

# ARTEMIS

## Generieke bevraging 2003 (GB3-2003)

Analysenota

FOD Binnenlandse Zaken

Doc 03-015

mei 2003



# Inhoudsopgave

---

<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>Methodologisch hoofdstuk</b>	<b>7</b>
<b>Gebruikte afkortingen</b>	<b>9</b>
<b>Basisgegevens</b>	<b>10</b>
<b>De hervorming</b>	<b>12</b>
Houding ten opzichte van Copernicus en de federale portaal	12
Informatie rond de toepassing van Copernicus	14
Informatiekanalen	16
Kwaliteit van de informatie over de toepassing van Copernicus	18
Verbetering van de informatie over de toepassing van Copernicus, uitgaande van de FOD	20
Dringende veranderingen	22
<b>De werksituatie</b>	<b>25</b>
Algemene tevredenheid	25
Efficiëntie van de werking	26
Belangrijke aspecten binnen de dienst	28
Het personeelsbeleid	30
Arbeidsorganisatie	32
Ontwikkelingsmogelijkheden	34
Mobiliteit	36
De opleiding	38
De nieuwe leidinggevenden	40
De hogere leidinggevende ambtenaren	46
De informatica-middelen	48
Houding / verwachtingen ten aanzien van de competentiemeting	50
Informatie met betrekking tot de competentiemeting	52
Het nieuwe loopbaanbeleid	56
De klant	58
Het imago	60
<b>De transitie en hervorming binnen de FOD</b>	<b>65</b>
De motivatie	65
Duidelijkheid van management	68
De missie, visie, doelstellingen en het managementplan	70
Groepsgesprekken	75
Mening over de vragenlijst	82
<b>Bijlagen</b>	<b>83</b>



## Inleiding

---

In februari 2003 werd de derde Artemis bevraging, in opdracht van Minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van de Openbare Besturen, Luc Van den Bossche, door het ECWS georganiseerd in de federale overheid. Artemis heeft tot doel na te gaan hoe de ambtenaren tegenover het Copernicus moderniseringsproces staan en welke verwachtingen ze koesteren omtrent dit plan. Artemis heeft ook tot doel te analyseren in welke mate de ambtenaren tevreden zijn over een reeks elementen die verband houden met de concrete werksituatie. In de mate van het mogelijke wordt ook gevraagd welke oplossingen/verbeteringen de ambtenaren zelf voorstellen.

In het kader van Artemis werd reeds in december 2000 een eerste vragenlijst (GB1) verstuurd naar een representatieve steekproef van 10.000 federale ambtenaren van alle ministeries en niveaus. In december 2001 vond de tweede Artemis bevraging (GB2) plaats. 20.000 federale ambtenaren ontvingen hierbij een vragenlijst.

De derde Artemis vragenlijst zou in eerste instantie verstuurd worden naar een representatieve steekproef van 10.000 federale ambtenaren. Daar een aantal Federale Overheidsdiensten (FOD's) evenwel meer respondenten dan de voorziene steekproef wensten te bevragen, werden uiteindelijk 17 041 van de ongeveer 60 000 federale ambtenaren bevraged. Elke FOD kreeg hierbij de keuze gebruik te maken van een schriftelijke en/of elektronische vragenlijst.

Algemeen werd voor de derde Artemis bevraging een responspercentage van 30,4% bereikt. Binnen de FOD Binnenlandse Zaken (FOD Biza) werden 671 van de in totaal 4166 vragenlijsten ingevuld terugbezorgd zodat voor de FOD een responspercentage werd bereikt van 16,1%.

### Het rapport

In dit rapport worden de belangrijkste resultaten van de bevraging binnen de FOD Biza grafisch voorgesteld. De generieke en specifieke vragen (cfr. methodologie) werden hierbij geïntegreerd in drie hoofdstukken ; de hervorming, de werksituatie en de transitie en hervorming binnen de FOD.

Per hoofdstuk zal een relatief duidelijk en globaal beeld geschetst worden van de situatie. In eerste instantie wordt hierbij gebruik gemaakt van de algemene resultaten. Vervolgens wordt meer op detailniveau ingegaan op de verschillen tussen bepaalde groepen. Gezien het grote aantal vragen en persoonlijke kenmerken, is het evenwel onmogelijk om de totaliteit van alle verschillen voor te stellen. Met het oog op de gebruiksvriendelijkheid van dit rapport, is gekozen om een selectie van de meest opvallende verschillen te bespreken. In de eerste plaats zullen dan ook de verschillen tussen de niveaus en tussen de verschillende administraties aan bod komen. In een latere fase is het steeds mogelijk om, op verzoek, bijkomende, diepere analyses te maken rond specifieke thema's of groepen.

Concreet zullen de resultaten in dit rapport voornamelijk grafisch worden voorgesteld. De belangrijkste resultaten uit de grafieken zullen bovendien steeds kort worden toegelicht in een afzonderlijke tekstblok. Inspringend, zal in het tekstblok vervolgens bijkomende informatie gegeven worden. Deze bijkomende informatie kan betrekking hebben op verschillende aspecten en is niet steeds af te leiden uit de grafieken. De bijkomende informatie zal in de meeste gevallen betrekking hebben op verschillen tussen groepen of verschillen tussen items.

Gezien de veelheid aan informatie is het onmogelijk alle informatie te bespreken vanuit de verschillende invalshoeken. Dit rapport dient dan ook gezien te worden als een werkinstrument. Het is de bedoeling om, aan de hand van de tekstblokken, zelf actief de grafieken te lezen en te interpreteren. Voor eventuele nieuwe vragen die bij de detailbesprekingen kunnen rijzen, verwijzen we graag naar de technische rapporten (CD-rom).



## Methodologisch hoofdstuk

---

### De Artemis vragenlijst

Bij de derde Artemis bevraging kregen de verschillende FOD's de mogelijkheid naast een generiek luik (GB3), dat identiek was voor alle FOD's, ook een specifiek luik (SB3) aan de vragenlijst toe te voegen. In dit specifiek luik konden thema's worden opgenomen die specifiek en op maat van de FOD waren. De meeste FOD's, waaronder ook de FOD Biza maakten gebruik van deze mogelijkheid.

In het generieke luik van de vragenlijst kwamen de volgende thema's aan bod :

- de houding ten aanzien van Copernicus;
- de efficiëntie van de werking;
- de arbeidsorganisatie;
- de competentiemeting;
- de ontwikkelingsmogelijkheden, opleiding en mobiliteit;
- de hiërarchie;
- het nieuwe loopbaanbeleid;
- het personeelsbeleid;
- het imago.

Tevens konden de respondenten in het generieke luik hun mening met betrekking tot de bevraging kenbaar maken.

Voor de FOD Biza werden in overleg de volgende thema's opgenomen in het specifieke luik van de vragenlijst:

- de informatie rond de toepassing van Copernicus;
- de federale portal;
- de motivatie;
- de hogere leidinggevende ambtenaren;
- de nieuwe voorzitter;
- de missie, visie, doelstellingen en het managementplan;
- de groepsgesprekken;
- de duidelijkheid van management;
- de informatica-middelen ;
- de klant.

### Methode van bevraging

De FOD Biza heeft in eerste instantie geopteerd voor een elektronische bevraging. Daar evenwel niet alle ambtenaren van de FOD toegang hebben tot internet, werd de elektronische bevraging uitgebreid met een schriftelijke bevraging. 1434 ambtenaren ontvingen zo per post een schriftelijke vragenlijst op het thuisadres. De overige ambtenaren (2732) ontvingen een e-mail waarin ze werden uitgenodigd de elektronische vragenlijst in te vullen. Alle 4166 ambtenaren van de FOD Biza kregen zodoende de mogelijkheid een vragenlijst in te vullen. Een begeleidende brief / e-mail in naam van de Voorzitter, werd aan de vragenlijst toegevoegd.

Voor de schriftelijke vragenlijsten werd de terugzenddatum in eerste instantie vastgesteld op 28 februari 2003. Daar de verwerking van de elektronische vragenlijsten minder tijdsintensief was, liep de invultermijn voor de elektronische vragenlijsten tot 10 maart 2003. Teneinde de respons te verhogen, werd op 20 februari 2003 aan alle ambtenaren die een schriftelijke vragenlijst hadden ontvangen, een herinneringsbrief, in naam van het ECWS toegezonden. In deze herinneringsbrief werden de respondenten opnieuw aangemoedigd, indien ze de vragenlijst nog niet hadden ingevuld, dit alsnog te doen. De terugzenddatum van de schriftelijke vragenlijsten werd hierbij eveneens uitgebreid tot 10 maart 2003.

Daar ook na verlenging van de terugzenddatum de respons voor aan aantal FOD's, waaronder ook de FOD Biza, lager dan 30% was, werd beslist met het verwerken van de vragenlijsten voor de betreffende FOD's te wachten tot uiterlijk 21 maart. Concreet betekende dit dat de respondenten de schriftelijke vragenlijsten nog tot uiterlijk 19 maart konden terugzenden. De elektronische vragenlijsten konden nog tot en met 21 maart ingevuld worden. Aan de FOD's werd gevraagd de respondenten hiervan op de hoogte te stellen.

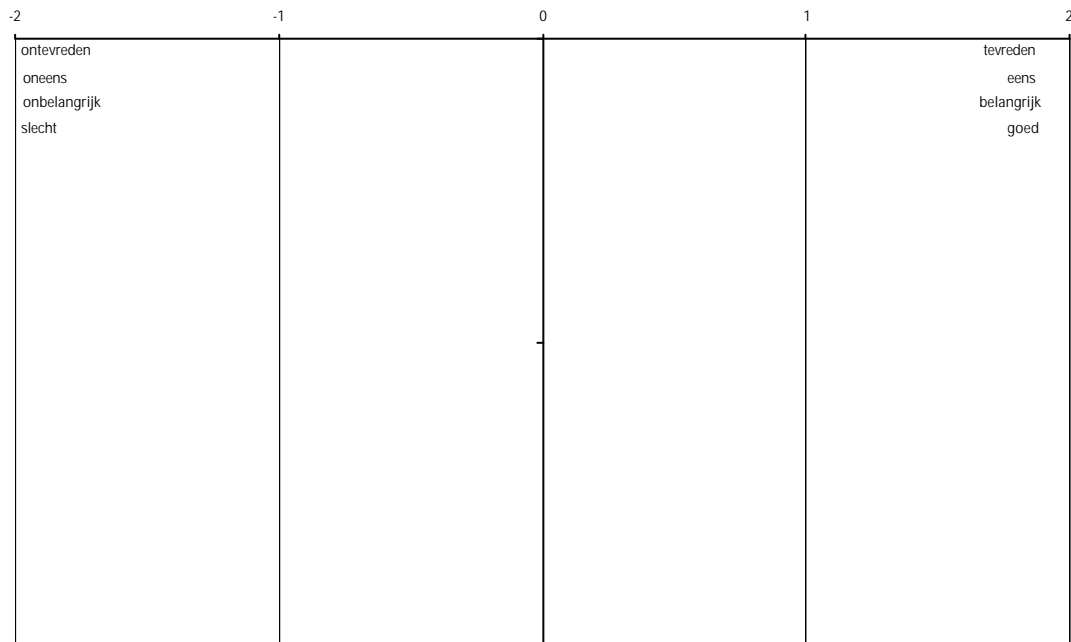
### Gebruikte schalen

De meeste vragen in de vragenlijst werden voorzien van antwoordcategorieën. Hierbij volstond het om het gewenste antwoord (of wanneer expliciet vermeld, de gewenste antwoorden) aan te kruisen.

Voor de schaalvragen werden de volgende schalen gebruikt.

1. voor de (on)tevredenheid ten aanzien van bepaalde aspecten :  
 ontevreden - enigszins ontevreden - noch ontevreden, noch tevreden - enigszins tevreden – tevreden  
 (- niet van toepassing / weet ik niet / geen mening)
2. voor het al dan niet eens zijn met bepaalde stellingen :  
 oneens - enigszins oneens - noch oneens - noch eens - enigszins eens - eens  
 (- niet van toepassing / weet ik niet / geen mening)
3. voor het belang van bepaalde aspecten :  
 onbelangrijk - enigszins onbelangrijk - noch onbelangrijk, noch belangrijk – enigszins belangrijk – belangrijk (- niet van toepassing / weet ik niet / geen mening)
4. voor de beoordeling van de kwaliteit van informatiekanalen :  
 slecht – redelijk slecht – noch slecht, noch goed – redelijk goed – goed

Voor de analyse van de schaalvragen wordt gebruik gemaakt van de gemiddelden. Deze gemiddelden lopen van -2 tot +2, waarvoor geldt :



De percentages die in het rapport vernoemd worden, zijn terug te vinden in de technische rapporten (CD-Rom).

## Gebruikte afkortingen

---

FOD                      Federale Overheidsdienst

Biza                      Binnenlandse Zaken

Staf - ST                      Stafdiensten :  
-    Personeel en Organisatie  
-    Budget en Beheerscontrole  
-    Informatie- en CommunicatieTechnologie  
-    Interne Audit  
-    Secretariaat  
-    Dienst Logistiek

COC                      Coördinatie- en Ondersteuningscel :  
-    Coördinatiecel  
-    Juridische Dienst  
-    Centrale Cel Informatie en Communicatie

CGVS                      Commissariaat Generaal voor de Vluchtelingen en Staatslozen

IB                      Algemene Directie Instelling en Bevolking

CV                      Algemene Directie Civiele Veiligheid

CC                      Algemene Directie Crisiscentrum

VP                      Algemene Directie Veiligheids- en Preventiebeleid

DVZ                      Algemene Directie Vreemdelingenzaken

AD                      Andere Diensten :  
-    Kabinet  
-    Provinciebestuur  
-    Algemene Directie niet ingevuld of niet gekend

## Basisgegevens

Tabel 1 : 671 van de 4166 verstuurde vragenlijsten werden ingevuld terugbezorgd. Binnen niveau C werd het hoogste responspercentage bereikt (21,4%). Van de respondenten van niveau D bezorgden daarentegen slechts 183 van de in totaal 1854 ambtenaren de vragenlijst ingevuld terug (9,9%).

Tabel 2 De verdeling van de niveaus binnen de respondentengroep is, globaal gesteld vergelijkbaar met de verdeling van de niveaus binnen de populatie. Enkel ambtenaren van niveau C zijn eerder oververtegenwoordigd binnen de respondentengroep, terwijl ambtenaren van niveau D ondervertegenwoordigd zijn.

- 44,5% van de ambtenaren binnen de FOD is van niveau D. Binnen de respondentengroep geeft daarentegen slechts 28,8% van de respondenten aan van niveau D te zijn. Omgekeerd zijn 28,3% van de ambtenaren binnen de FOD van niveau C. Van de respondenten gaf daarentegen 39,8% aan van niveau C te zijn.

Tabel 3-4 : Daar de (oudere) benamingen van de diensten die opgenomen waren in het personeelsbestand niet overeen kwamen met de (nieuwe) benamingen van de Algemene Directies in de vragenlijst, is het niet mogelijk een vergelijking te maken tussen de populatie en de respondentengroep voor wat betreft de Algemene Directies.

31,3% van de respondenten gaf aan werkzaam te zijn binnen AD. 18,6% van de respondenten gaf aan werkzaam te zijn binnen DVZ. Daarentegen stelde slechts 3,6% van de respondenten werkzaam te zijn binnen COC of CGVS.

Tabel 1 : Respons per niveau

Niveau	Verstuurde vragenlijsten	Ingevulde vragenlijsten	Respons
Niveau A	995	177	17,8%
Niveau B	137	22	16,1%
Niveau C	1180	253	21,4%
Niveau D	1854	183	9,9%
Niet gekend	0	36	
Totaal	4166	671	16,1%

Tabel 2 : Verdeling per niveau

Niveau	Totale populatie		Respondenten	
	Aantal	Verdeling naar niv.	Aantal	Verdeling naar niv.
Niveau A	995	23,9%	177	27,9%
Niveau B	137	3,3%	22	3,5%
Niveau C	1180	28,3%	253	39,8%
Niveau D	1854	44,5%	183	28,8%
Totaal	4166	100,0%	635*	100,0%

\* 36 respondenten werden niet opgenomen bij het totaal aangezien zij hun niveau niet aangaven.

Tabel 3 : Aantal ingevulde vragenlijsten per Algemene Directie

Algemene Directie	Ingevulde vragenlijsten
Staf - ST	48
COC	24
CGVS	24
IB	69
CV	80
CC	23
VP	68
DVZ	125
AD	210
<b>Totaal</b>	<b>671</b>

Tabel 4 : Verdeling per Algemene Directie

Algemene Directie	Respondenten	
	Aantal	Verdeling naar Algemene Directie
Staf - ST	48	7,2%
COC	24	3,6%
CGVS	24	3,6%
IB	69	10,3%
CV	80	11,9%
CC	23	3,4%
VP	68	10,1%
DVZ	125	18,6%
AD	210	31,3%
<b>Totaal</b>	<b>671</b>	<b>100,0%</b>

## De hervorming

### Houding ten opzichte van Copernicus en de federale portaal

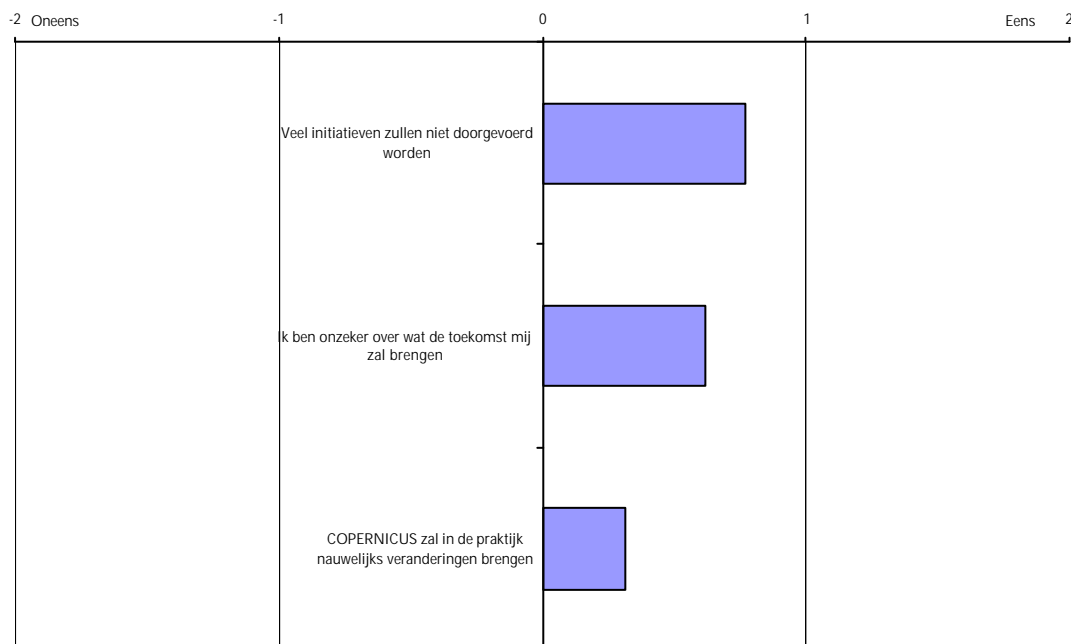
Grafiek 1 : De respondenten zijn het over het algemeen eens met de stelling: veel initiatieven zullen niet doorgevoerd worden. Daarnaast zijn zij onzeker over wat de toekomst zal brengen. Bovendien zijn zij van mening dat Copernicus in de praktijk nauwelijks veranderingen zal brengen.

- Het percentage respondenten dat met Copernicus onzeker is over de toekomst varieert van 20% (CC) tot 80% (Staf –ST). Met name respondenten van de dienst CV zijn van mening dat veel initiatieven in het kader van Copernicus niet doorgevoerd zullen worden. Het percentage respondenten dat aangeeft dat Copernicus in de praktijk nauwelijks verandering zal brengen varieert van 25% (CC) tot 60% (CGVS).
- Met name respondenten van niveau B zijn met Copernicus onzeker over de toekomst (74%). Respondenten van niveau A en C zijn minder onzeker over de toekomst (respectievelijk 51% en 54%). Respondenten van niveau B zijn het meer eens met de stelling dat veel initiatieven in het kader van Copernicus niet doorgevoerd zullen worden, dan respondenten van een ander niveau.

Grafiek 2 : 35% van de respondenten geeft aan de federale portaal reeds bezocht te hebben, ten opzichte van 37% die de federale portaal nog niet bezocht hebben. 27% van de respondenten antwoordt met 'weet niet/ ik heb geen toegang tot internet'. 54% van de respondenten wordt aangegeven, dat men van plan is de site in de toekomst (opnieuw) te bezoeken. 14% antwoordt met 'oneens' en 31% antwoordt met 'weet niet/ik heb geen toegang tot internet'.

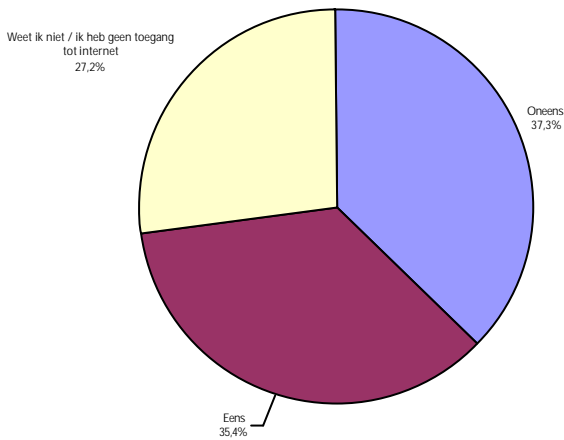
- Met name respondenten van CC geven aan de site reeds bezocht te hebben (63% ten opzichte van 21% van IB). Tevens behalen de respondenten van CC het hoogste percentage dat aangeeft van plan te zijn de site (opnieuw) te bezoeken (87% ten opzichte van 30% van IB).
- Naarmate het niveau daalt, daalt tevens het percentage ambtenaren dat aangeeft de site reeds bezocht te hebben, danwel de site opnieuw te gaan bezoeken.

