. De informatie wordt dan achteraf ook niet altijd teruggekoppeld naar de andere collega’s, waardoor er al snel bepaalde informatie gemist wordt. De medewerker van de personeelsdienst erkent deze problematiek en stipt aan dat dit ook te maken heeft met de **organisatiecultuur**, een aspect dat men probeert te keren.

### 4.4.3.2 Het geïmplementeerde welzijnsbeleid

Uiteraard begint heel het implementatieverhaal bij het **signaleren van problemen** en het doorsijpelen van deze informatie naar de leidinggevende of de personeelsdienst. Indien problemen

////////////////////////////////////



















werk en oprecht geven om het werk dat ze doen, waardoor de afwezigheidsgraad kan afnemen. Een lage betrokkenheid zou dus kunnen leiden tot een hoge afwezigheid.

### 5.1.2 Het beleid omtrent welzijn en personeelsbeschikbaarheid

In het tweede deel van het onderzoek werd het beleid rond welzijn en personeelsbeschikbaarheid nader bekeken. Er werd gekeken naar het beleid dat door de entiteiten voorop wordt gesteld, hoe dit beleid door leidinggevenden geïmplementeerd wordt op de werkvloer, en gepercipieerd wordt door medewerkers en leidinggevenden. Uit de interviews met de HR-business partners werd al snel duidelijk dat er **verschillen initiatieven** in voege zijn of gepland zijn m.b.t. het welzijn van medewerkers. Binnen case 2 en case 3 werd er al actief beleid gevoerd, terwijl het beleid binnen case 1 nog in zijn kinderschoenen stond. Opvallend was de toenemende focus binnen de drie entiteiten op het mentale en **psychosociale welzijn**. In alle entiteiten werden er infosessies georganiseerd rond burn-out, werden er stress en burn-out coaches aangesteld en werden er risicoanalyses uitgevoerd, of staan deze op de planning voor de toekomst. Opvallend was ook de aandacht voor de **rol van de leidinggevenden** om hen meer bewust te maken van welzijn op de werkvloer. Daarnaast werden er ook heel wat concrete initiatieven georganiseerd zoals fruit en sport op het werk, PTOW, deeltijds werken, enz. Toch wordt het een uitdagende **evenwichtsoefening** tussen enerzijds het welzijn en de beschikbaarheid van medewerkers en anderzijds de steeds toenemende werkdruk en het langer werken. Uit de focusgroepen binnen case 1 en case 2 werd er echter door de leidinggevenden en medewerkers vermeld dat ze onvoldoende op de hoogte zijn van het gevoerde beleid. Ze hebben de indruk dat ze slechts een **fragmentarisch beeld** hebben van de mogelijkheden en systemen die er zijn, en dat ze vaak zelf op zoek moeten gaan naar informatie en hun kennis vooral vergaren door individuele cases die zich voordoen op de werkvloer. Leidinggevenden geven hierbij aan dat ze hierdoor medewerkers onvoldoende kunnen informeren en wegwijzen kunnen maken. Binnen case 3 leek er wel een betere communicatie te zijn, maar was er vaak een discrepantie tussen de theorie en de praktijk, in die zin dat het niet altijd duidelijk is in welke mate aangekondigde initiatieven nu ook daadwerkelijk op de werkvloer zullen toegepast worden. Voor alle duidelijkheid gaat het in de drie cases om het gevoerde beleid, en niet zozeer de concrete initiatieven die daaruit voortvloeien, waarvan men gebruik kan maken en die zichtbaar zijn op de werkvloer zoals fruit en sport. Toch zouden er voldoende **communicatiekanalen** aangewend worden om dit beleid en de bijhorende initiatieven te laten doorsijpelen naar de werkvloer, zoals het intranet, nieuwsbrieven, e-mail, website, enz. Tijdens de focusgroepen werden er wel een aantal voorwaarden aangehaald waaraan deze communicatiemiddelen moeten voldoen, opdat ze effectief zouden zijn. Zo zou er niet te veel informatie in mogen opgenomen worden, dient er een duidelijk overzicht te zijn van de inhoud, zouden belangrijke zaken via e-mail gestuurd moeten worden, enz. Toch werd er vermeld dat het niet altijd nodig is om van alles op de hoogte te zijn, maar is het belangrijker dat men adequaat geholpen wordt indien er zich iets voordoet.

In welke mate wordt het beoogde beleid nu geïmplementeerd op de werkvloer? Uit de focusgroepen bleek dat verschillende actoren hierin een rol spelen. De voornaamste rol lijkt weg gelegd te zijn voor de **organisatie zelf**. Centraal vanuit de entiteiten worden er diverse initiatieven genomen zoals infosessies, sport, fruit, thuiswerk, deeltijds werken, stress en burn-out coaches, re-integratiebeleid, enz.. Wel lijken er binnen case 1 en case 2 grote verschillen te zijn tussen de verschillende afdelingen binnen éénzelfde entiteit. Er is dus nood aan een duidelijkere

////////////////////////////////////





belangrijke gemeenschappelijkheden en waar mogelijk een terugkoppeling gemaakt worden naar richtlijnen die voorop worden gesteld door de Vlaamse overheid”.

Een eerste aanbeveling die dient gemaakt te worden is het feit dat de Vlaamse overheid zelf ook al heel wat informatie en richtlijnen aanbiedt via hun [website](#) die de entiteiten kunnen raadplegen. Entiteiten kunnen er onder andere volgende informatie terugvinden:

- Het HR-beleidskader: hefboomen die welzijn bepalen
- Het actieplan stress en burn-out
- Actief aanwezigheidsbeleid
- Leiderschap
- Opleidingsaanbod
- ...