Grafiek 1 : Houding ten opzichte van Copernicus

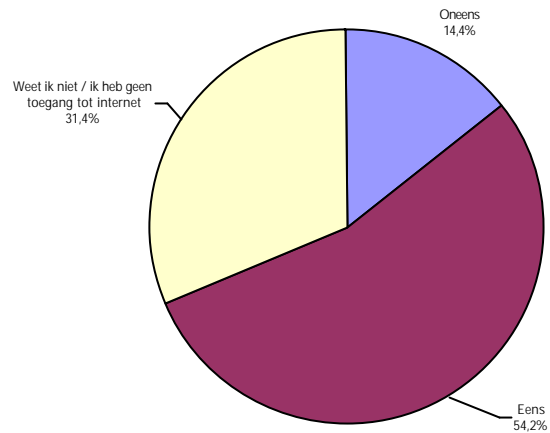


Grafiek 2 : Informatie over de federale portaal

Federale Portaal al bezocht



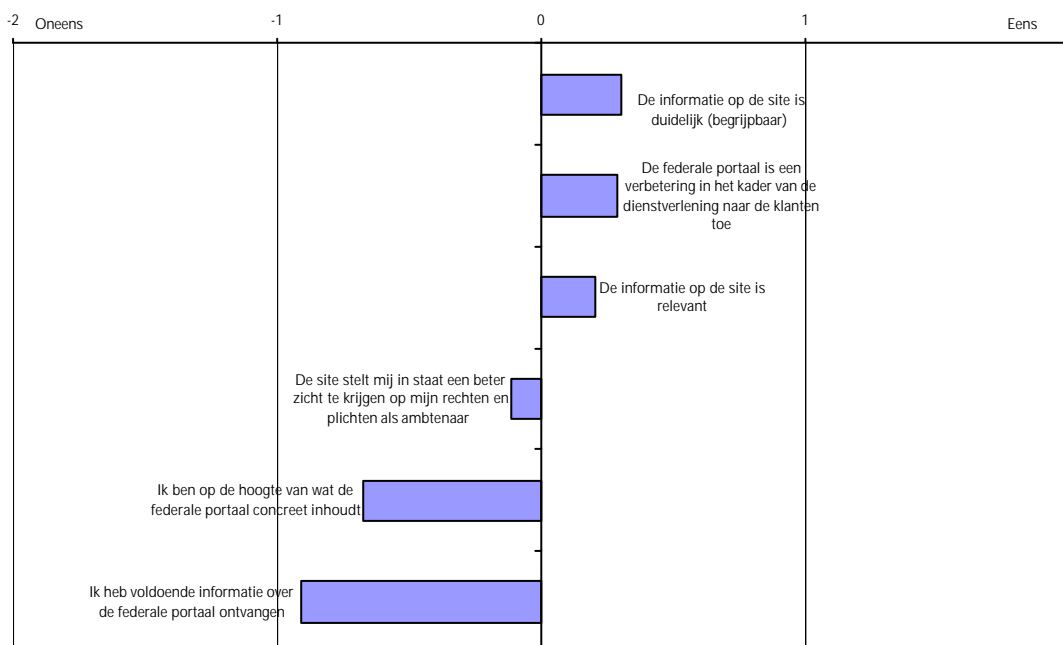
Federale Portaal opnieuw bezoeken



Grafiek 3 : Ten aanzien van het items "de informatie op de site is duidelijk", "de federale portaal is een verbetering in het kader van de dienstverlening naar klanten toe" en "de informatie op de site is relevant" zijn de respondenten het enigszins eens. Wat betreft de overige items met betrekking tot de federale portaal, is men het eerder oneens. Het meest oneens is men het over "ik heb voldoende informatie over de federale portaal ontvangen" en "ik ben op de hoogte van wat de federale portaal concreet inhoudt".

- Het percentage ambtenaren dat aangeeft voldoende informatie over de federale portaal te hebben ontvangen varieert van, 5% (CV) tot 39% (COC). Met name respondenten van de dienst CC vinden de informatie op de site duidelijk. Respondenten van IB zijn het minder eens met de stelling "ik ben op de hoogte van wat de federale portaal concreet inhoudt", dan respondenten van een andere dienst. Respondenten van IB zijn het meer oneens met de stelling "de federale portaal is een verbetering in het kader van de dienstverlening naar de klanten toe", dan respondenten van een andere dienst.
- Met name respondenten van niveau A geven aan op de hoogte te zijn van wat de federale portaal concreet inhoudt. Tevens zijn vooral zij van mening dat de informatie op de site duidelijk is. Geen van de ambtenaren van niveau B is het eens met de stelling "de site stelt mij in staat om een beter zicht te krijgen op mijn rechten en plichten als ambtenaar". Naarmate het niveau daalt, daalt het percentage ambtenaren dat het eens is met de stelling "de federale portaal is een verbetering in het kader van de dienstverlening naar klanten toe".

Grafiek 3 : Gemiddelde tevredenheid m.b.t. de federale portaal



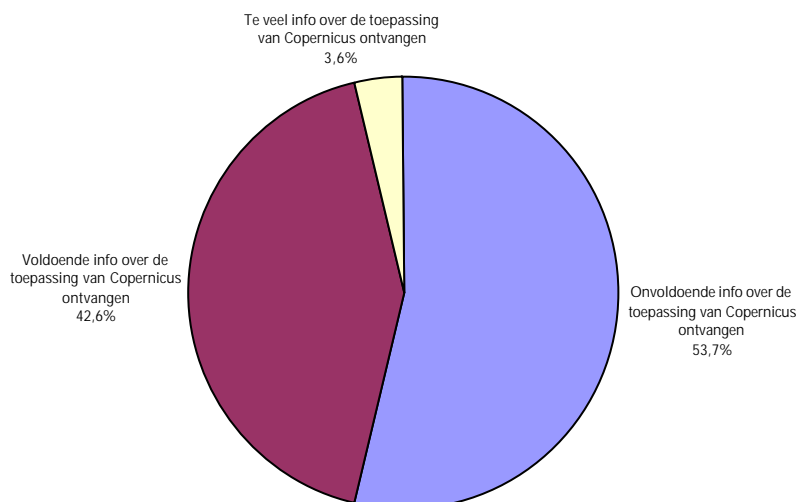
## Informatie rond de toepassing van Copernicus

Grafiek 4 : 43% van de respondenten geeft aan voldoende informatie over de toepassing van Copernicus te ontvangen. Meer dan de helft van de respondenten (54%) is echter van mening dat zij onvoldoende informatie ontvangen over de toepassing van Copernicus. Daarnaast wordt door 4% van de respondenten aangegeven, dat men te veel informatie over de toepassing van Copernicus ontvangt.

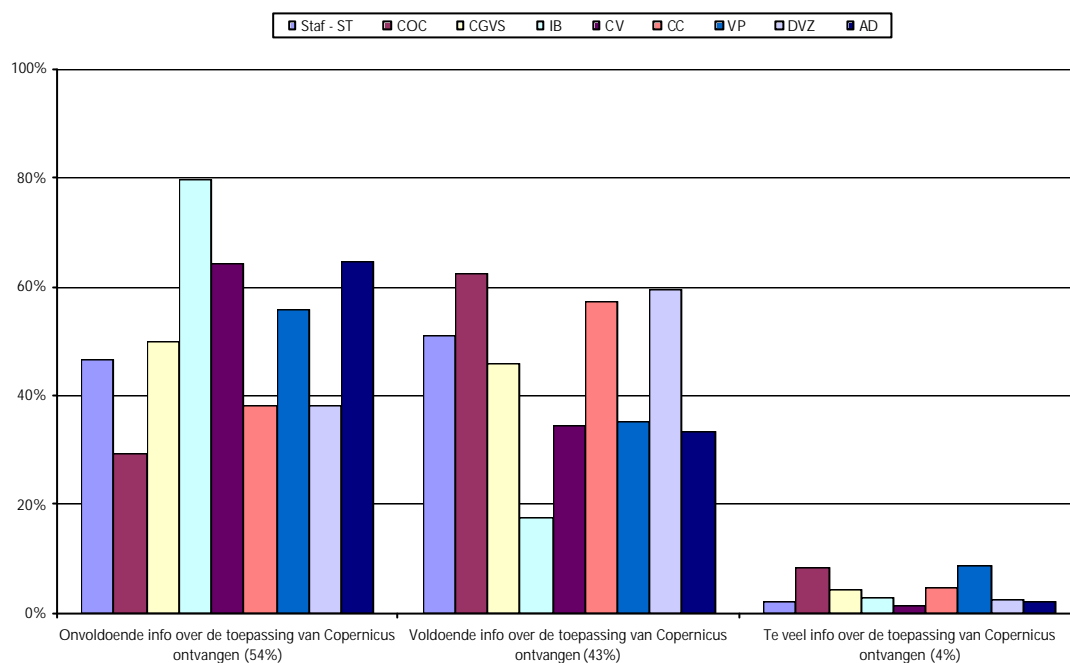
Grafiek 5 : Met name respondenten van de diensten IB, AD en CV vinden dat zij onvoldoende informatie ontvangen over de toepassing van Copernicus. Respondenten van COC daarentegen, zijn in vergelijking met andere diensten, meer van mening dat zij voldoende informatie over de toepassing van Copernicus hebben ontvangen. De dienst VP behaalt het hoogste percentage respondenten dat aangeeft te veel informatie rond de toepassing van Copernicus ontvangen te hebben.

Grafiek 6 : In vergelijking met de andere niveaus, geven met name respondenten van niveau D aan, dat zij onvoldoende informatie hebben ontvangen over de toepassing van Copernicus. Respondenten van niveau C behalen met 41% het laagste percentage ambtenaren dat aangeeft, onvoldoende informatie te hebben ontvangen. Daarentegen behalen respondenten van niveau A, B en C aanzienlijk een hoger percentage ambtenaren dat aangeeft voldoende informatie gekregen te hebben, dan respondenten van niveau D. Geen van de respondenten van niveau B is van mening te veel informatie ontvangen te hebben.

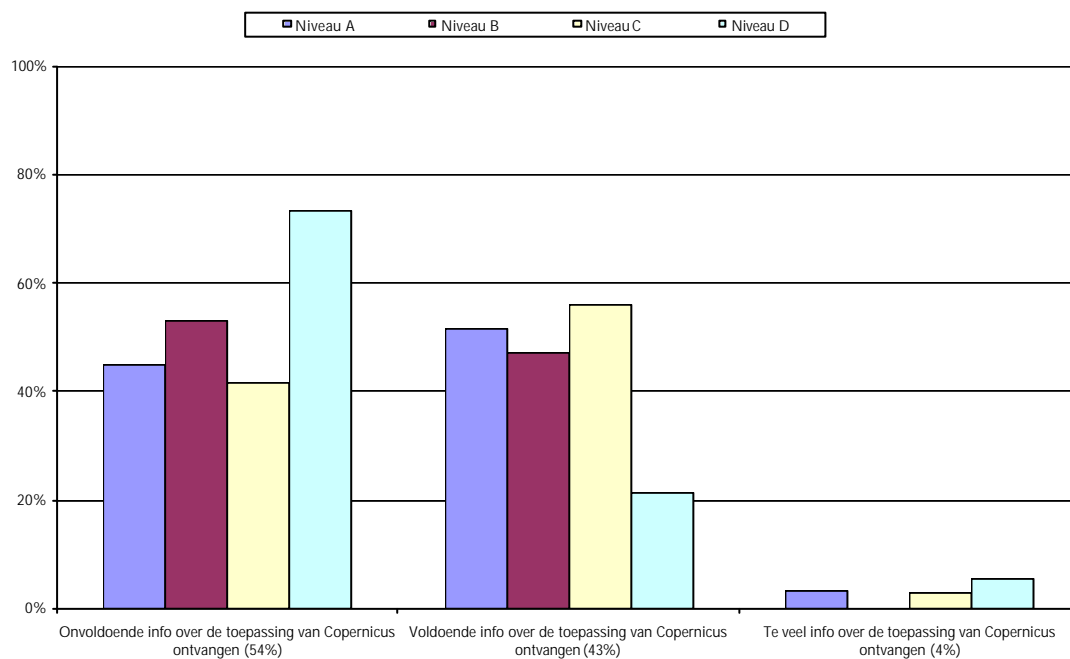
Grafiek 4 : Hoeveelheid informatie over de toepassing van Copernicus



Grafiek 5 : Hoeveelheid informatie over de toepassing van Copernicus, opgesplitst per dienst



Grafiek 6 : Hoeveelheid informatie over de toepassing van Copernicus, opgesplitst per niveau

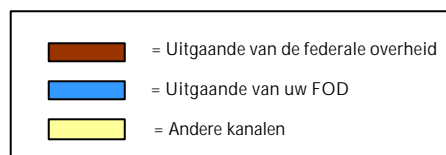


## Informatiekanalen

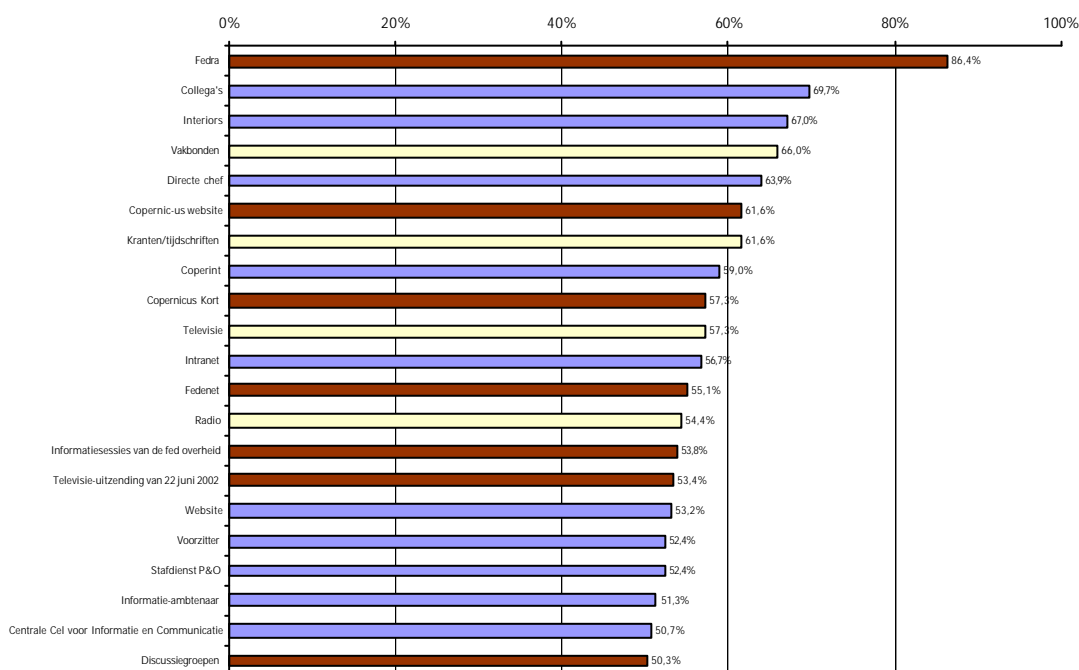
Grafiek 7 : Maar liefst 87% van de respondenten geeft aan informatie over de toepassing van Copernicus gekregen te hebben, via Fedra. Andere kanalen waarlangs men informatie over de toepassing van Copernicus heeft gekregen, zijn: collega's (70%), interiors (67%) en vakbonden (66%).

Grafiek 8 : Met name respondenten van COC, CC en Staf-ST geven aan, via collega's informatie over de toepassing van Copernicus gekregen te hebben. Respondenten van de dienst IB geven in vergelijking met respondenten van een andere dienst veel minder aan informatie verkregen te hebben via interiors, coperint, intranet en de website.

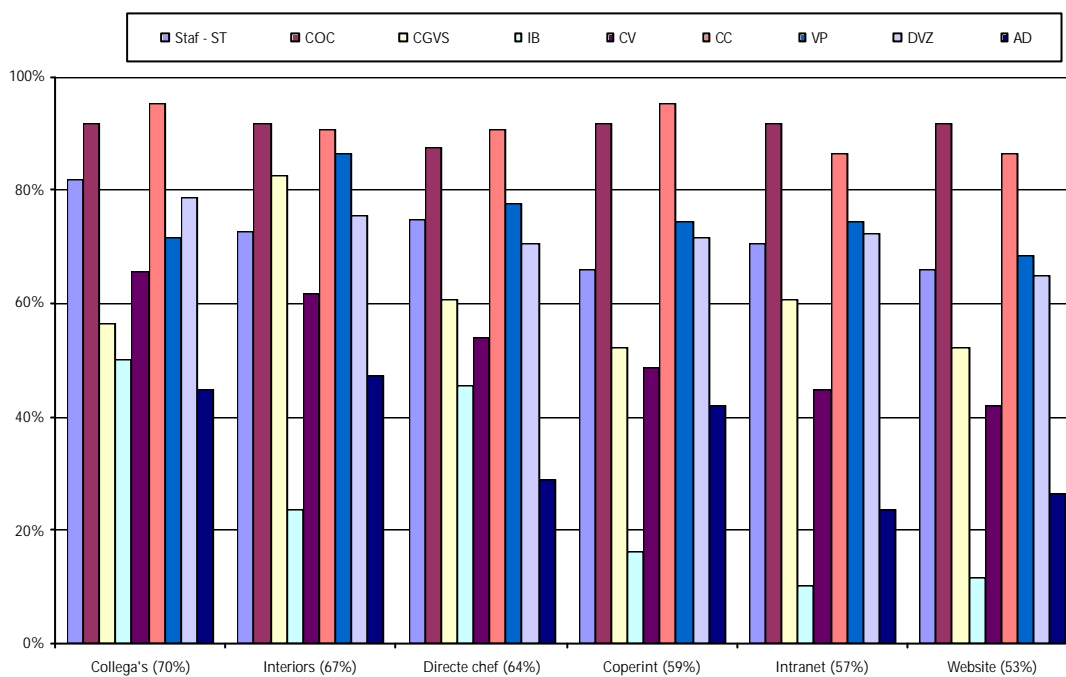
Grafiek 9 : Respondenten van niveau A, behalen op alle zes de informatiekanalen het hoogste percentage. Niveau D geeft in vergelijking met de andere niveaus veel minder aan, informatie via deze kanalen ontvangen te hebben. De resultaten van niveau B en C komen min of meer overeen. Door niveau C wordt meer aangegeven informatie via interiors te hebben gekregen, terwijl door niveau B meer wordt aangegeven informatie via Coperint te hebben ontvangen.



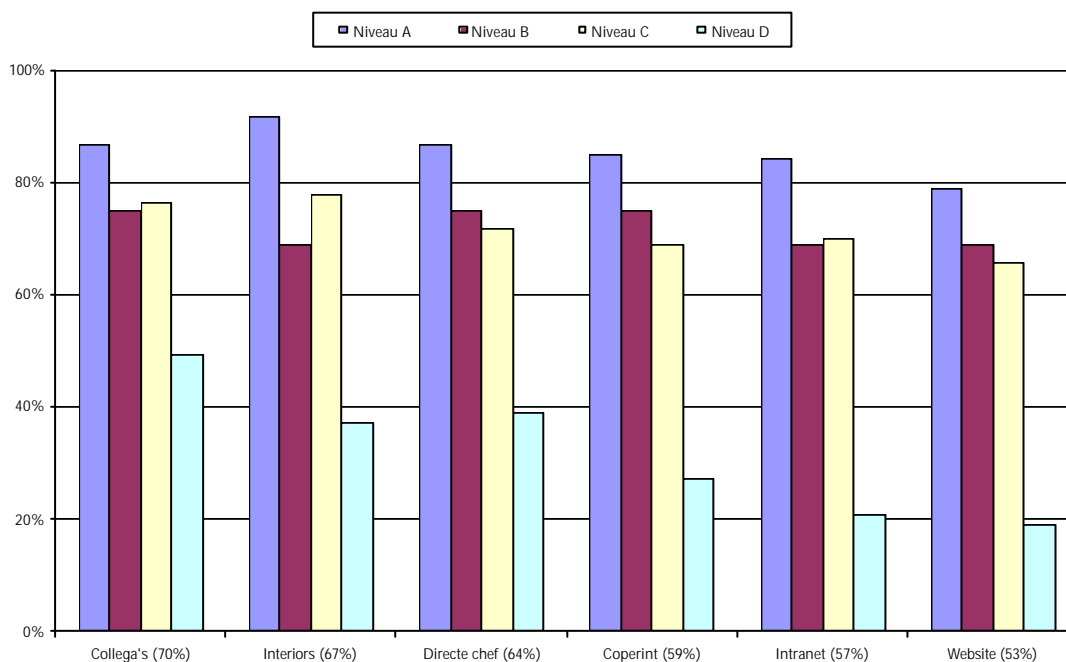
Grafiek 7 : Bereik van de informatiekanalen



Grafiek 8 : Bereik van de informatiekanaalen uitgaande van de FOD, opgesplitst per dienst



Grafiek 9 : Bereik van de informatiekanaalen uitgaande van de FOD, opgesplitst per niveau



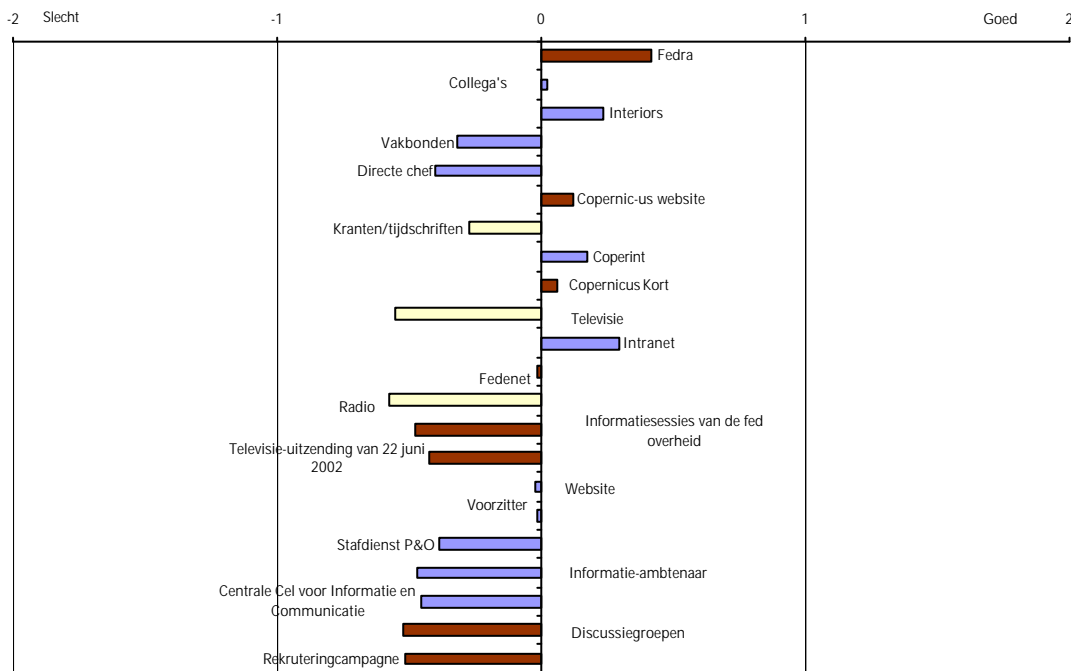
## Kwaliteit van de informatie over de toepassing van Copernicus

Grafiek 10 : Over het algemeen kan gesteld worden, dat de respondenten eerder ontevreden zijn over de kwaliteit van informatie verkregen uit de verschillende kanalen. Met name de kwaliteit van informatie verkregen via radio, televisie, discussiegroepen en rekruteringscampagne, worden als slecht beoordeeld. Enigszins goed vindt men de kwaliteit van informatie verkregen via Fedra, intranet, interiors en Coperint.

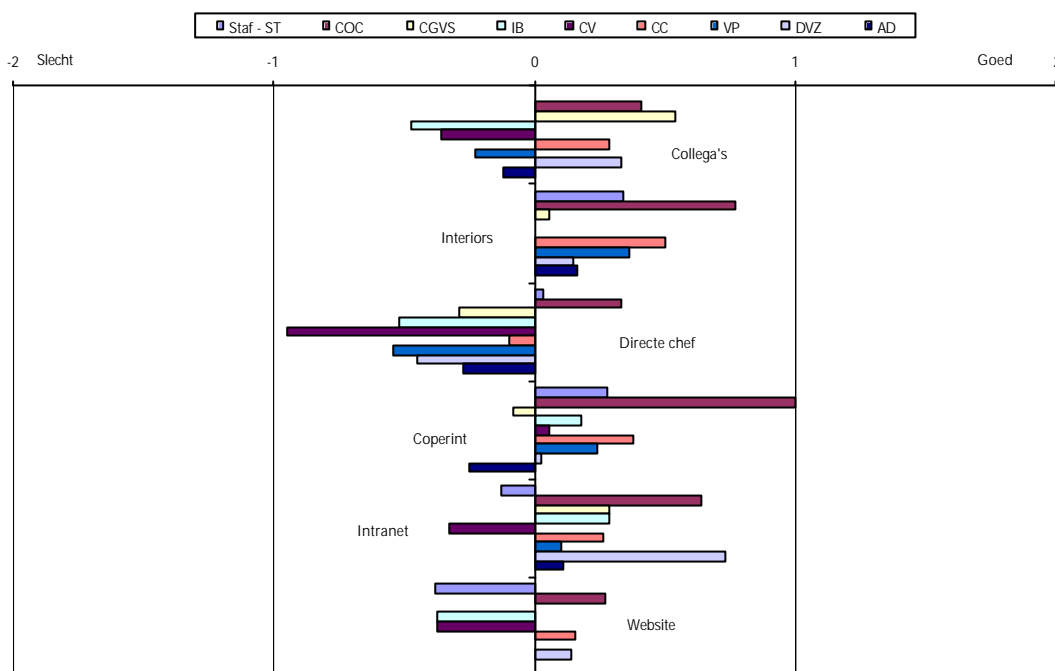
Grafiek 11: Wat betreft de zes informatiekanalen binnen de FOD met het grootste bereik zijn de meningen van de verschillende diensten enigszins verdeeld. Zo beoordelen de diensten IB, CV, VP en AD de kwaliteit van informatie verkregen via collega's als enigszins slecht, terwijl de andere diensten de kwaliteit eerder enigszins goed vinden. De diensten IB en CV zijn eerder neutraal ten aanzien van de kwaliteit van informatie verkregen via interiors en coperint. Door Staf-ST en COC wordt de kwaliteit van informatie verkregen via de directe chef als enigszins goed beoordeeld. Enkel door respondenten van Staf-ST en CV wordt de kwaliteit van informatie verkregen via het intranet als enigszins slecht beoordeeld. Door met name COC en in mindere mate door CC en DVZ wordt de kwaliteit van informatie verkregen via de website enigszins goed bevonden.

Grafiek 12 : Respondenten van niveau B vinden de kwaliteit van informatie verkregen via interiors, de directe chef, coperint, of via de website slechter, dan respondenten van een ander niveau. Respondenten van niveau C vinden de kwaliteit van informatie verkregen via collega's, intranet en de website beter dan de andere respondenten. Respondenten van niveau A zijn, naast respondenten van niveau C het meest tevreden over de kwaliteit van informatie verkregen via interiors en via Coperint. Behalve de kwaliteit van informatie verkregen via coperint of intranet, beoordelen de respondenten van niveau D de kwaliteit over het algemeen met enigszins slecht.

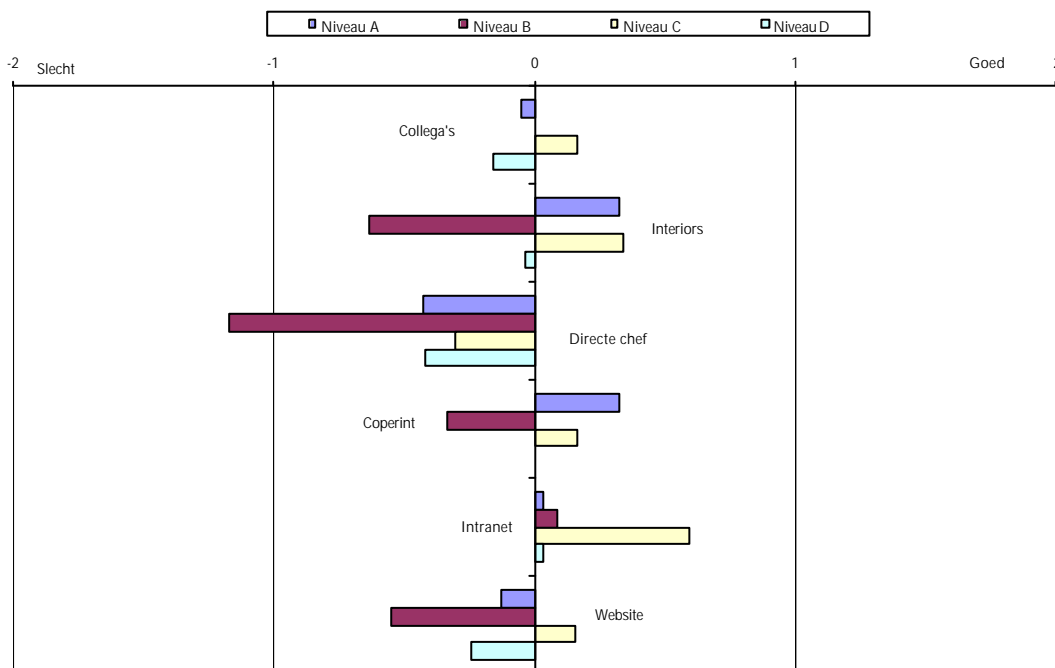
Grafiek 10 : Beoordeling van de kwaliteit van de informatie voor de kanalen waarlangs men informatie heeft gekregen



Grafiek 11 : Beoordeling van de kwaliteit van de 6 meest efficiënte informatiekanaalen uitgaande van de FOD, opgesplitst per dienst



Grafiek 12 : Beoordeling van de kwaliteit van de 6 meest efficiënte informatiekanaalen uitgaande van de FOD, opgesplitst per niveau



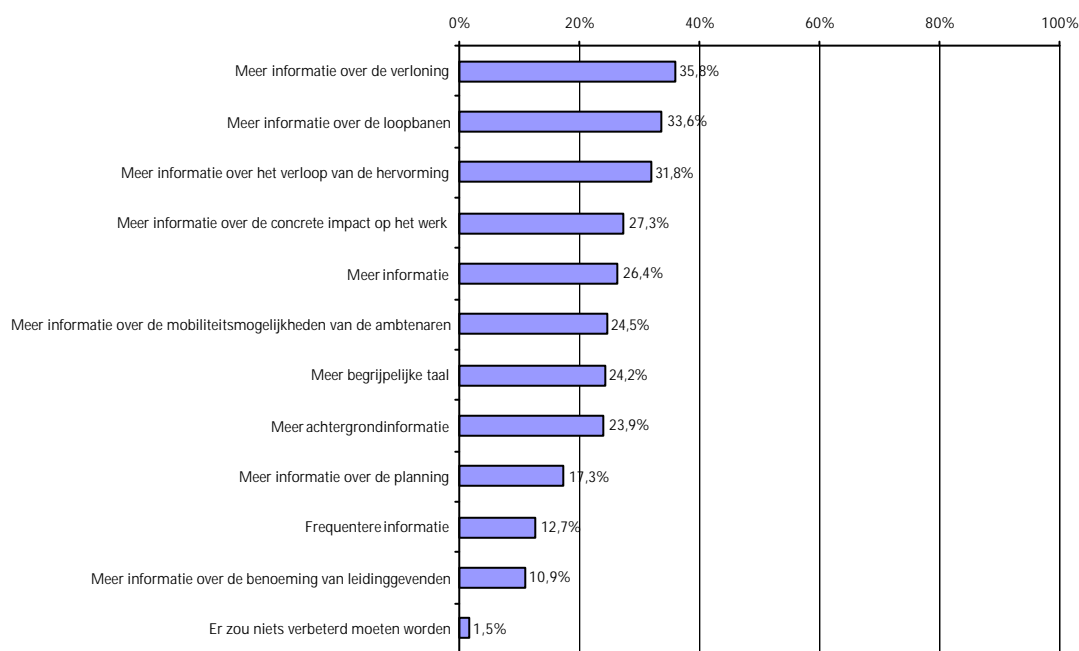
## Verbetering van de informatie over de toepassing van Copernicus, uitgaande van de FOD

Grafiek 13 : De respondenten wensen met name verbetering op het gebied van “meer informatie over verloning” (36%). Daarnaast wensen zij “meer informatie over de loopbanen” (34%) en “meer informatie over het verloop van de hervorming” (32%). 2% van de respondenten geeft aan dat er niets verbeterd zou moeten worden.

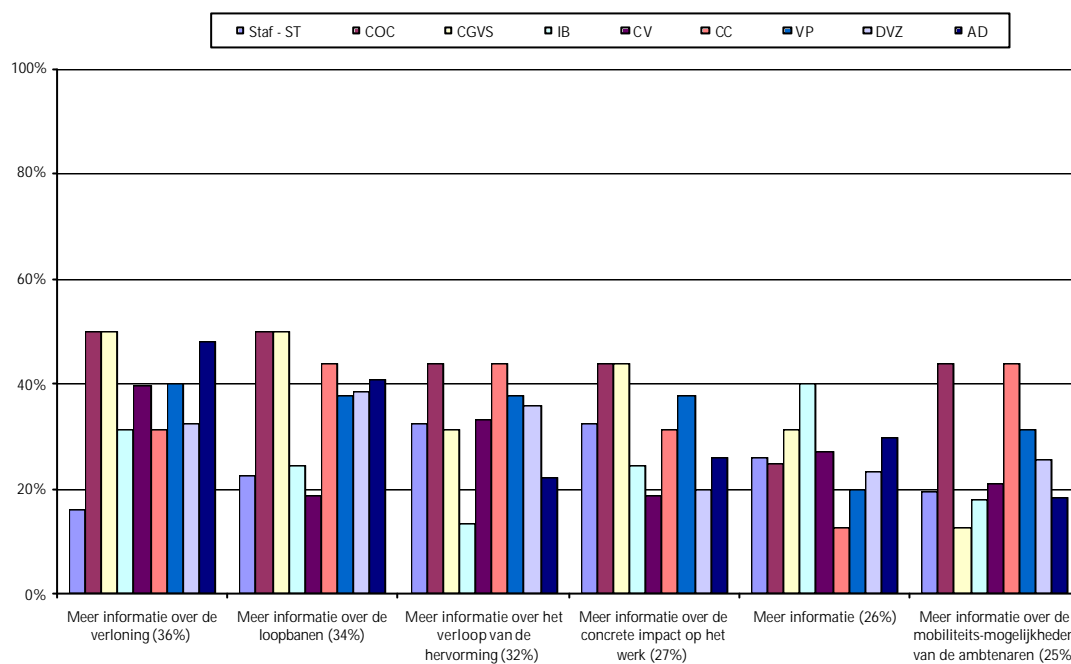
Grafiek 14 : Door respondenten van COC, CGVS en VP wordt met name “meer informatie over de verloning” als een verbetering gezien. Tevens zien respondenten van CGVS en COC “meer informatie over de loopbanen” en “meer informatie over de concrete impact op het werk” als een verbetering. IB geeft in vergelijking met andere diensten, meer aan dat “meer informatie” een verbetering zou zijn. Terwijl door COC en CC wordt aangehaald, dat “meer informatie over de mobiliteitsmogelijkheden van de ambtenaren” een verbetering van de informatie over de toepassing van Copernicus zou zijn.

Grafiek 15 : Respondenten van niveau B, geven in vergelijking met respondenten van een ander niveau meer aan, meer informatie te wensen over de loopbanen, over de concrete impact op het werk en over de mobiliteitsmogelijkheden. Naarmate het niveau daalt, daalt het percentage respondenten dat “meer informatie over het verloop van de hervorming” als verbetering wenst. Respondenten van niveau wensen in vergelijking met andere respondenten eerder verbetering ten aanzien van meer informatie in het algemeen.

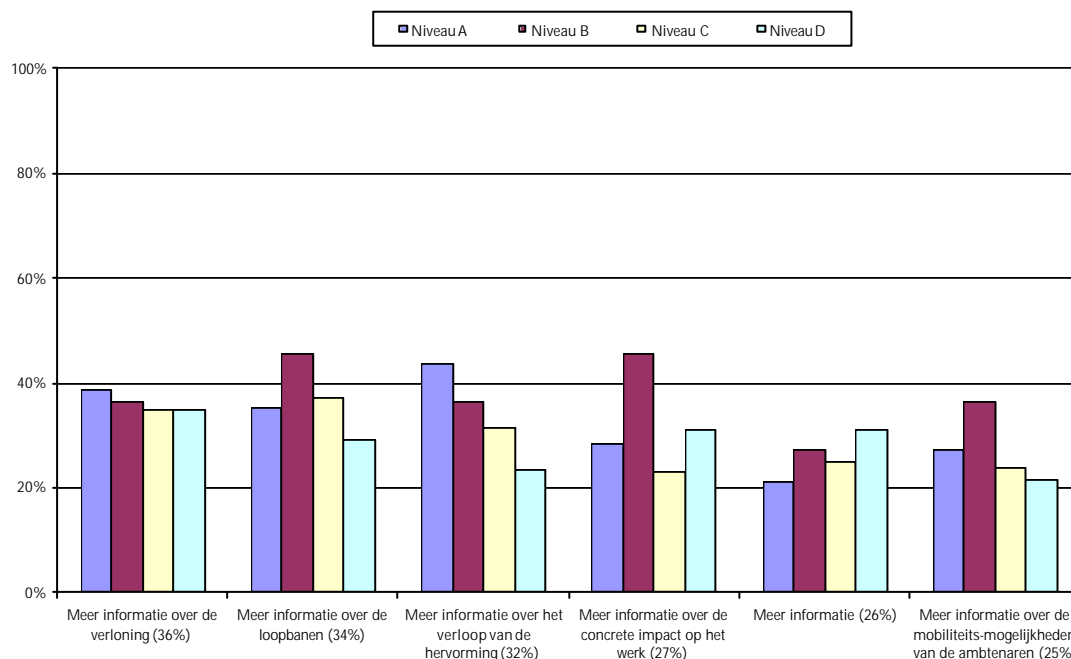
Grafiek 13 : Meest gewenste verbeteringen met betrekking tot de informatie uitgaande van de FOD



Grafiek 14 : Meest gewenste verbeteringen met betrekking tot de informatie uitgaande van de FOD, opgesplitst per dienst



Grafiek 15 : Meest gewenste verbeteringen met betrekking tot de informatie uitgaande van de FOD, opgesplitst per niveau



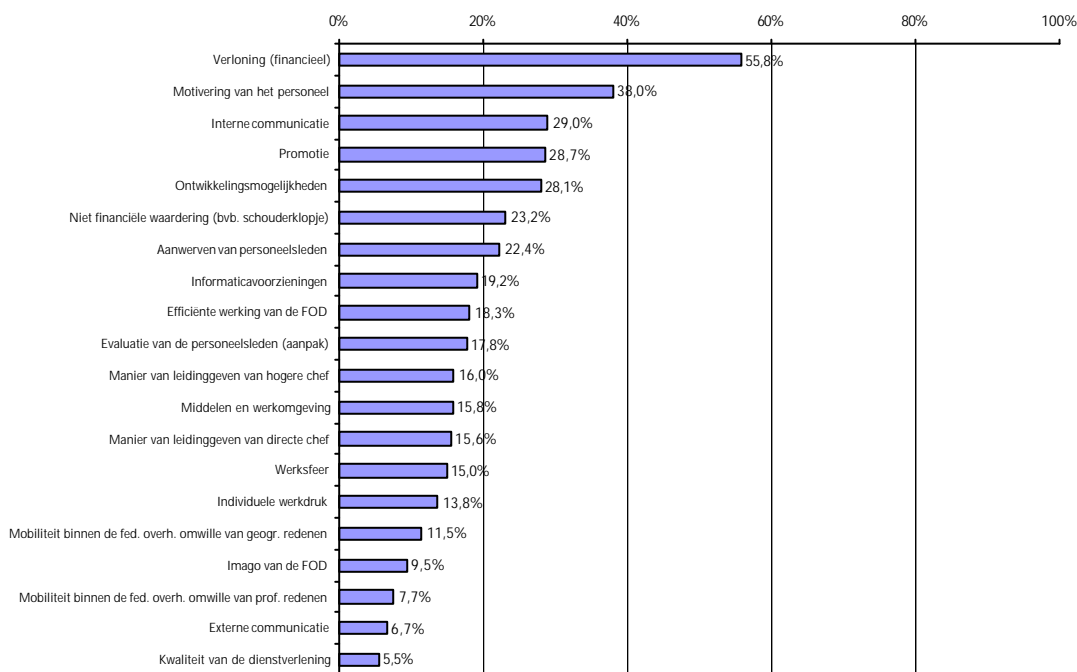
## Dringende veranderingen

Grafiek 16 : Door een meerderheid van de respondenten (56%) wordt financiële verloning gezien als aspect dat dringend veranderd dient te worden. Andere aspecten die dringend veranderd dienen te worden, zijn: motivering van het personeel (38%), interne communicatie (29%) en promotie (29%).

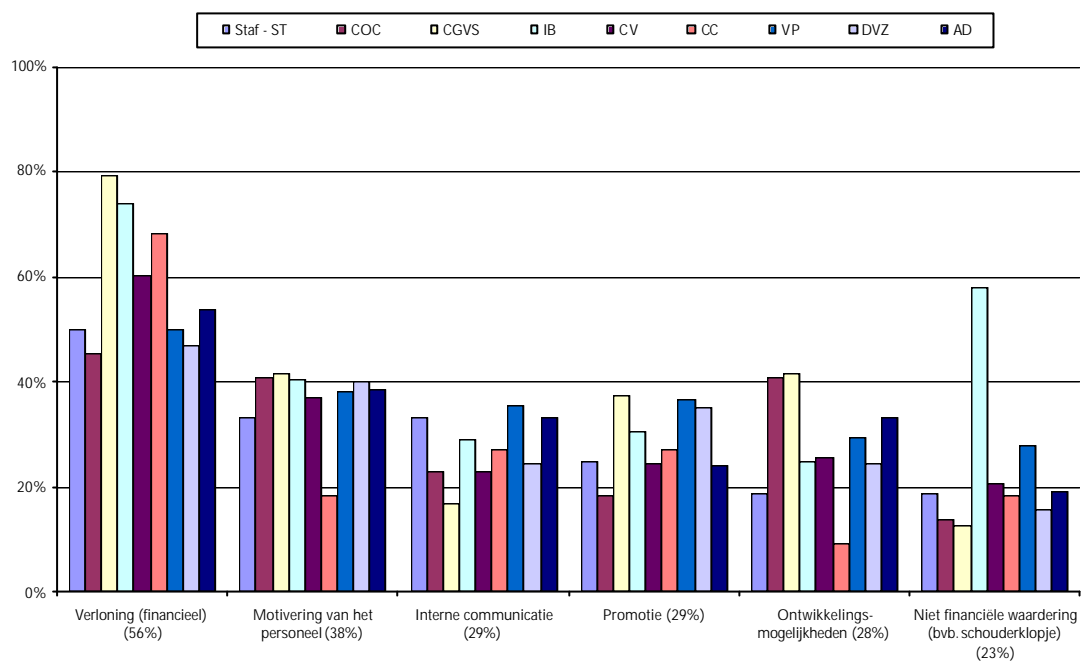
Grafiek 17 : Respondenten van de dienst CGSV geven in vergelijking met andere respondenten aanzienlijk meer aan, dat de verloning dringend veranderd dient te worden. Daarentegen wordt door deze respondenten veel minder aangegeven dat de interne communicatie veranderd dient te worden. Respondenten van CC geven in vergelijking met andere respondenten, aanzienlijk minder aan, dat de motivering van het personeel veranderd dient te worden. Respondenten van IB zijn van mening, dat de niet-financiële waardering dringend veranderd dient te worden.

Grafiek 18 : Met name respondenten van niveau D stellen dat de verloning dringend veranderd dient te worden. Respondenten van niveau C geven in vergelijking met de andere respondenten meer aan, dat er dringende veranderingen nodig zijn op het gebied van de motivering van het personeel. Respondenten van niveau A en B vinden in vergelijking met respondenten van niveau C en D meer dat er verandering gewenst is ten aanzien van de interne communicatie. Daarentegen wordt door respondenten van niveau C en D meer nadruk gelegd op veranderingen ten aanzien van promotie. Naarmate het niveau daalt, daalt het percentage respondenten dat aangeeft verandering te wensen op het gebied van ontwikkelingsmogelijkheden. Tenslotte geven met name respondenten van niveau D aan dringende veranderingen te wensen ten aanzien van de niet-financiële waardering.

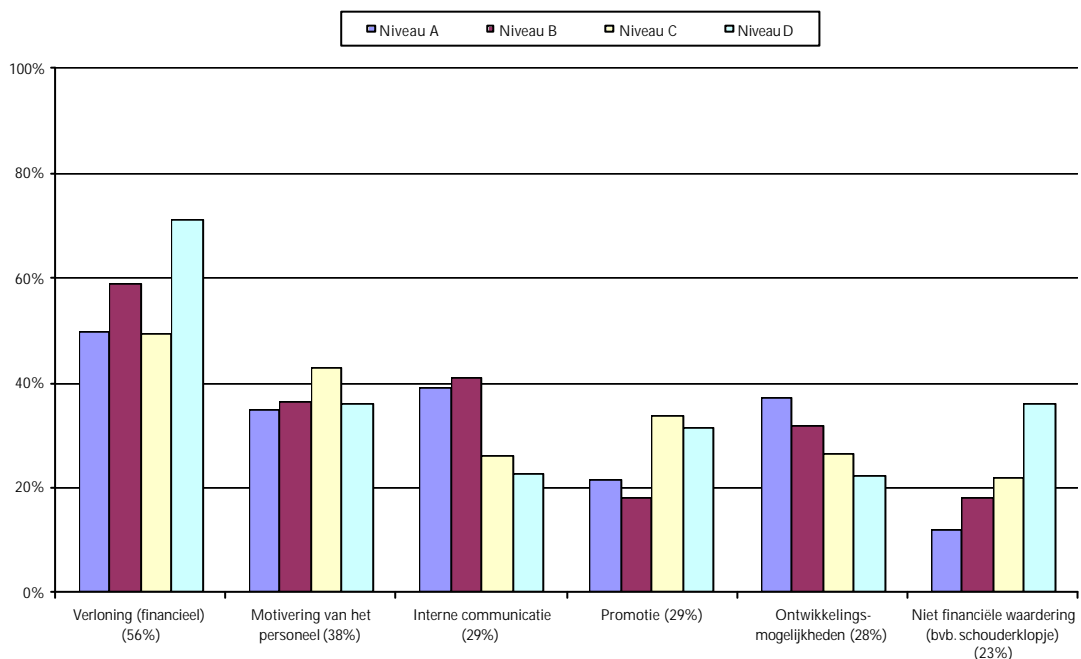
Grafiek 16 : De meest dringende veranderingen



Grafiek 17 : De meest dringende veranderingen, opgesplitst per dienst



Grafiek 18 : De meest dringende veranderingen, opgesplitst per niveau





## De werksituatie

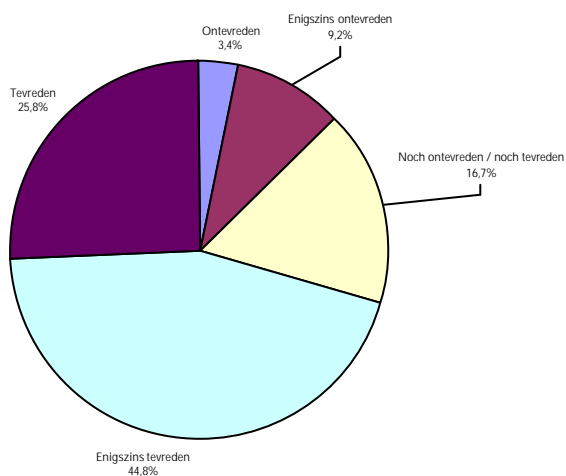
### Algemene tevredenheid

Grafiek 19 : Een grote meerderheid van de respondenten stelt (enigszins) tevreden te zijn met hun job in het algemeen (71%). 13% geeft aan (enigszins) ontevreden te zijn met de job en 17% geeft aan noch ontevreden tevreden te zijn met hun job in het algemeen. Daarnaast is 54% van de respondenten (enigszins) tevreden, over de federale overheid als werkgever. 23% van de respondenten is daarentegen (enigszins) ontevreden wat betreft de federale overheid als werkgever en 24% antwoordt met 'noch ontevreden, noch tevreden'.