Bovendien werken ze momenteel aan een project ‘geïntegreerd welzijnsbeleid’ dat nog in de pilootfase zit. De eerste documenten zouden rond de zomer op de website gepubliceerd worden.

Vanuit de focusgroepen betreft een tweede aanbeveling het ontwikkelen van een **breder kader en de doelstellingen** die de entiteit voor ogen heeft. Voor de respondenten is het belangrijk dat de entiteiten een duidelijke visie ontwikkelen omtrent het welzijn en de personeelsbeschikbaarheid (indien deze nog niet bestaat). De Vlaamse overheid stelt in dit verband dat welzijnsmaatregelen moeten kaderen binnen een globaal preventieplan.

*“Zodra de risicoanalyse is uitgevoerd, worden op basis van de resultaten maatregelen bepaald om de geïdentificeerd risico's te voorkomen of de schade ervan te beperken. Het gaat om maatregelen die nodig zijn op het niveau van de organisatie, werkpost/functies en het individu. De welzijnsdoelstellingen op lange termijn (voor een periode van vijf jaar) worden omschreven als strategische doelstellingen in het globaal preventieplan (GPP). Dit plan geeft dus een concrete omschrijving van de resultaten van de risicoanalyse, de prioritaire welzijnsdoelstellingen en de acties, middelen en betrokken personen om deze doelstellingen te realiseren.”*

Daarnaast dient het breder kader op een gerichte manier **gecommenteerd** te worden. Ondanks het feit dat er voldoende communicatiekanalen gebruikt worden, sijpelt het boogde beleid of de doelstellingen blijkbaar onvoldoende door naar de werkvloer. Toch is communicatie ook één van de belangrijke elementen die de Vlaamse overheid naar voren schuift als het aankomt op een goed welzijnsbeleid:

*“Communicatie naar alle personeelsleden van de entiteit: iedereen informeren over het welzijnsbeleid en de maatregelen. Het is belangrijk om de communicatie ook te differentiëren (bijvoorbeeld een aparte communicatie naar leidinggevenden wanneer er van hen iets verwacht wordt).”*

Bovendien is het van belang om niet alleen een duidelijk kader te schetsen, maar ook richtlijnen te voorzien naar de **concrete invulling**. Deze invulling zou volgens de informatie van de Vlaamse overheid moeten gebeuren in de jaaractieplannen.

*“Terwijl het globaal preventieplan de rode draad vormt bij de praktische uitwerking en implementatie van het welzijnsbeleid, werken de jaaractieplannen per jaar de geplande*

<sup>11</sup> Bron citaten 5.2.1: <https://overheid.vlaanderen.be/personeel/welzijn/welzijnsbeleid-in-een-entiteit>





	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorg dat het werk uitdagend blijft, zonder dat het te complex of belastend wordt</li> <li>- Zorg voor voldoende ontwikkelingsmogelijkheden. Voorzie bijvoorbeeld opleidingen die aansluiten bij de noden van de werknemers.</li> <li>- Zorg dat er voldoende doorgroeimogelijkheden zijn.</li> <li>- Zorg in de mate van het mogelijke voor flexibele werkarrangementen, zowel contractueel, ruimtelijk, als temporeel.</li> </ul>
<b>Factoren in de directe werkomgeving</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schenk bij werving en selectie voldoende aandacht aan de competenties van leidinggevendenden, in het bijzonder de capaciteiten van <i>people manager</i>.</li> <li>- Creëer voldoende momenten om de groepscohesie tussen collega's te optimaliseren.</li> </ul>
<b>Organisatiebrede factoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorg voor structurele vervangingen bij langdurige afwezigheden.</li> <li>- Bekijk de mogelijkheid op interimcontracten bij korte afwezigheden.</li> <li>- Voorzie de mogelijkheid op interne mobiliteit.</li> <li>- Voorzie duidelijke normen wat betreft de afwezigheidscultuur: de mate waarin afwezigheid getolereerd wordt en de consequenties die hieraan verbonden worden.</li> <li>- Voorzie voldoende waardering voor medewerkers, maar let op het risico voor interne competitiviteit.</li> <li>- De structuren en rechten waarvan medewerkers gebruik kunnen maken, kunnen blijven bestaan, maar heb aandacht voor eventuele perverse effecten (vb.: ontslagbescherming vs. medewerkers die zich veroorloven om afwezig te zijn)</li> </ul>

**5.2.2 Aanbevelingen vanuit de wetenschappelijke literatuur**

Uit de resultaten van de focusgroepen blijkt dus dat er omwille van verschillende ‘storende’ factoren discrepanties kunnen optreden tussen het beoogde, geïmplementeerde en gepercipieerde beleid.

De overgang van het **beoogde naar het geïmplementeerde beleid** brengt volgens Wright en Nishii (2007, pp. 13-14) zowel op het institutionele als individuele vlak uitdagingen met zich mee. Op het institutionele vlak wordt het voor de entiteiten een uitdaging om dezelfde processen en initiatieven op een consistente manier te implementeren binnen de verschillende afdelingen met elk hun eigen uitdagingen. Dit vereist onder andere een goede communicatie, opleiding en motivatie. Op het individuele niveau zijn voornamelijk de directe leidinggevendenden verantwoordelijk voor de eigenlijke implementatie. Hierbij bestaat het risico op weerstand t.o.v. verandering, omdat men vertrouwde gewoonten, gedrag en resultaten niet snel wil opgeven. Bovendien komt hierbij nog eens het risico op veranderingsmoeheid. Entiteiten dienen dus voldoende aandacht te schenken aan veranderingsmanagement en de mogelijke hindernissen die hiermee gepaard gaan. Leidinggevendenden dienen hierbij ook voldoende ondersteund te worden.