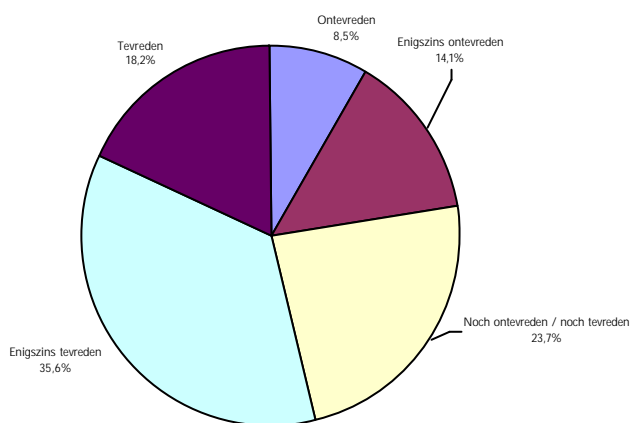
- Het percentage respondenten dat aangeeft tevreden te zijn met de job in het algemeen varieert van 54% (IB) tot 91% (CC) en van 59% (niveau B) tot 76% (niveau A).
- 25% van de respondenten van IB en 36% van de respondenten van niveau B geeft aan (enigszins) tevreden te zijn over de federale overheid als werkgever (gemiddeld 54%).

Grafiek 19 : Gemiddelde tevredenheid m.b.t. de job in het algemeen en m.b.t. de federale overheid als werkgever

Gemiddelde tevredenheid m.b.t. de job in het algemeen



Gemiddelde tevredenheid m.b.t. de federale overheid als werkgever



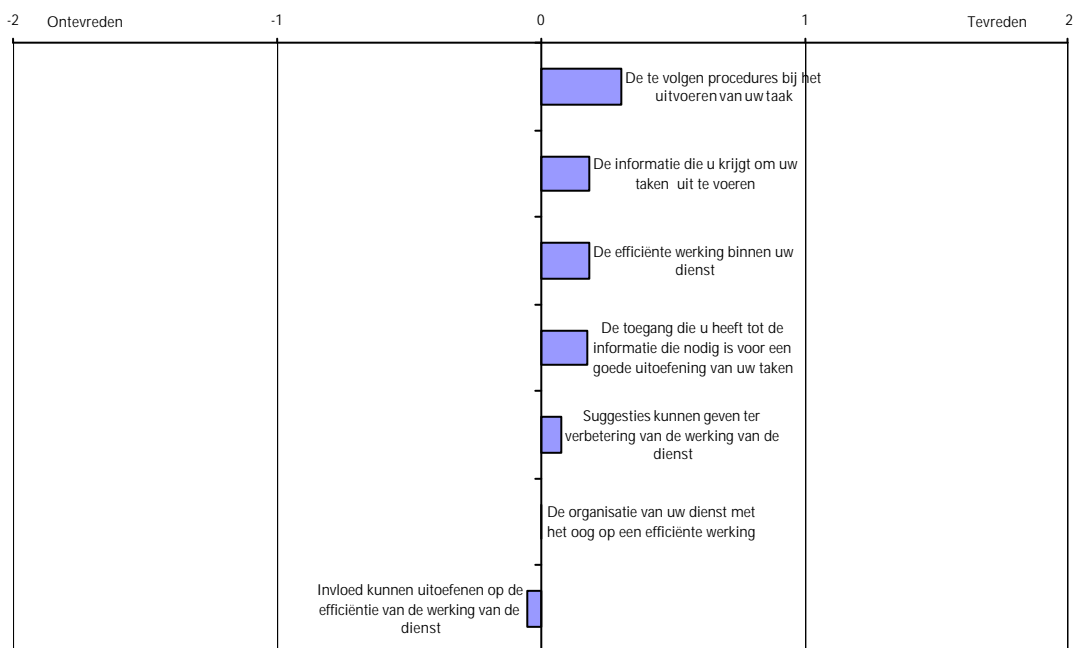
## Efficiëntie van de werking

Grafiek 20 : Gemiddeld zijn de respondenten eerder neutraal (tot licht tevreden) over de verschillende aspecten die verband houden met de efficiëntie van de werking. De "te volgen procedures bij het uitvoeren van de taak" leiden hierbij tot de meeste tevredenheid. Ten aanzien van de "invloed die men kan uitoefenen op de efficiëntie van de werking" zijn de respondenten (licht) ontevreden.

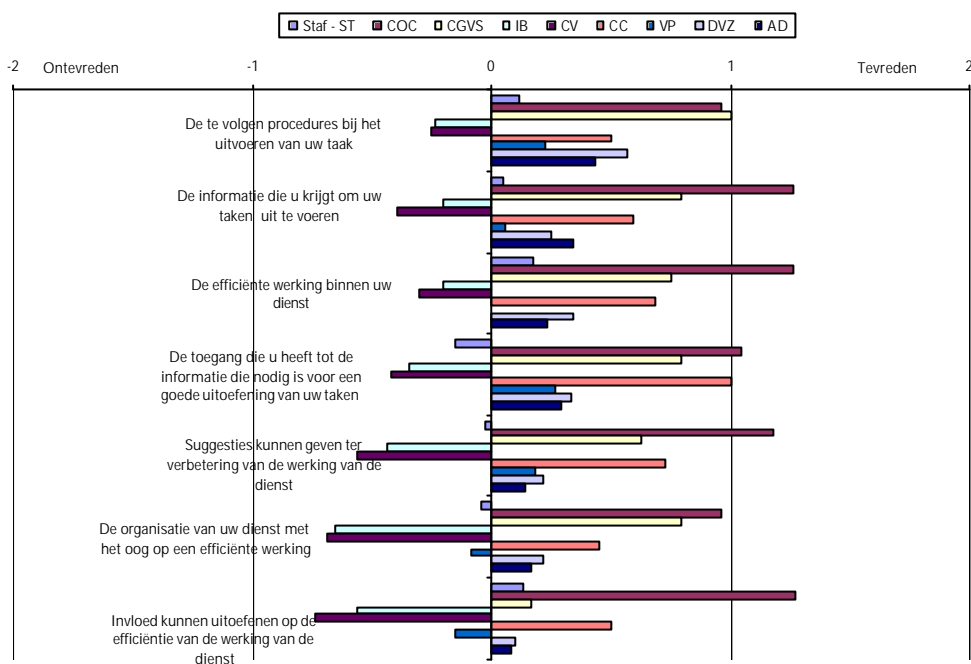
Grafiek 21: In vergelijking met collega's van andere algemene directies, zijn de respondenten van IB en CV eerder ontevreden ten aanzien van de verschillende aspecten die verband houden met de efficiëntie van de werking. Respondenten van COC stellen daarentegen het meest tevreden te zijn over de aspecten die verband houden met de efficiëntie van de werking.

Grafiek 22: Respondenten van niveau C zijn, gemiddeld en in vergelijking met collega's van andere niveaus, het meest tevreden over de verschillende aspecten die verband houden met de efficiëntie van de werking van de dienst. Enkel ten aanzien van "de suggesties die men kan geven ter verbetering van de werking van de dienst" zijn respondenten van niveau A het meest tevreden. Ten aanzien van "de informatie die men krijgt om de taken uit te voeren", "de efficiëntie van de werking binnen de dienst", "de toegang die men heeft tot de informatie die nodig is voor een goede uitoefening van de taken" en "de organisatie van de dienst met het oog op een efficiënte werking" zijn respondenten van niveau B het meest ontevreden.

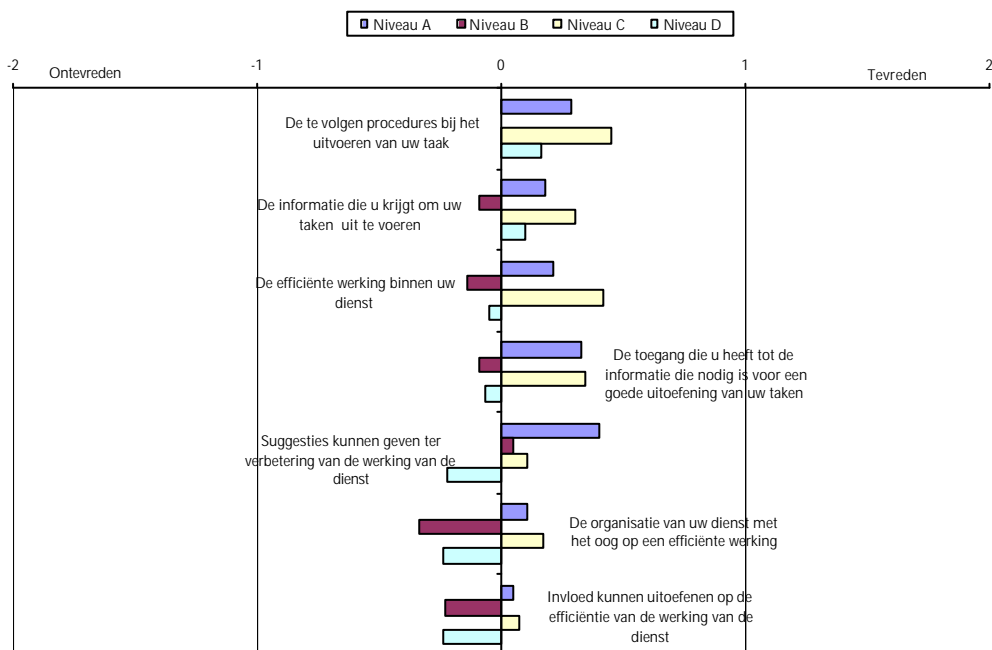
Grafiek 20 : Gemiddelde tevredenheid met betrekking tot de aspecten die verband houden met de efficiëntie van de werking



Grafiek 21 : Gemiddelde tevredenheid met betrekking tot de aspecten die verband houden met de efficiëntie van de werking, opgesplitst per dienst



Grafiek 22 : Gemiddelde tevredenheid met betrekking tot de aspecten die verband houden met de efficiëntie van de werking, opgesplitst per niveau



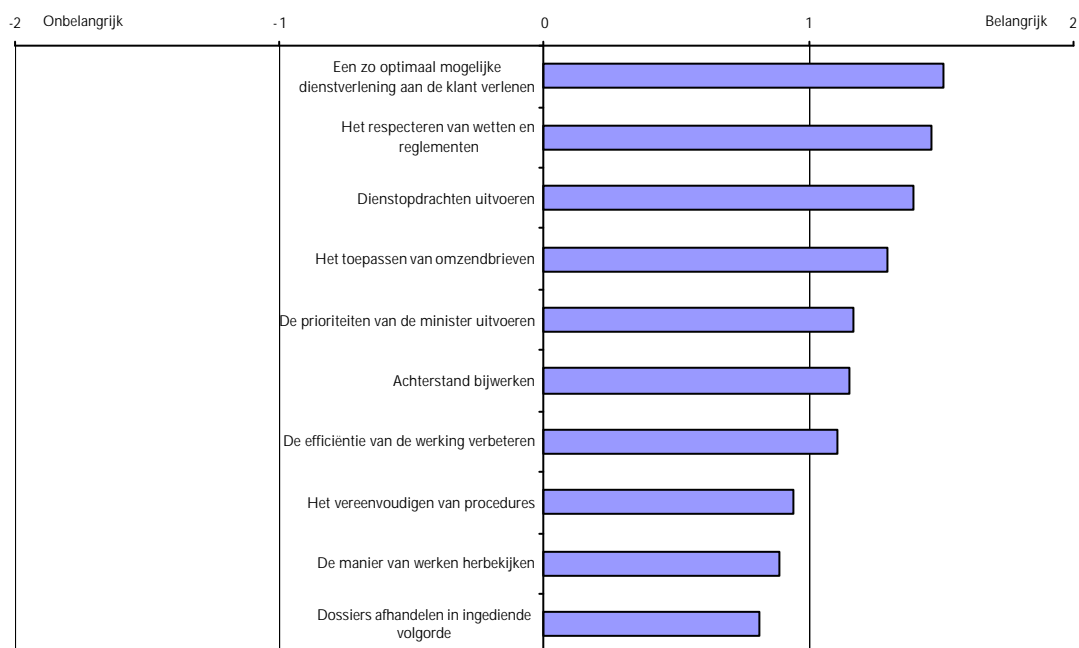
## Belangrijke aspecten binnen de dienst

Grafiek 23 : Alle aspecten met betrekking tot de efficiëntie van de werking van de dienst, worden door de respondenten als belangrijk beschouwd. Als meest belangrijke aspecten worden gezien "het verlenen van een zo optimaal mogelijke dienstverlening aan de klant", "het respecteren van wetten en reglementen" en "het uitvoeren van dienstopdrachten".

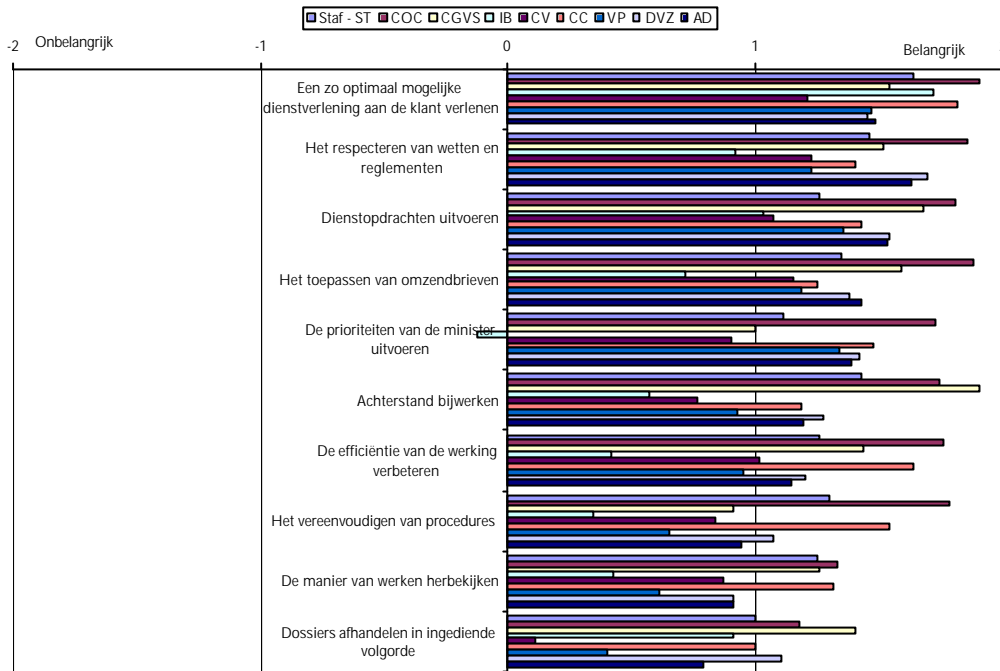
Grafiek 24 : Door de respondenten van de verschillende algemene directies worden aangegeven dat alle aspecten (enigszins) belangrijk zijn binnen de dienst. Enkel respondenten van IB geven aan dat het uitvoeren van de prioriteiten van de minister eerder onbelangrijk is binnen de dienst. Respondenten van COC stellen, in vergelijking met collega's, meer dat binnen de dienst belang wordt gehecht aan "het verlenen van een zo optimaal mogelijke dienstverlening", "het respecteren van wetten en reglementen", "het uitvoeren van dienstopdrachten", "het toepassen van omzendbrieven", "het uitvoeren van de prioriteiten van de minister", "het verbeteren van de efficiëntie van de werking", "het vereenvoudigen van de procedures" en "het herbekijken van de manier van werken". Respondenten van CGVS stellen daarentegen meer dat binnen de dienst belang wordt gehecht aan "het bijwerken van achterstand" en "het afhandelen van dossiers in de ingediende volgorde".

Grafiek 25 : Respondenten van niveau A en C stellen, meer dan collega's van niveau B en D, dat binnen de dienst belang wordt gehecht aan "het respecteren van wetten en reglementen", "het uitvoeren van dienstopdrachten", "het toepassen van omzendbrieven" en "het uitvoeren van de prioriteiten van de minister". Anderzijds stellen vooral respondenten van niveau B dat binnen de dienst belang wordt gehecht aan "het verbeteren van de efficiëntie", "het vereenvoudigen van de procedures" en "het herbekijken van de manier van werken". Naarmate het niveau van de respondenten daalt, stijgt bovendien het percentage respondenten dat aangeeft dat "het afhandelen van dossiers in ingediende volgorde" belangrijk is binnen de dienst.

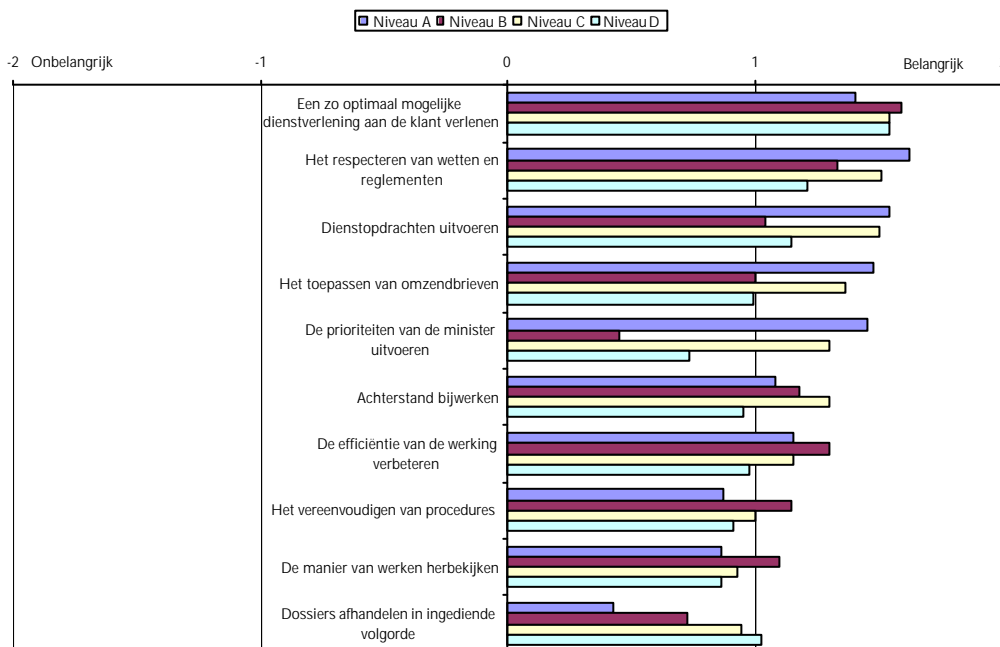
Grafiek 23 : Het belang van een aantal aspecten binnen de dienst



Grafiek 24 : Het belang van een aantal aspecten binnen de dienst, opgesplitst per dienst



Grafiek 25 : Het belang van een aantal aspecten binnen de dienst, opgesplitst per niveau



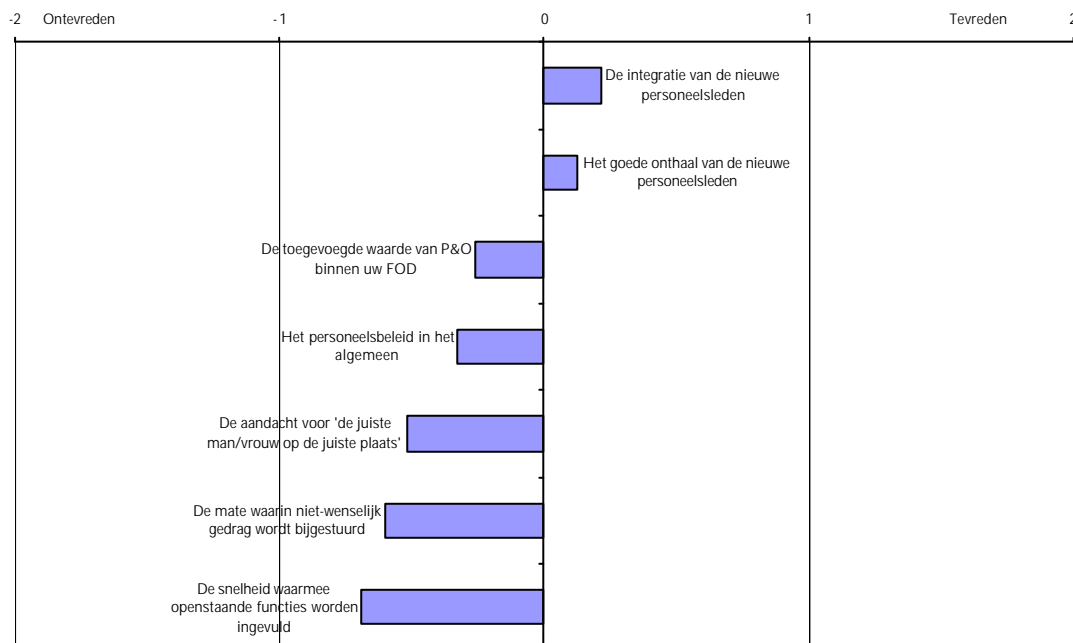
## Het personeelsbeleid

Grafiek 26 : De respondenten zijn licht tevreden wat betreft de "integratie van de nieuwe personeelsleden" en "het goede onthaal van de nieuwe personeelsleden". Met betrekking tot de overige items die verband houden met het personeelsbeleid, zijn de respondenten eerder ontevreden. Het meest ontevreden is men het over "de snelheid waarmee openstaande functies worden ingevuld".

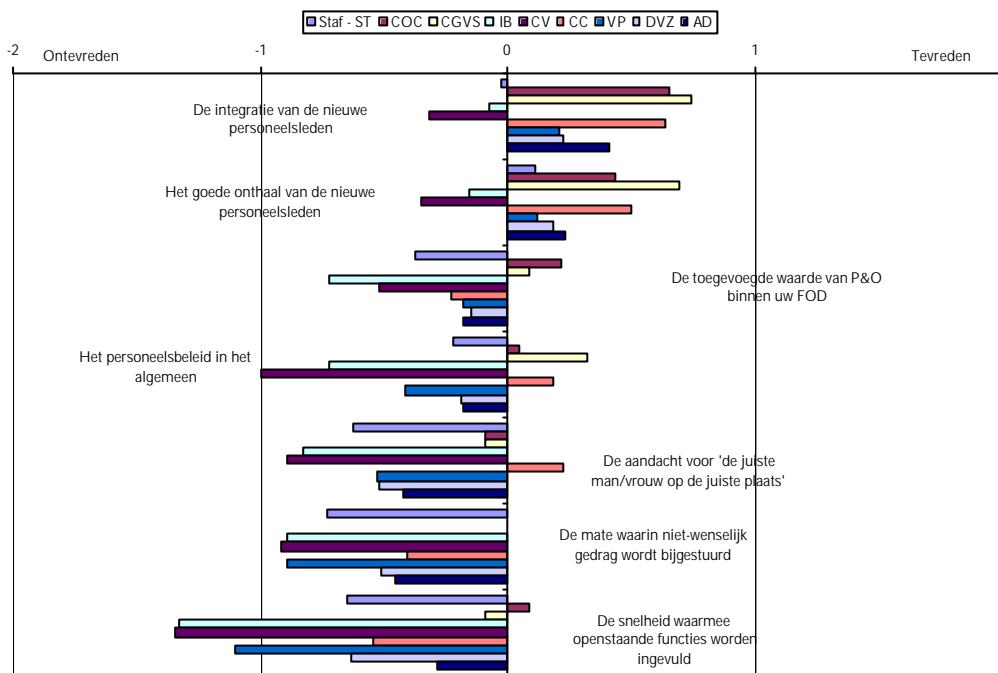
Grafiek 27 : Respondenten binnen IB, CV en VP zijn opvallend ontevreden over "de snelheid waarmee openstaande functies worden ingevuld" en ook ten aanzien van "de toegevoegde waarde van P&O binnen de FOD", "het personeelsbeleid in het algemeen" en "de aandacht voor de juiste man/vrouw op de juiste plaats" zijn respondenten van IB en CV meer ontevreden dan collega's van andere algemene directies. Respondenten van CGVS zijn daarentegen eerder tevreden over "het personeelsbeleid in het algemeen".

Grafiek 28 : Tussen de verschillende niveaus zijn slechts weinig beduidende verschillen vast te stellen in de tevredenheid ten aanzien van de aspecten die verband houden met het personeelsbeleid. Enkel respondenten van niveau B zijn, in vergelijking met collega's van andere niveaus, minder ontevreden over de verschillende aspecten. Respondenten van niveau A zijn tenslotte (als enigen) licht ontevreden over het goed onthaal van nieuwe personeelsleden.

Grafiek 26 : Gemiddelde tevredenheid met betrekking tot de aspecten met betrekking tot het personeelsbeleid



Grafiek 27 : Gemiddelde tevredenheid met betrekking tot de aspecten met betrekking tot het personeelsbeleid, opgesplitst per dienst



Grafiek 28 : Gemiddelde tevredenheid met betrekking tot de aspecten met betrekking tot het personeelsbeleid, opgesplitst per niveau



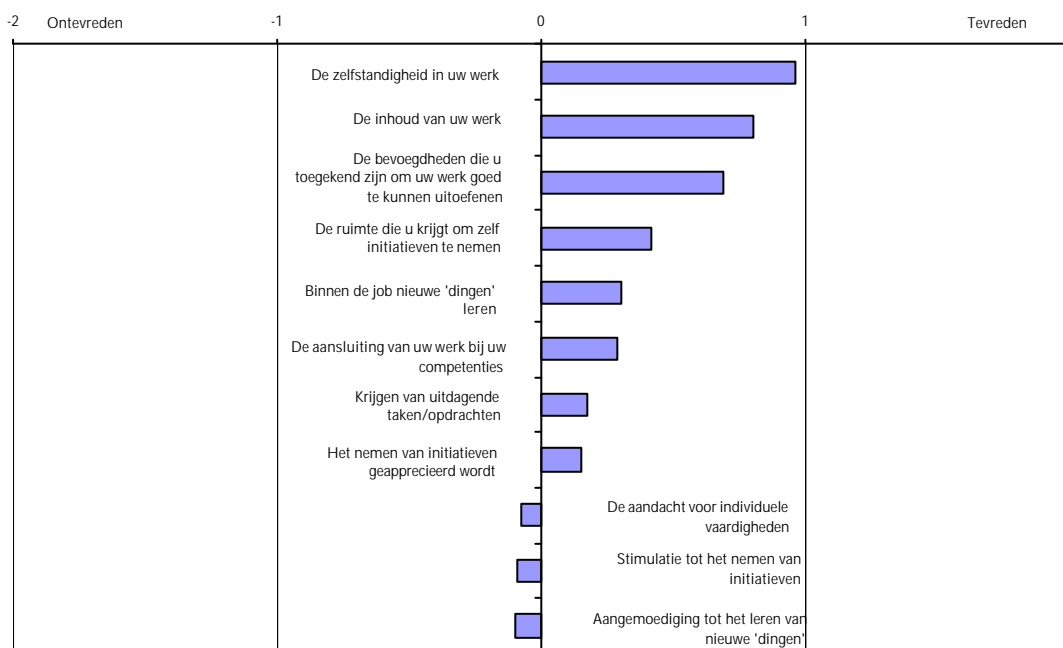
## Arbeidsorganisatie

Grafiek 29 : Met betrekking tot "de zelfstandigheid in het werk", "de inhoud van het werk" en "de bevoegdheden die toegekend zijn om het werk goed te kunnen uitoefenen" zijn de respondenten tevreden. "De aandacht voor individuele vaardigheden", "de stimulatie tot het nemen van initiatieven" en "de aanmoediging tot het leren van nieuwe 'dingen'" leidt bij de respondenten daarentegen tot een lichte mate van ontevredenheid.

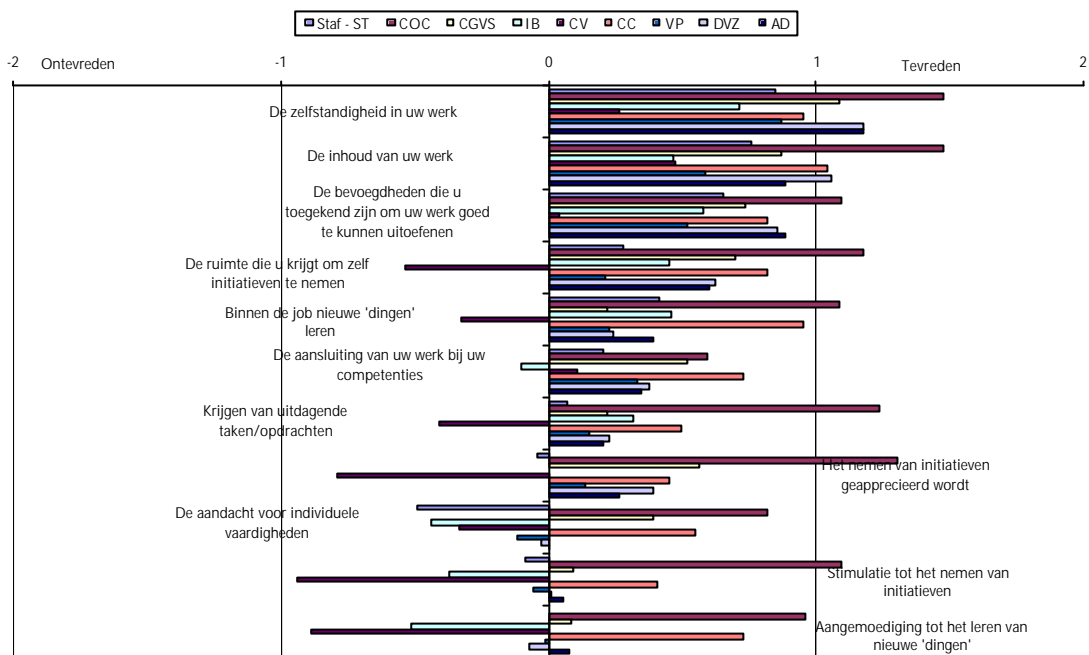
Grafiek 30 : Globaal gesteld zijn de respondenten van de meeste algemene directies, eerder tevreden over de aspecten die verband houden met de arbeidsorganisatie. Enkel respondenten van CV zijn aanzienlijk ontevreden over de mate waarin "het nemen van initiatieven geapprecieerd wordt", de mate waarin men wordt "gestimuleerd tot het nemen van initiatieven" en "de aanmoediging tot het leren van nieuwe 'dingen'". Ook ten aanzien van "de ruimte die men krijgt om zelf initiatieven te nemen", de mate waarin men "binnen de job nieuwe 'dingen' kan leren" en de mate waarin men "uitdagende taken/opdrachten krijgt" zijn respondenten van CV, als enigen, ontevreden. Respondenten van

Grafiek 31 : Respondenten van niveau D zijn, in vergelijking met collega's van hogere niveaus, minder tevreden over "de zelfstandigheid in het werk", "de inhoud van het werk" en "de bevoegdheden die toegekend zijn om het werk goed te kunnen uitoefenen". Bovendien zijn respondenten van niveau D, het meest ontevreden over de overige aspecten die verband houden met de arbeidsorganisatie. Enkel ten aanzien van de mate waarin men binnen de job nieuwe 'dingen' kan leren, zijn respondenten van niveau B het minst tevreden. Respondenten van niveau A tenslotte, zijn het meest tevreden over de verschillende aspecten die verband houden met de arbeidsorganisatie.

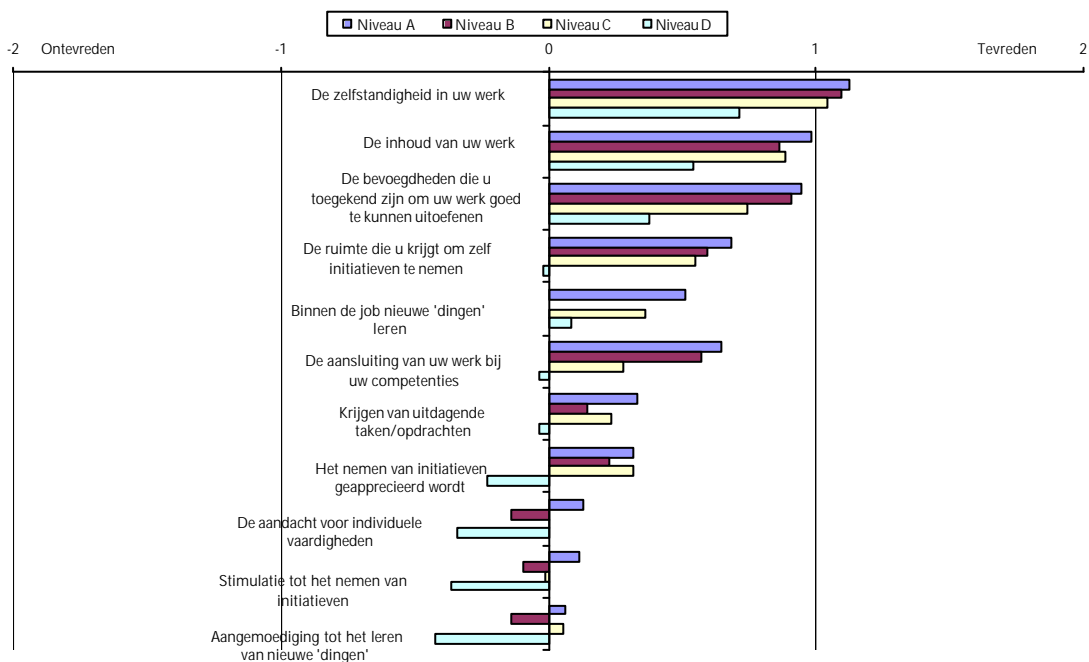
Grafiek 29 : Gemiddelde tevredenheid met betrekking tot de aspecten die verband houden met de arbeidsorganisatie



Grafiek 30 : Gemiddelde tevredenheid met betrekking tot de aspecten die verband houden met de arbeidsorganisatie, opgesplitst per dienst



Grafiek 31 : Gemiddelde tevredenheid met betrekking tot de aspecten die verband houden met de arbeidsorganisatie, opgesplitst per niveau



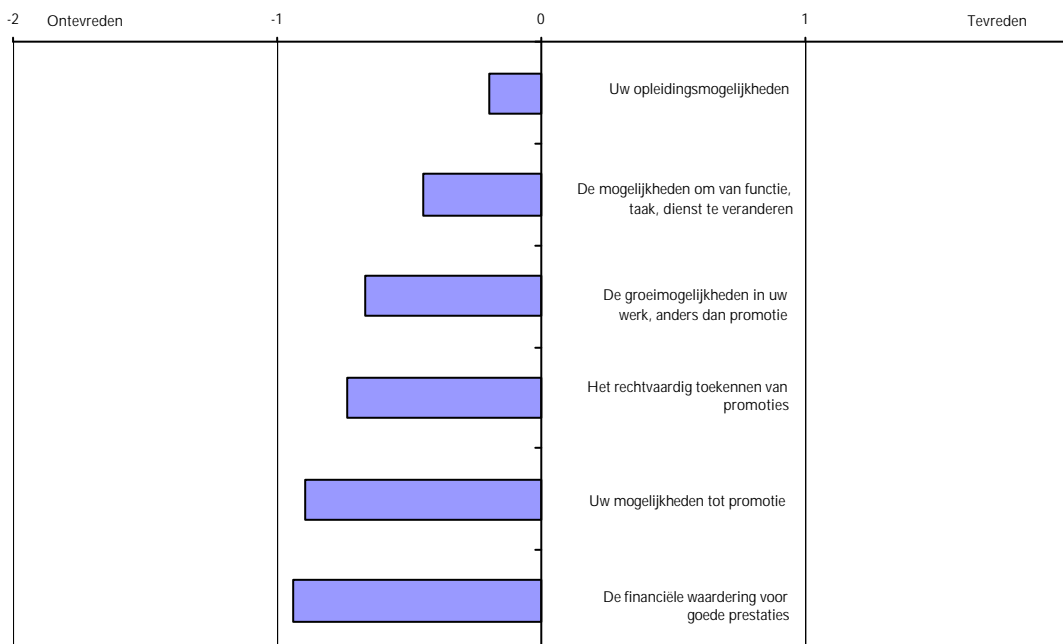
## Ontwikkelingsmogelijkheden

Grafiek 32 : Ten aanzien van de ontwikkelingsmogelijkheden zijn de respondenten gemiddeld eerder ontevreden. Vooral de "financiële waardering voor goede prestaties" en de "mogelijkheden tot promotie" leiden bij de ambtenaren tot een grote mate van ontevredenheid. Ten aanzien van "de opleidingsmogelijkheden" zijn de respondenten het minst ontevreden.

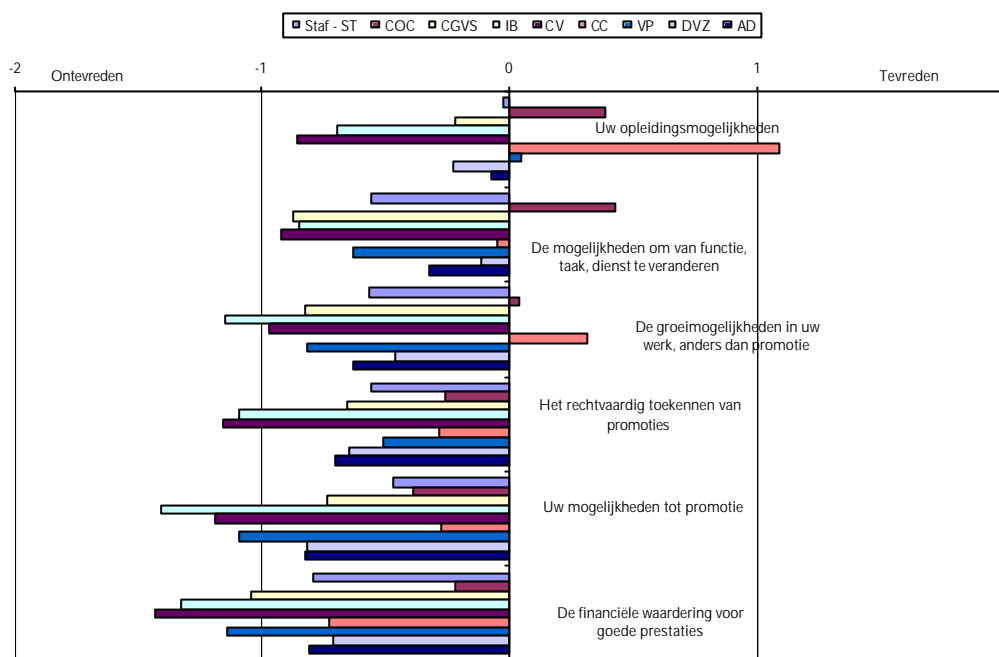
Grafiek 33 : De ontevredenheid ten aanzien van "het rechtvaardig toekennen van promoties", "de mogelijkheden tot promotie" en "de financiële waardering voor goede prestaties" kan veralgemeend worden voor de verschillende algemene directies. Respondenten van CC zijn evenwel opvallend tevreden over de opleidingsmogelijkheden en de groeimogelijkheden in het werk, anders dan promotie. Ook respondenten van COC zijn bovendien (eerder) tevreden over "de opleidingsmogelijkheden", "de mogelijkheden om van functie, taak, dienst te veranderen" en "de groeimogelijkheden in het werk, anders dan promotie".

Grafiek 34 : Respondenten van niveau D zijn, in vergelijking met collega's van hogere niveaus, (opnieuw) meer ontevreden over "het rechtvaardig toekennen van promoties", "de mogelijkheden tot promotie" en "de financiële waardering voor goede prestaties". Ten aanzien van "de opleidingsmogelijkheden", "de mogelijkheden om van functie, taak, dienst te veranderen" en "de groeimogelijkheden in het werk, anders dan promoties," zijn zowel respondenten van niveau D als van niveau B, meer ontevreden. Respondenten van niveau A zijn bovendien als enigen eerder tevreden over de opleidingsmogelijkheden.

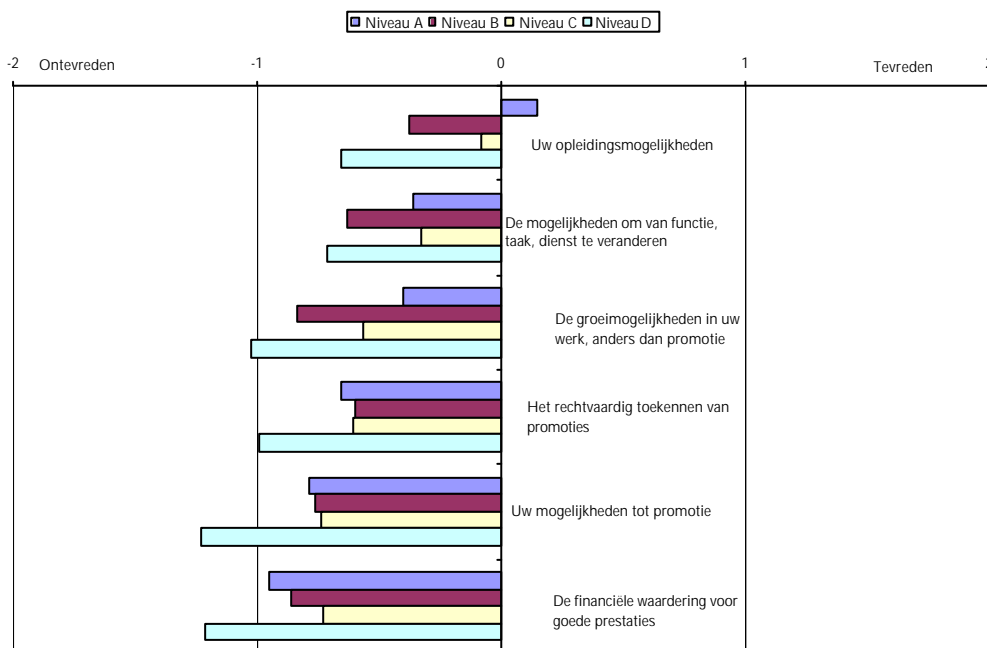
Grafiek 32 : Gemiddelde tevredenheid met betrekking tot de aspecten die verband houden met de ontwikkelingsmogelijkheden



Grafiek 33 : Gemiddelde tevredenheid met betrekking tot de aspecten die verband houden met de ontwikkelingsmogelijkheden, opgesplitst per dienst



Grafiek 34 : Gemiddelde tevredenheid met betrekking tot de aspecten die verband houden met de ontwikkelingsmogelijkheden, opgesplitst per niveau



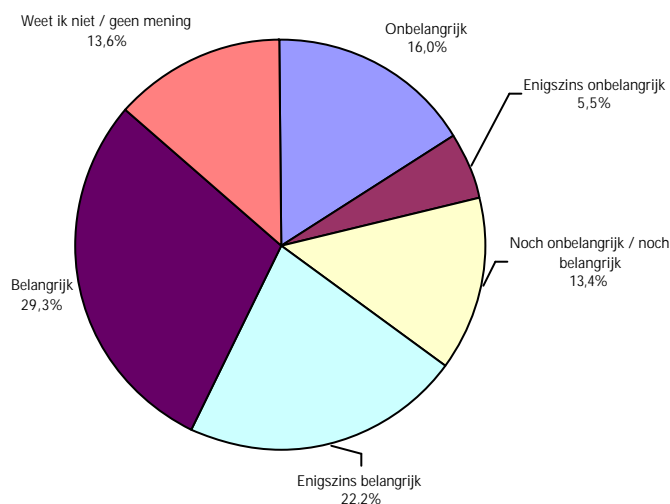
## Mobiliteit

Grafiek 35 : 52% van de respondenten vindt mobiliteit binnen de federale overheid (enigszins) belangrijk voor de carrière. 22% stelt mobiliteit binnen de federale overheid (enigszins) onbelangrijk te vinden. 13% geeft aan de mobiliteit noch onbelangrijk, noch belangrijk te vinden voor de carrière en 14% antwoordt met 'weet ik niet/ geen mening'.

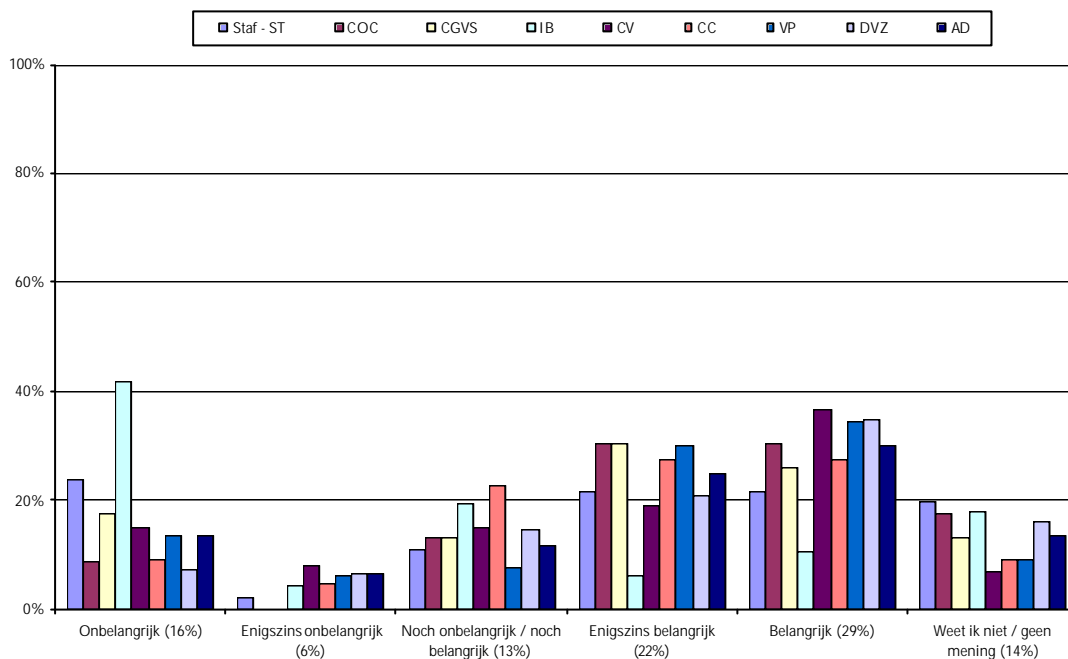
Grafiek 36 : Respondenten van IB geven het meest aan mobiliteit binnen de federale overheid (enigszins) onbelangrijk te vinden voor de carrière (46%). 64% van de respondenten van VP stelt daarentegen mobiliteit binnen de federale overheid wel belangrijk te vinden voor de carrière.

Grafiek 37 : 64% van de respondenten van niveau A geeft aan mobiliteit binnen de federale overheid belangrijk te vinden voor de carrière. 32% van de respondenten van niveau B stellen daarentegen mobiliteit binnen de federale overheid onbelangrijk te vinden voor de carrière. Tussen 7% (niveau A) en 21% (niveau D) van de respondenten geeft tenslotte aan niet te weten of mobiliteit binnen de federale overheid belangrijk is voor de carrière.

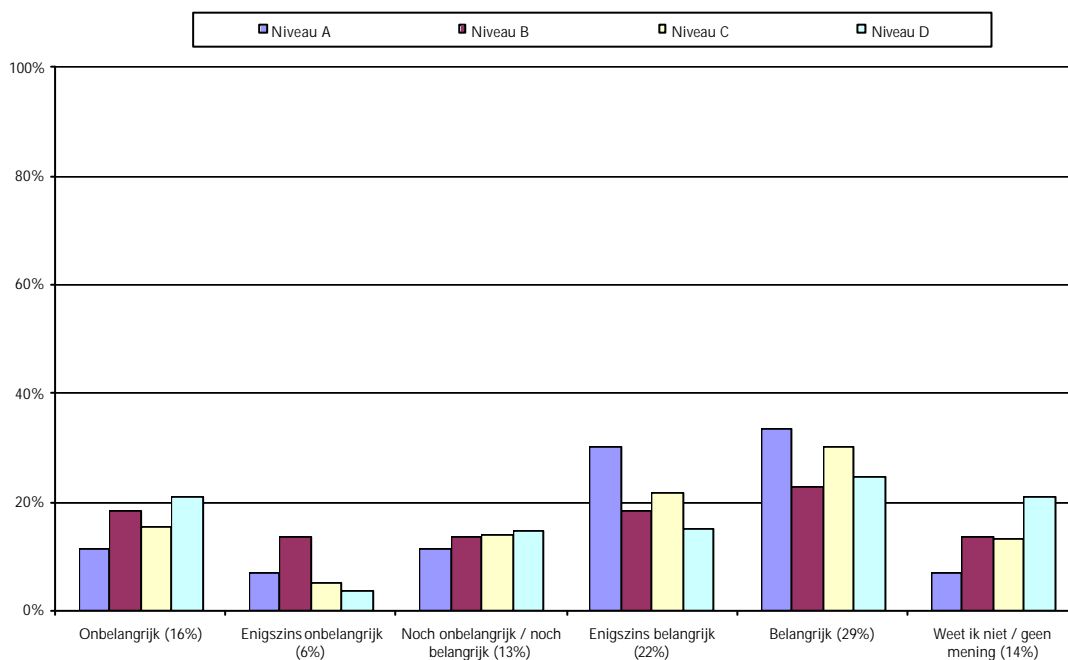
Grafiek 35 : Belangrijkheid van de mobiliteit binnen de Federale overheid voor de carrière



Grafiek 36 : Belangrijkheid van de mobiliteit binnen de Federale overheid voor de carrière, opgesplitst per dienst



Grafiek 37 : Belangrijkheid van de mobiliteit binnen de Federale overheid voor de carrière, opgesplitst per niveau



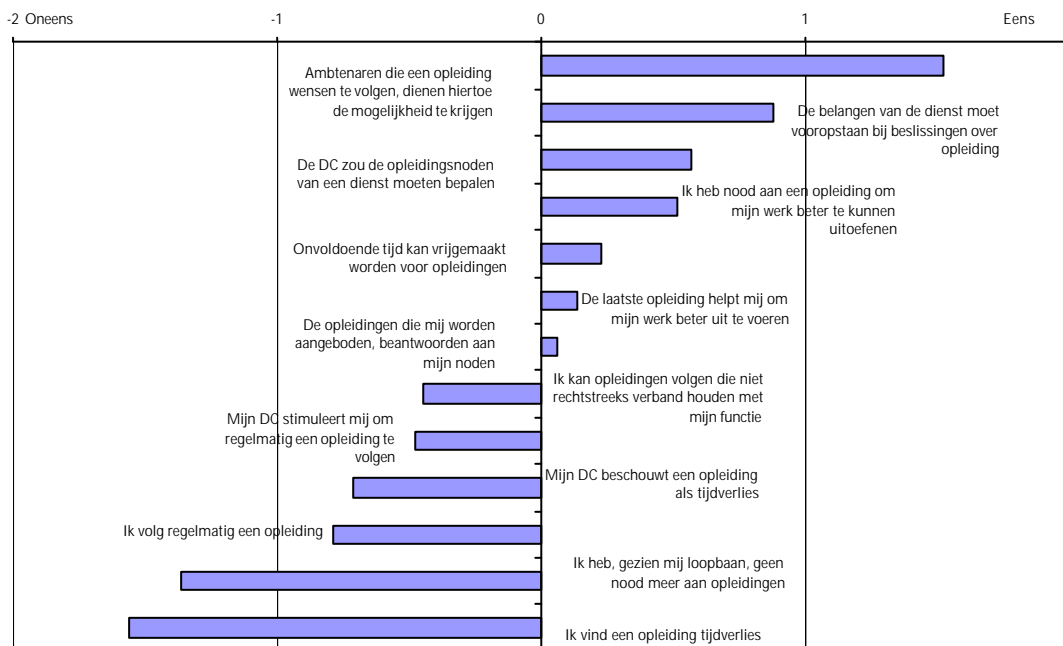
## De opleiding

Grafiek 38 : Een zeer grote meerderheid van de respondenten is het eens met de stelling dat “ambtenaren die een opleiding wensen te volgen, hiertoe de kans moeten krijgen”. Bovendien meent een meerderheid van de respondenten dat “de belangen van de dienst voorop moeten staan bij beslissingen over opleiding”, dat “de directe chef de opleidingsnoden van een dienst zou moeten bepalen” en dat “men nood heeft aan een opleiding om het werk beter te kunnen uitoefenen”. Opvallend veel respondenten zijn het bovendien oneens met de stelling dat “een opleiding tijdverlies is” en dat men , “gezien de loopbaan, geen nood meer heeft aan opleidingen”.

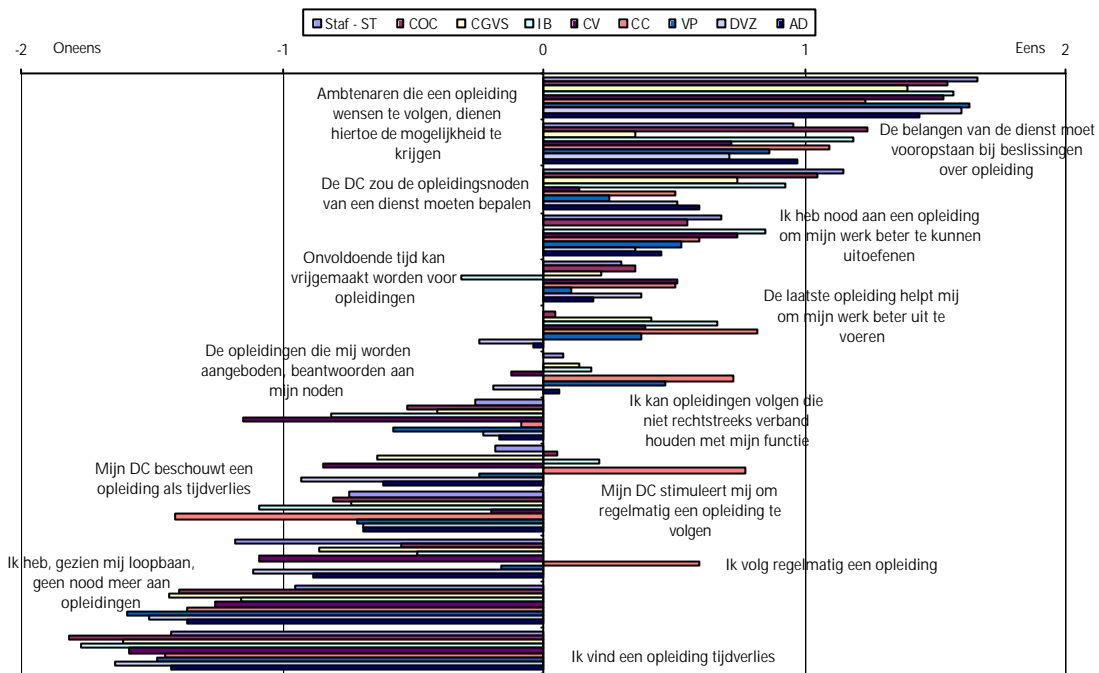
Grafiek 39 : De houding ten aanzien van de verschillende stellingen rond de opleiding kan, globaal gesteld, veralgemeend worden voor de verschillende algemene directies. Respondenten van CC zijn het evenwel, in vergelijking met collega’s van andere algemene directies, eens met de stelling dat “de DC hen stimuleert om regelmatig een opleiding te volgen” en dat “men regelmatig een opleiding volgt”.

Grafiek 40 : Ook voor de verschillende niveaus kan de houding ten aanzien van de stellingen die verband houden met de opleiding, veralgemeend worden. Respondenten van niveau D stellen evenwel in mindere mate het oneens te zijn met de stelling dat men “gezien de loopbaan, geen nood meer heeft aan opleidingen”.

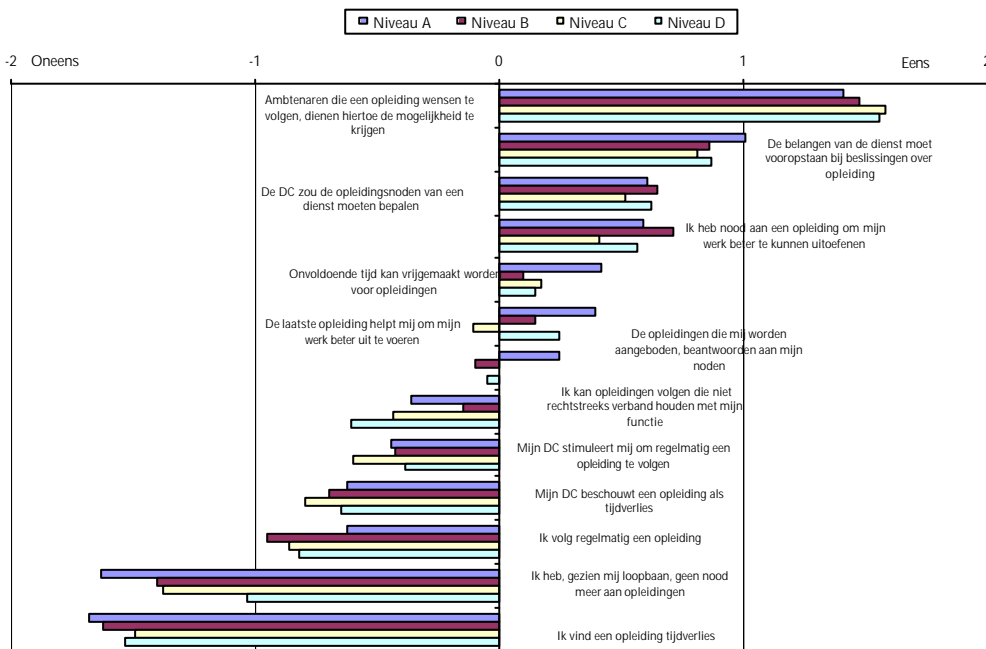
Grafiek 38 : Houding ten aanzien van de stellingen die verband houden met de opleiding



Grafiek 39 : Houding ten aanzien van de stellingen die verband houden met de opleiding, opgesplitst per dienst



Grafiek 40 : Houding ten aanzien van de stellingen die verband houden met de opleiding, opgesplitst per niveau



## De nieuwe leidinggevenden (1)

Grafiek 41: 53% van de respondenten geeft aan naar aanleiding van de benoeming van de nieuwe leidinggevenden, geen veranderingen op te merken. 11% van de respondenten merkt veranderingen in positieve zin op en 15% van de respondenten geeft aan veranderingen in de negatieve zin op te merken. Tenslotte stelt 21% van de respondenten "noch in de positieve, noch in de negatieve zin" veranderingen op te merken.

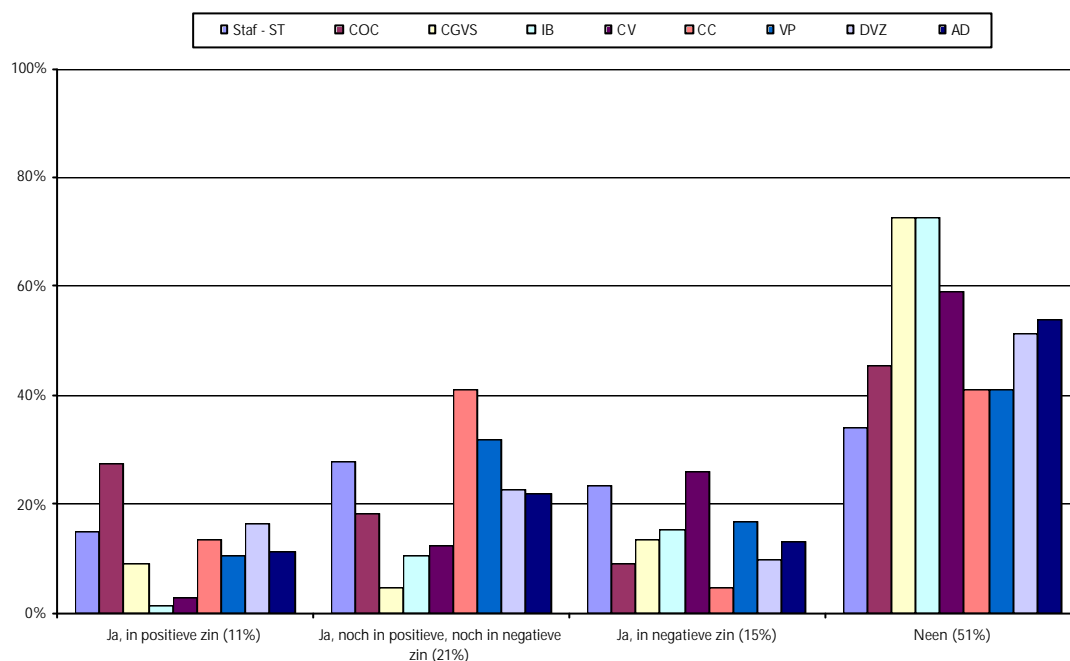
Grafiek 42 : Respondenten binnen COC stellen het meest (27%) naar aanleiding van de benoeming van de voorzitter verandering in de positieve zin op te merken. 31% van de respondenten van CV stelt daarentegen, naar aanleiding van de benoeming van de nieuwe voorzitter, veranderingen in de negatieve zin vast te stellen. Tussen 34% (Staf – ST) en 73% (CGVS en IB) van de respondenten geeft aan geen veranderingen vast te stellen naar aanleiding van de benoeming van de nieuwe voorzitter.

Grafiek 43 : Naarmate het niveau van de respondenten daalt, stijgt het percentage respondenten dat aangeeft naar aanleiding van de benoeming van de nieuwe voorzitter, geen veranderingen vast te stellen (van 37% bij niveau A tot 63% bij niveau D). 17% van de respondenten van niveau A geeft aan veranderingen in de positieve zin vast te stellen terwijl vooral respondenten van niveau B aangeven naar aanleiding van de benoeming van de nieuwe voorzitter, veranderingen vast te stellen in de negatieve zin (33%).

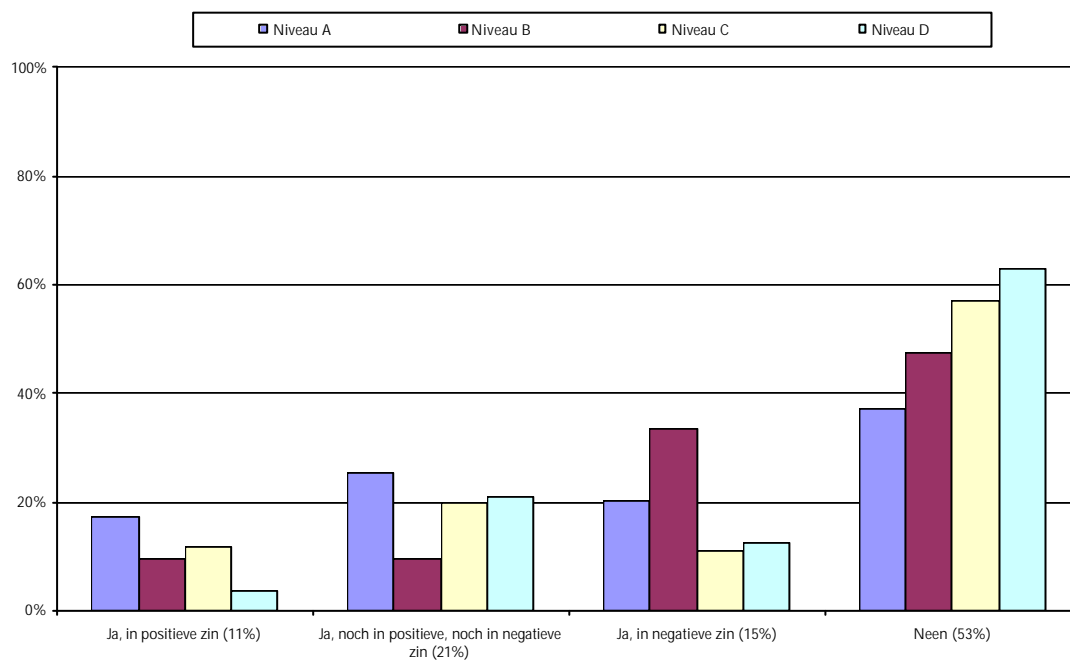
Grafiek 41 : Veranderingen naar aanleiding van de benoeming van de nieuwe leidinggevenden



Grafiek 42 : Veranderingen naar aanleiding van de benoeming van de nieuwe leidinggevenden, opgesplitst per dienst



Grafiek 43 : Veranderingen naar aanleiding van de benoeming van de nieuwe leidinggevenden, opgesplitst per niveau

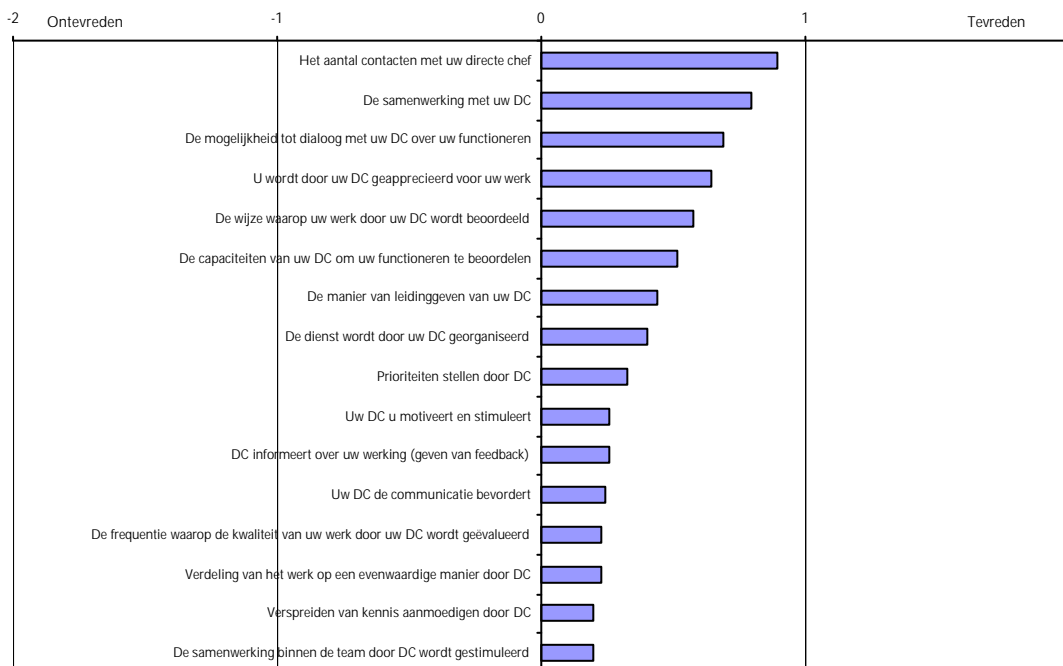


## De nieuwe leidinggevenden (2)

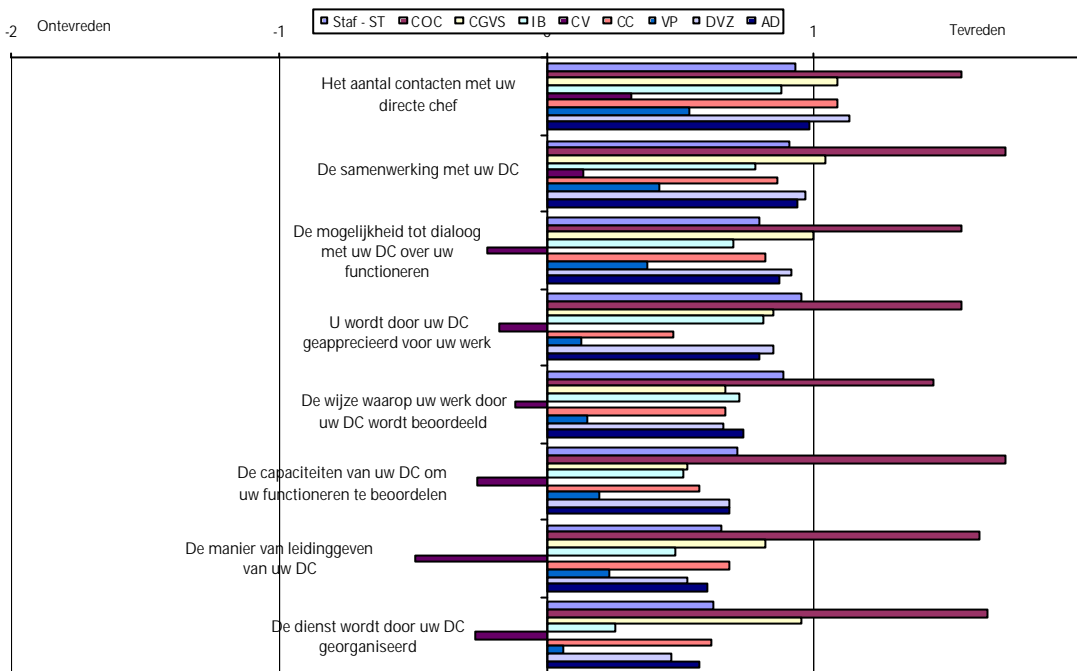
Grafiek 44: De respondenten zijn over elk aspect dat verband houdt met de directe chef, (enigszins) tevreden. "Het aantal contacten met de directe chef" en "de samenwerking met de directe chef" zorgt bovendien tot de meeste tevredenheid. Het minst tevreden zijn de respondenten over "de mate waarin de samenwerking binnen het team wordt gestimuleerd door de directe chef", "de mate waarin de directe chef het verspreiden van kennis aanmoedigt" en "de mate waarin de directe chef het werk op een evenwaardige manier verdeelt".

Grafiek 45 - 46 : Globaal gesteld zijn respondenten van de meeste algemene directies eerder tevreden over de verschillende aspecten die verband houden met de directe chef. Enkel respondenten van CV zijn gemiddeld ontevreden over de meeste aspecten die verband houden met de directe chef. Binnen COC zijn de respondenten daarentegen aanzienlijk tevreden over de verschillende aspecten.

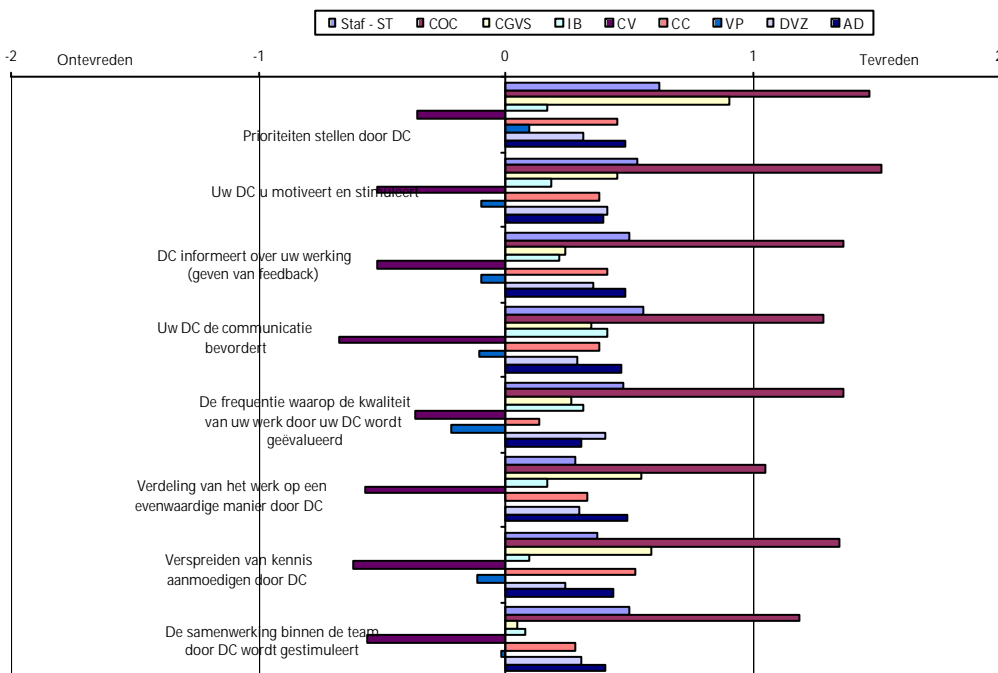
Grafiek 44 : Gemiddelde tevredenheid ten aanzien van de aspecten die verband houden met de directe chef



Grafiek 45 : Gemiddelde tevredenheid ten aanzien van de aspecten die verband houden met de directe chef, opgesplitst per dienst (1)



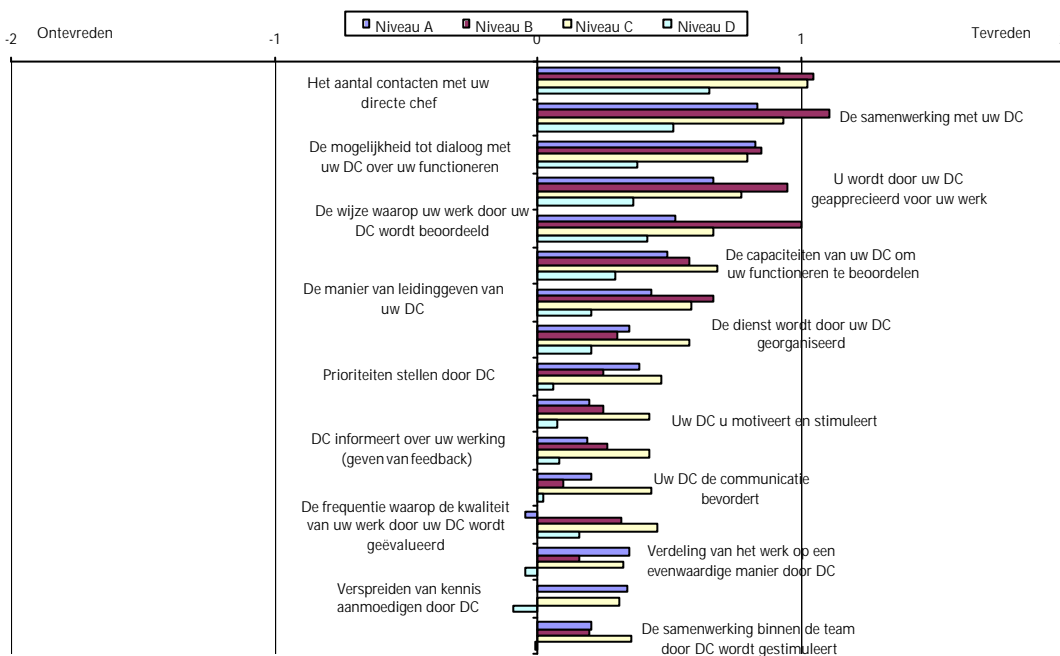
Grafiek 46 : Gemiddelde tevredenheid ten aanzien van de aspecten die verband houden met de directe chef, opgesplitst per dienst (2)



### De nieuwe leidinggevenden (3)

Grafiek 47: Opnieuw zijn respondenten van niveau D in vergelijking met collega's van hogere niveaus, minder tevreden over de verschillende aspecten die verband houden met de directe chef. Enkel ten aanzien van "de frequentie waarop de kwaliteit van het werk wordt geëvalueerd door de directe chef", zijn respondenten van niveau A het minst tevreden. Respondenten van niveau B zijn daarentegen aanzienlijk tevreden over "het aantal contacten met de directe chef", "de samenwerking met de directe chef" en "de wijze waarop het werk door de directe chef geëvalueerd wordt".

Grafiek 47 : Gemiddelde tevredenheid ten aanzien van de aspecten die verband houden met de directe chef , opgesplitst per niveau





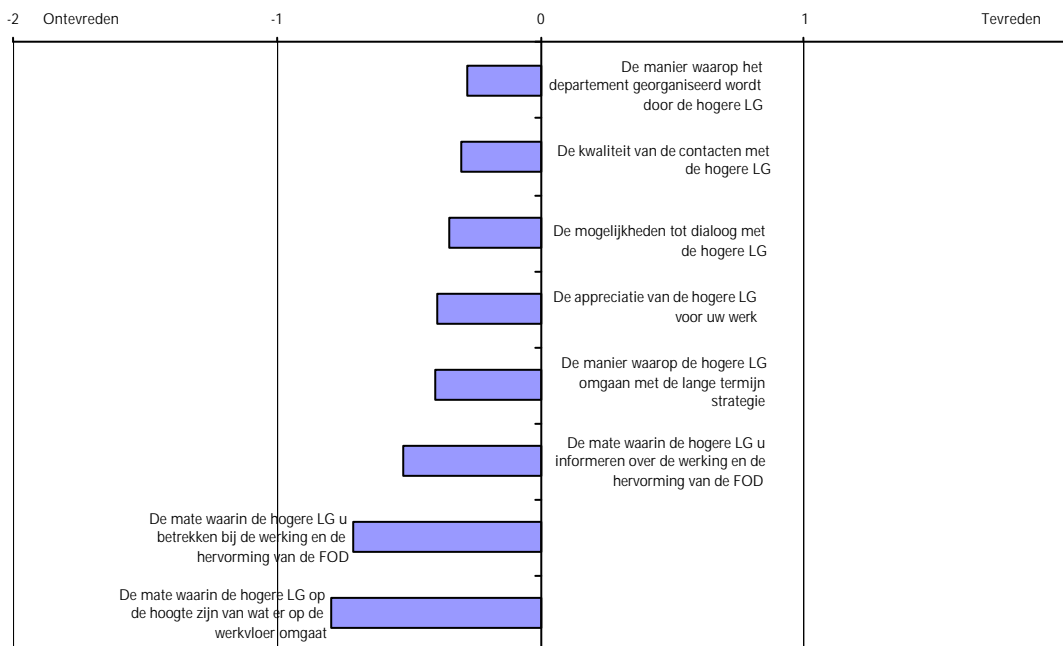
## De hogere leidinggevende ambtenaren

Grafiek 48: Ten aanzien van de aspecten die verband houden met de hogere leidinggevende ambtenaren zijn de respondenten, gemiddeld ontevreden. Vooral "de mate waarin de hogere leidinggevende ambtenaren op de hoogte zijn van wat er op de werkvloer omgaat" en "de mate waarin de hogere leidinggevendenden de ambtenaren betrekken bij de werking en de hervorming van de FOD" zorgen bij de respondenten tot een grote mate van ontevredenheid.

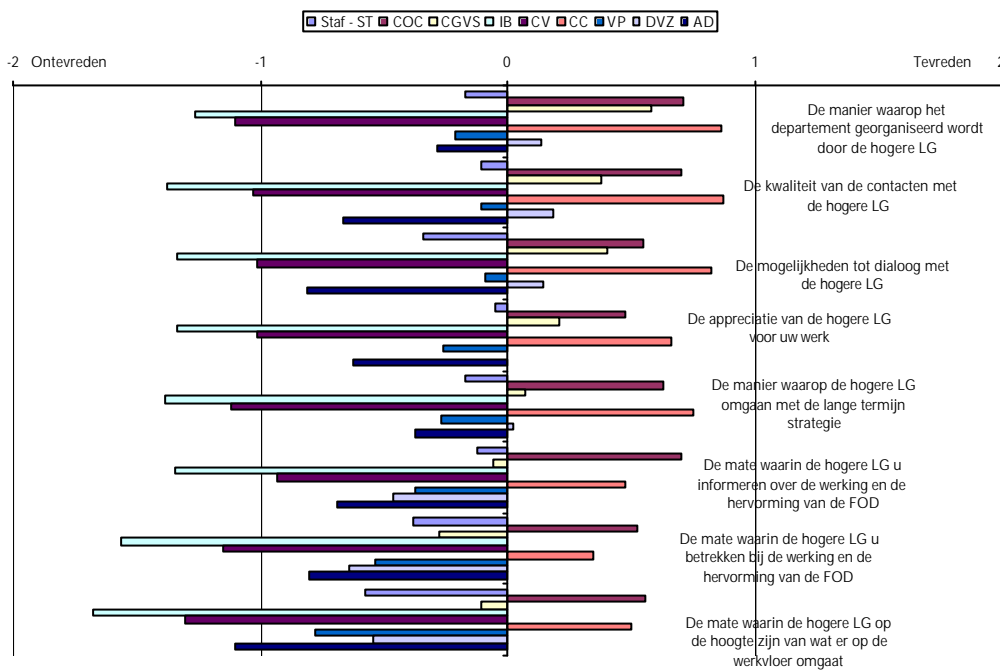
Grafiek 49: Tussen de verschillende algemene directies zijn aanzienlijke verschillen vast te stellen in de tevredenheid ten aanzien van de aspecten die verband houden met de hogere leidinggevende ambtenaren. Respondenten van IB en CV zijn zo opvallend ontevreden over de verschillende aspecten die verband houden met de hogere leidinggevende ambtenaren. Respondenten van COC en CGVS zijn anderzijds eerder tevreden over de verschillende aspecten die verband houden met de hogere leidinggevende ambtenaren.

Grafiek 50: Respondenten van niveau D zijn opvallend ontevreden over de kwaliteit van de contacten met de hogere leidinggevende ambtenaren", "de mogelijkheden tot dialoog met de hogere leidinggevende ambtenaren", "de mate waarin de hogere leidinggevendenden de ambtenaren betrekken bij de werking en hervorming van de FOD" en "de mate waarin de hogere leidinggevende ambtenaren op de hoogte zijn van wat er op de werkvloer omgaat". Respondenten van niveau A zijn evenwel (licht) tevreden over "de manier waarop het departement wordt georganiseerd door de hogere leidinggevende ambtenaren", "de kwaliteit van de contacten met de hogere leidinggevende ambtenaren" en "de mogelijkheden tot dialoog met de hogere leidinggevende ambtenaren".

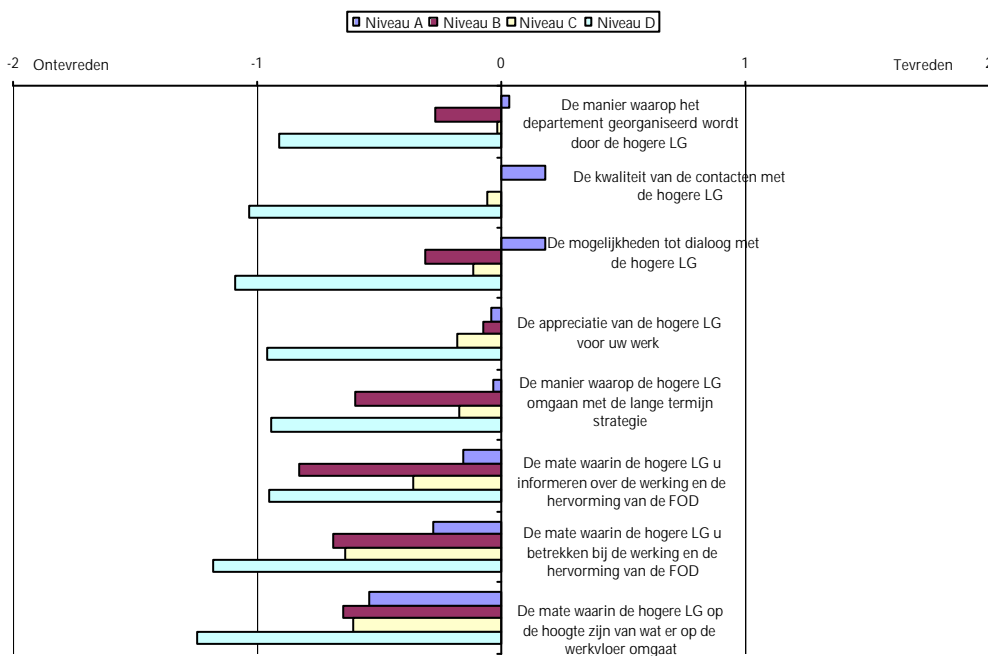
Grafiek 48: Gemiddelde tevredenheid ten aanzien van de aspecten die verband houden met de hogere leidinggevende ambtenaren



Grafiek 49: Gemiddelde tevredenheid ten aanzien van de aspecten die verband houden met de hogere leidinggevende ambtenaren, opgesplitst per dienst



Grafiek 50: Gemiddelde tevredenheid ten aanzien van de aspecten die verband houden met de hogere leidinggevende ambtenaren, opgesplitst per niveau



## De informatica-middelen

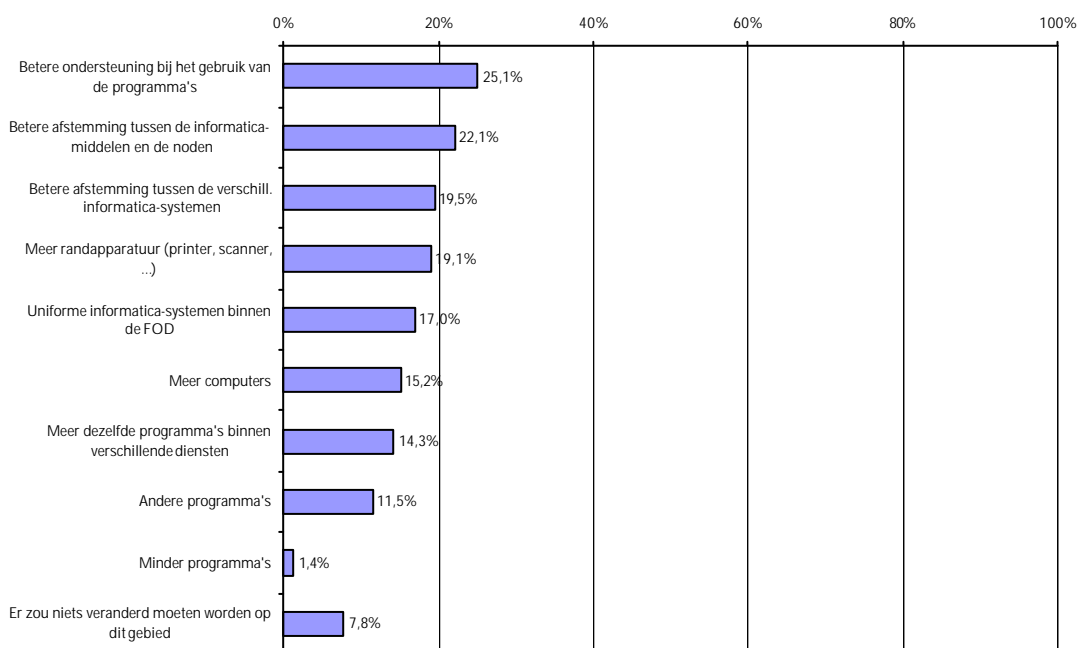
Grafiek 51: 1 op 4 respondenten vindt dat er op het gebied van de informatica-middelen een betere ondersteuning moet komen bij het gebruik van programma's (25%). 22% van de respondenten stelt bovendien dat er een betere afstemming dient te komen tussen de informatica-middelen en de noden. 8% van de respondenten stelt dat er niets veranderd zou moeten worden op het gebied van de informatica-middelen.

Grafiek 52: Het percentage respondenten dat aangeeft dat er een betere ondersteuning dient te komen bij het gebruik van programma's varieert van 18% (Staf – ST) tot 35% (COC). Respondenten binnen CC stellen aanzienlijk minder dat er een betere afstemming dient te komen tussen de informatica-middelen en de noden (41%). Tenslotte stelt 36% van de respondenten van VP dat er meer randapparatuur dient te komen.

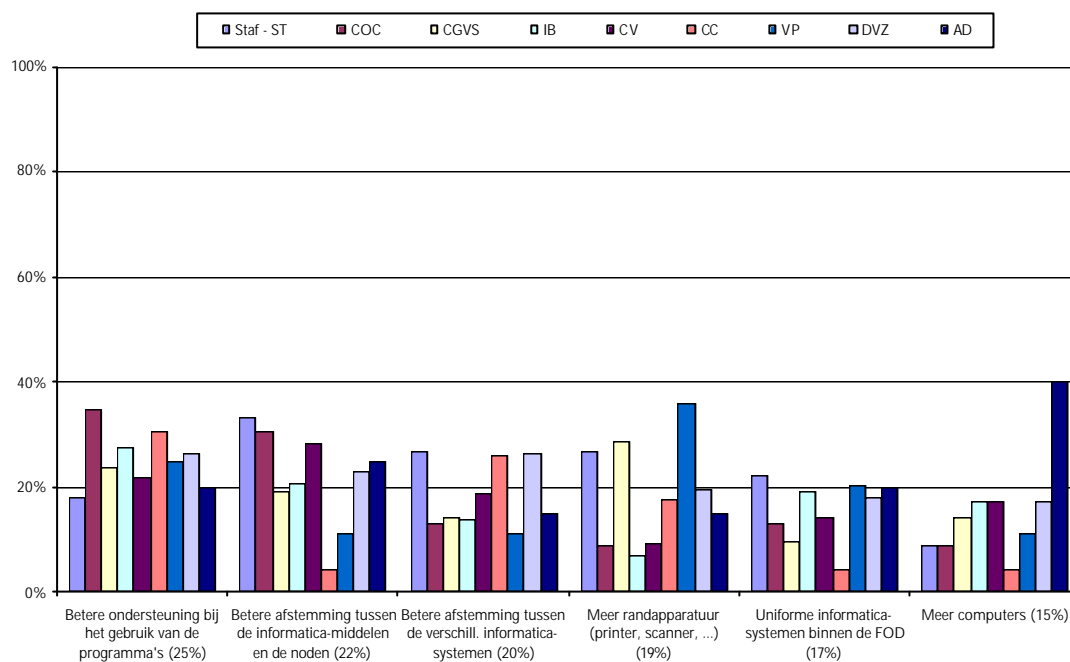
Grafiek 53: Respondenten van de verschillende niveaus geven in ongeveer dezelfde mate aan "een betere ondersteuning bij het gebruik van programma's" te wensen. Vooral respondenten van niveau B stellen daarentegen "een betere afstemming tussen de informatica-middelen en de noden" te wensen (39%) en respondenten van niveau D geven in minder mate aan "een betere afstemming tussen de verschillende informatica-systemen" (14%) en "meer randapparatuur" (9%) te wensen. Tenslotte stijgt het percentage respondenten dat aangeeft "meer computers" te wensen, naarmate het niveau van de respondenten daalt (van 4% bij niveau A tot 24% bij niveau D).

- Binnen de verschillende niveaus komt "een betere ondersteuning bij het gebruik van de programma's" telkens voor in de top drie van aspecten die, volgens de respondenten, dienen te veranderen.
- 31% van de respondenten van niveau B stelt evenwel dat op een tweede plaats "meer dezelfde programma's binnen de verschillende diensten" dienen te komen (gemiddeld plaats 7).
- Het percentage respondenten dat van mening is dat er niets dient te veranderen op het gebied van de informatica-middelen varieert tenslotte van 0% (niveau B) tot 13% (niveau D).

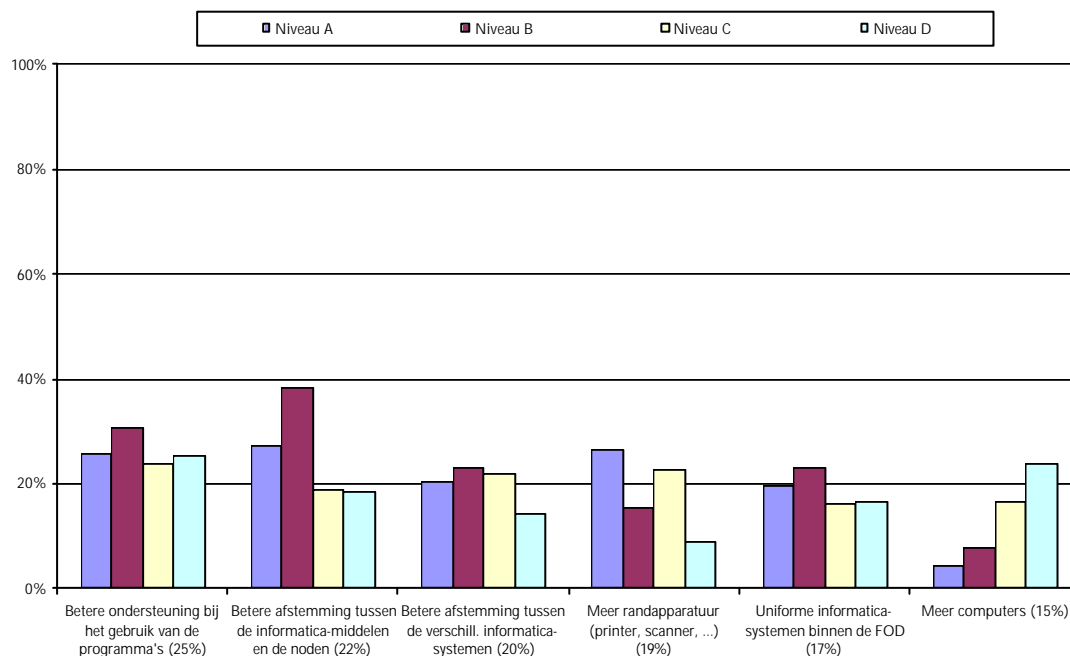
Grafiek 51: Aspecten die dienen te veranderen op het gebied van de informatica-middelen



Grafiek 52: De 6 aspecten die het meest dienen te veranderen op het gebied van de informatica-middelen, opgesplitst per FOD



Grafiek 53: De 6 aspecten die het meest dienen te veranderen op het gebied van de informatica-middelen, opgesplitst per niveau



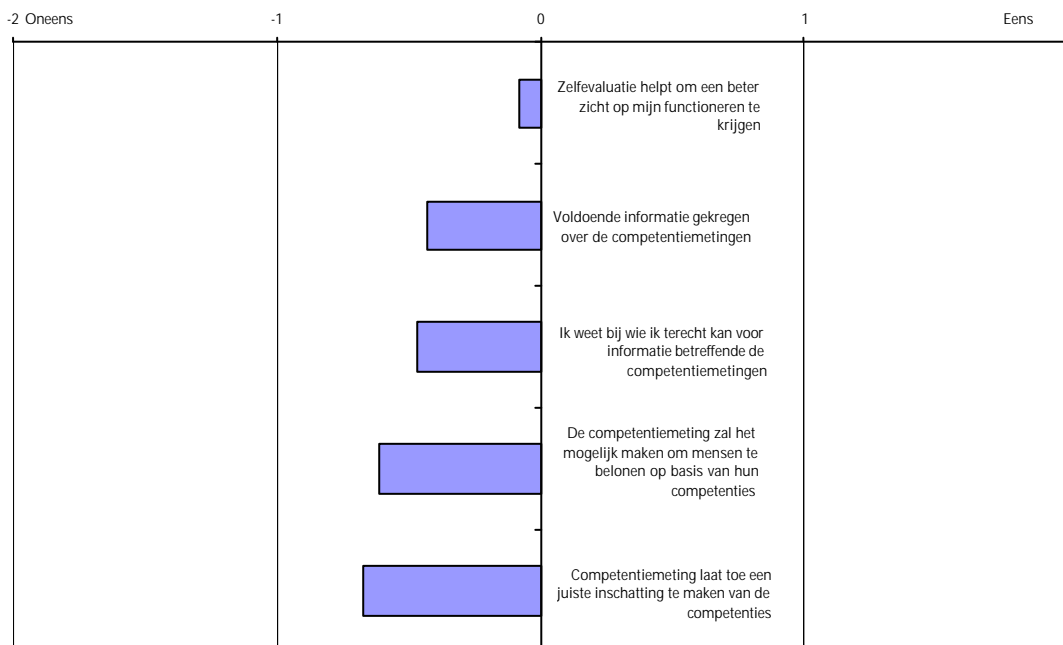
## Houding / verwachtingen ten aanzien van de competentiemeting

Grafiek 54: Gemiddeld zijn de respondenten het oneens over de verschillende aspecten die verband houden met de competentiemeting. Een meerderheid van de respondenten is van mening dat “de competentiemeting niet zal toelaten om een juiste inschatting te maken van de competenties” en dat “de competentiemeting het niet zal mogelijk maken om mensen te belonen op basis van hun competenties”. Bovendien stellen de respondenten “niet te weten bij wie men terecht kan voor informatie betreffende de competentiemeting” en vinden de respondenten dat ze “onvoldoende informatie hebben gekregen over de competentiemeting”. Ten aanzien van de stelling “zelfevaluatie zal mij helpen om een beter zicht te krijgen om mijn functioneren” zijn de respondenten eerder neutraal.

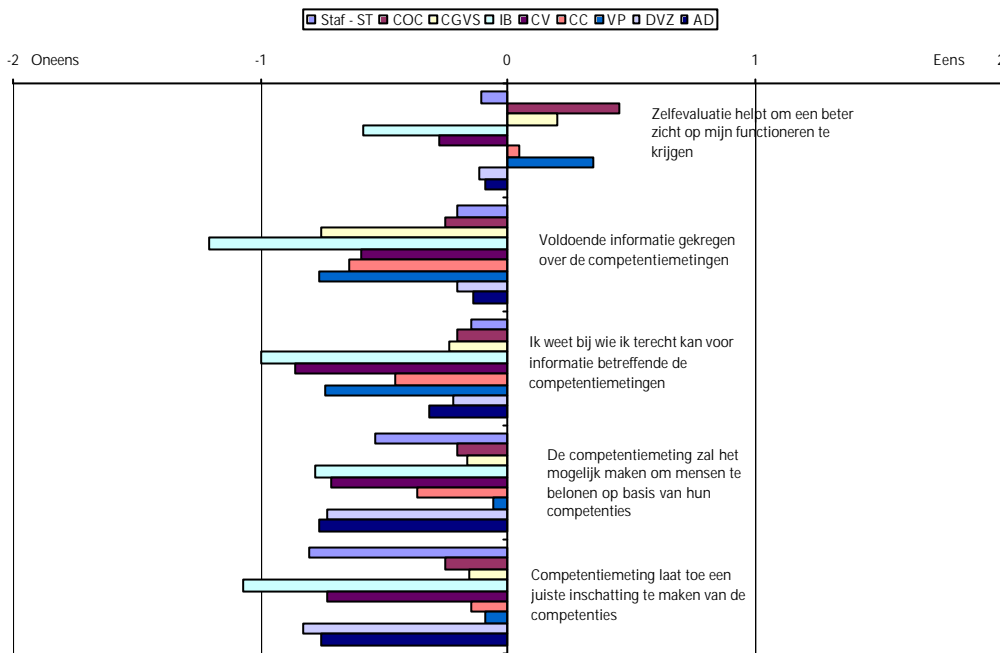
Grafiek 55: Respondenten van IB zijn het aanzienlijk oneens met de stellingen “ik heb voldoende informatie gekregen over de competentiemeting”, “ik weet bij wie ik terecht kan voor informatie over de competentiemeting” en “de competentiemetingen zullen het toelaten een juiste inschatting te maken van de competenties”. Hoewel binnen de verschillende algemene directies de respondenten het oneens zijn ten aanzien van de stellingen “De competentiemeting zal het mogelijk maken om mensen te belonen op basis van hun competenties” en “de competentiemeting laat toe een inschatting te maken van de competenties”, zijn respondenten van COC, CGVS en VP het, in vergelijking met collega’s, minder oneens met beide stellingen.

Grafiek 56: Respondenten van niveau B zijn, in vergelijking met collega’s van andere niveaus, meer van mening dat “de competentiemeting het niet zal toelaten om een juiste inschatting te maken van de competenties”. Respondenten van niveau C zijn daarentegen het minst oneens met de stellingen “ik heb voldoende informatie gekregen over de competentiemeting” en “ik weet bij wie ik terecht kan voor informatie betreffende de competentiemeting”. Tenslotte zijn respondenten van niveau A het eerder eens met de stelling dat “zelfevaluatie helpt om een beter zicht te krijgen op het eigen functioneren”.

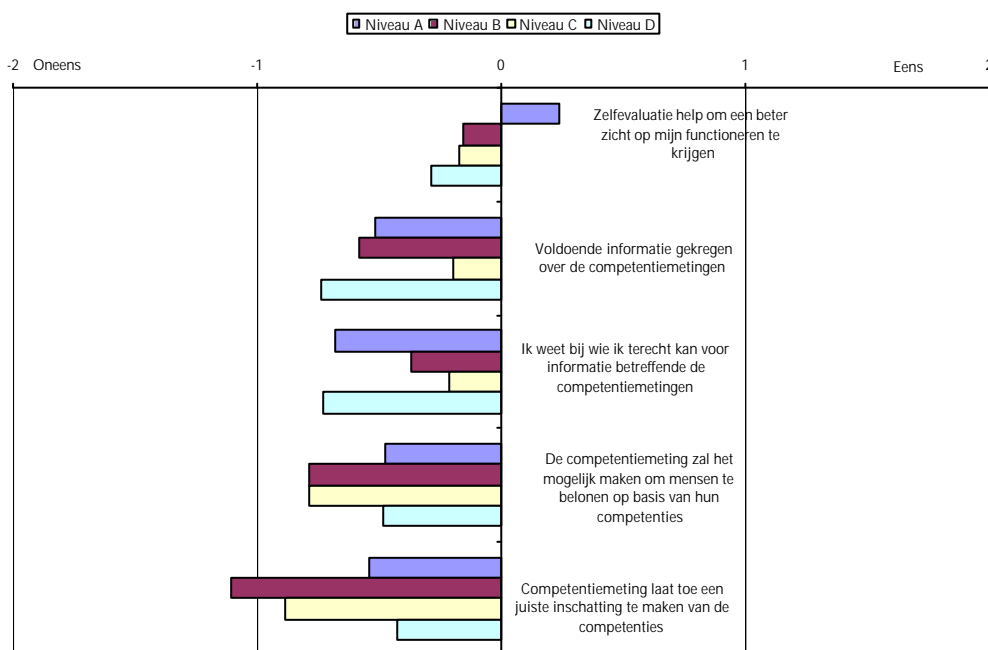
Grafiek 54: Houding / verwachtingen ten aanzien van de competentiemeting



Grafiek 55: Houding / verwachtingen ten aanzien van de competentiemeting, opgesplitst per dienst



Grafiek 56: Houding / verwachtingen ten aanzien van de competentiemeting, opgesplitst per niveau



## Informatie met betrekking tot de competentiemeting (1)

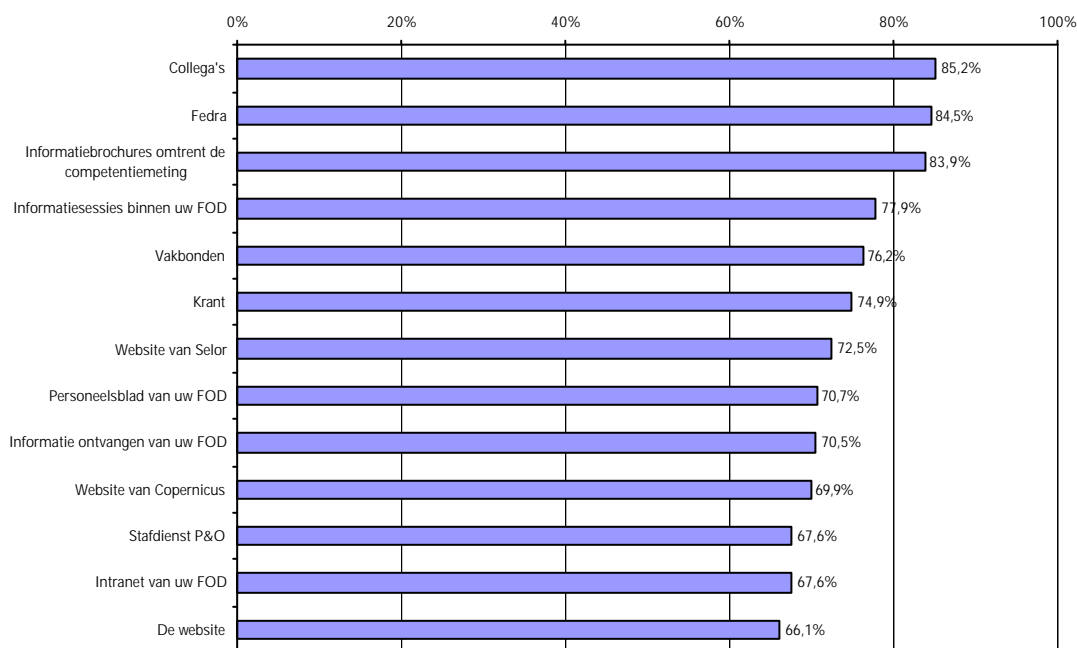
Grafiek 57: Meer dan 66% van de respondenten geeft aan informatie over de competentiemeting ontvangen te hebben via de verschillende informatiekkanalen. De informatie over de competentiemeting die verspreid werd via collega's, fedra en de informatiebrochures omtrent de competentiemeting, bereikten respectievelijk zelfs 85%, 85% en 84% van de respondenten.

Grafiek 58: Binnen de verschillende algemene directies geeft telkens een zeer hoog percentage respondenten aan informatie over de competentiemeting ontvangen te hebben via de verschillende informatiekkanalen. Enkel respondenten van IB en (in mindere mate) respondenten van CV geven, in vergelijking met collega's, minder aan informatie over de competentiemeting ontvangen te hebben via de verschillende kanalen.

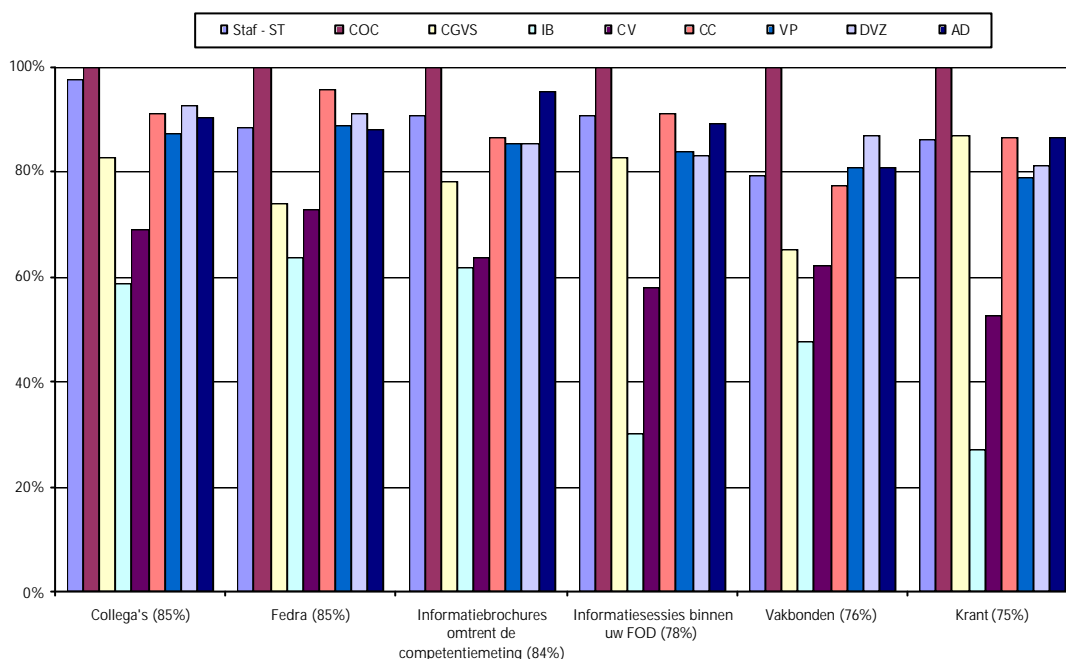
Grafiek 59: Respondenten van niveau D geven, in vergelijking met collega's van hogere niveaus, minder aan informatie over de competentiemeting ontvangen te hebben via de verschillende kanalen.

- Binnen niveau A, B en C geven de meeste respondenten aan informatie over de competentiemeting ontvangen te hebben via collega's (respectievelijk 95%, 95% en 92%). Respondenten van niveau D geven daarentegen meer aan informatie over de competentiemeting ontvangen te hebben via Fedra (69%) dan via de collega's (66%).

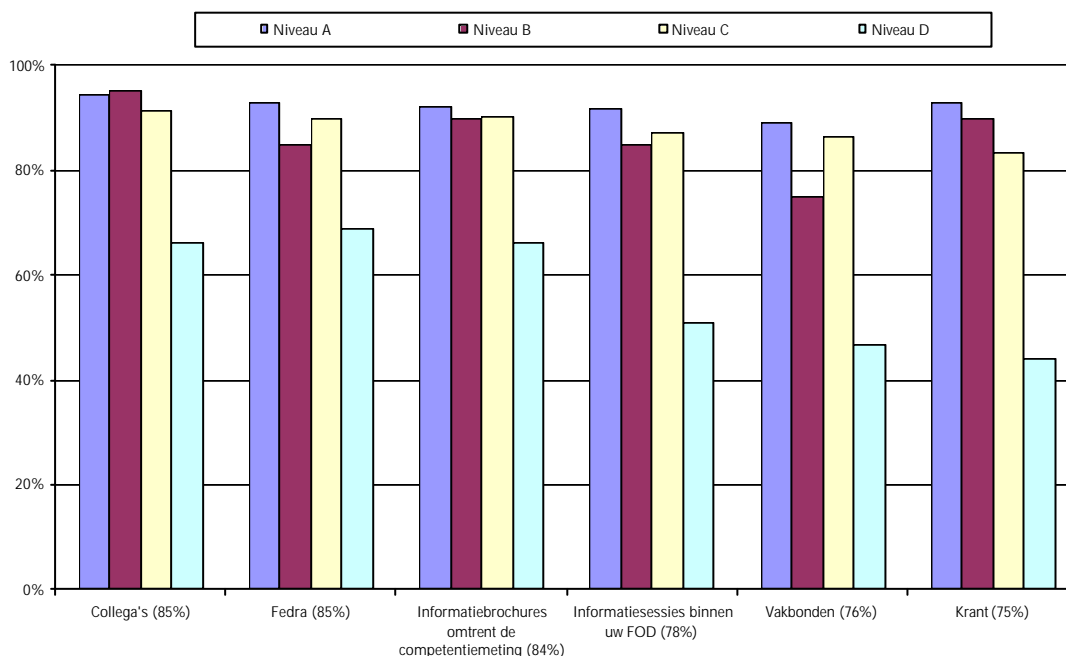
Grafiek 57: Het bereik van de informatiekkanalen waarlangs men informatie over de competentiemeting heeft ontvangen



Grafiek 58: Het bereik van de 6 meest efficiënte informatiekanaal waarlangs men informatie over de competentiemeting heeft ontvangen, opgesplitst per dienst



Grafiek 59: Het bereik van de 6 meest efficiënte informatiekanaal waarlangs men informatie over de competentiemeting heeft ontvangen, opgesplitst per niveau



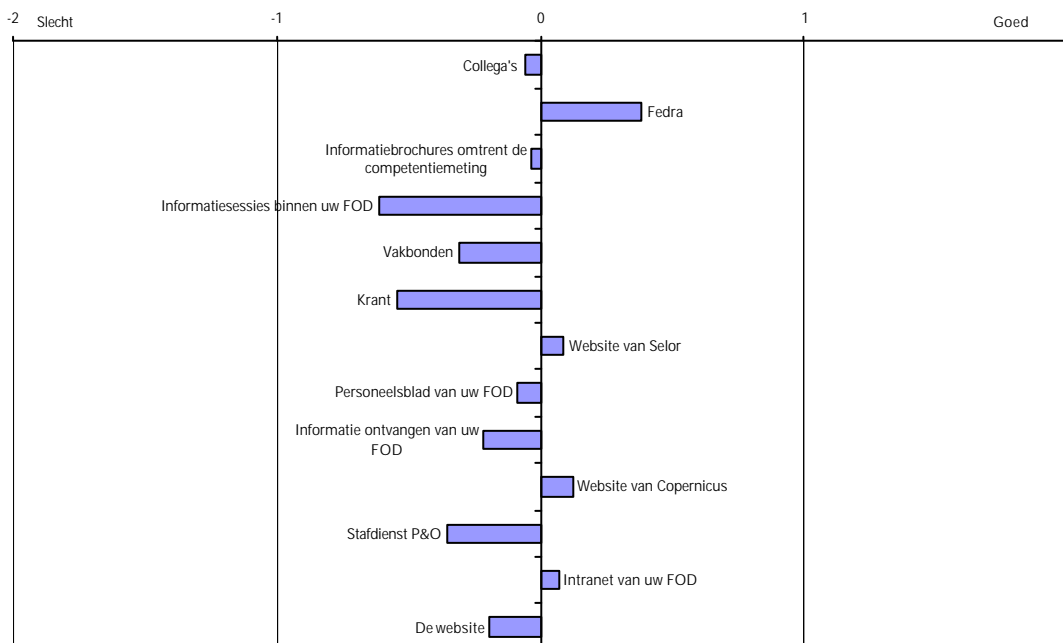
## Informatie met betrekking tot de competentiemeting (2)

Grafiek 60: Ten aanzien van de kwaliteit van de informatie die men, via de meeste kanalen, over de competentiemeting heeft ontvangen zijn de respondenten eerder neutraal. Over de kwaliteit van de informatie die men met betrekking tot de competentiemeting heeft ontvangen via de informatiesessies binnen de FOD, de vakbonden, de krant en de stafdienst P&O zijn de respondenten evenwel ontevreden. Enkel ten aanzien van de kwaliteit van de informatie betreffende de competentiemeting die men heeft ontvangen via Fedra zijn de respondenten tevreden.

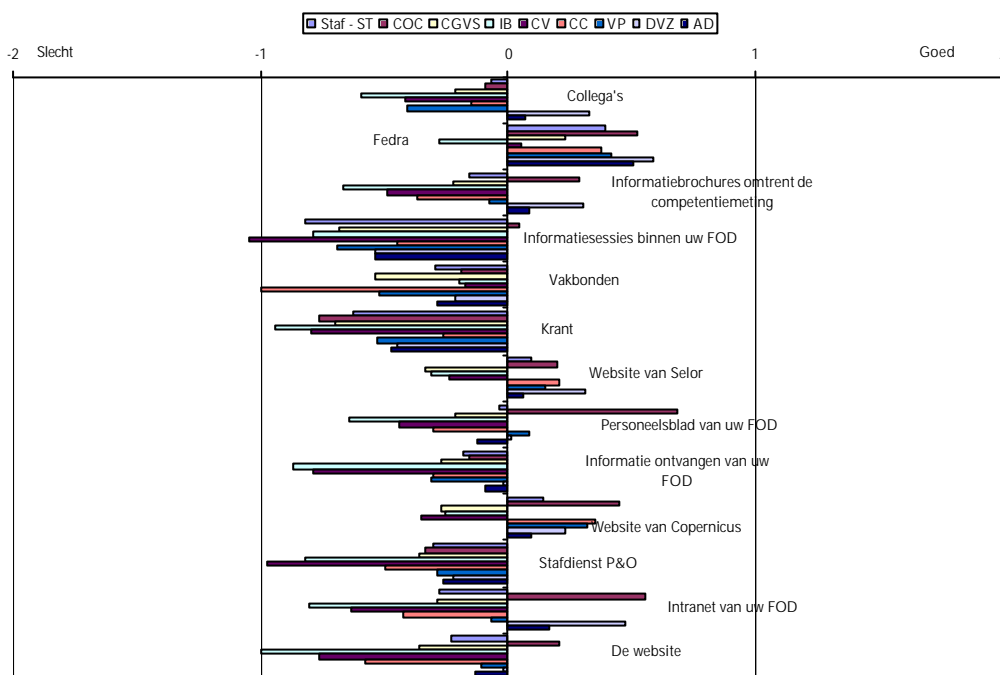
Grafiek 61: Er blijken nogal wat verschillen te zijn in de beoordeling van de kwaliteit van de informatie tussen de verschillende algemene directies. Enkel de kwaliteit van de informatie die men over de competentiemeting heeft ontvangen via vakbonden, kranten en de stafdienst P&O, wordt door respondenten van alle algemene directies als "slecht" bestempeld. Respondenten binnen DVZ en AD beoordelen de kwaliteit van de informatie die men over de competentiemeting heeft ontvangen via de collega's als "goed" en enkel respondenten van IB beoordelen de kwaliteit van de informatie die men over de competentiemeting heeft ontvangen via Fedra eerder als "slecht".

Grafiek 62: De kwaliteit van de informatie die men met betrekking tot de competentiemeting heeft ontvangen via Fedra, wordt door respondenten van de verschillende niveaus als "goed" bestempeld en de kwaliteit van de informatie die men over de competentiemeting heeft gekregen via de informatiesessies binnen de FOD, de vakbonden en de krant, wordt door respondenten van de verschillende niveaus als "slechts" bestempeld. Respondenten van niveau C zijn evenwel (als enigen) eerder tevreden over de kwaliteit van de informatie die men heeft ontvangen via de collega's en respondenten van niveau B zijn, in vergelijking met collega's, aanzienlijk meer ontevreden over de kwaliteit van de informatie die men over de competentiemeting heeft ontvangen via de website, de stafdienst P&O en het personeelsblad van de FOD. Bovendien zijn de respondenten van niveau B eveneens het meest ontevreden over de kwaliteit van de informatie die men heeft ontvangen via de informatiesessies binnen de FOD ende krant.

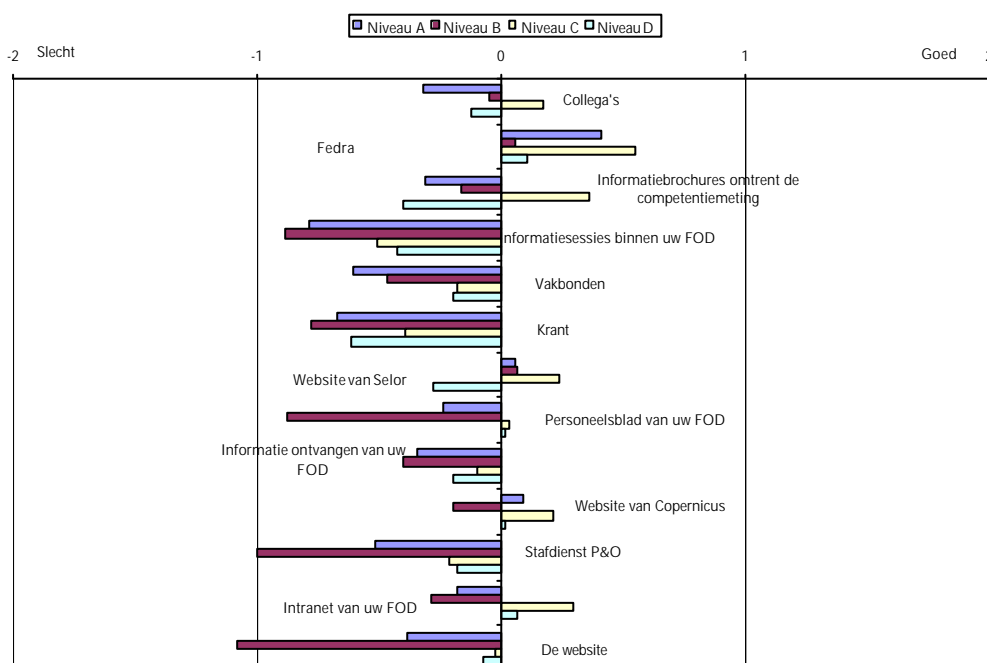
Grafiek 60: Beoordeling van de kwaliteit van de informatiekkanalen waarlangs men informatie over de competentiemeting ontvangen heeft



Grafiek 61: Beoordeling van de kwaliteit van de informatiekanaal waarlangs men informatie over de competentiemeting ontvangen heeft, opgesplitst per dienst



Grafiek 62: Beoordeling van de kwaliteit van de informatiekanaal waarlangs men informatie over de competentiemeting ontvangen heeft, opgesplitst per niveau



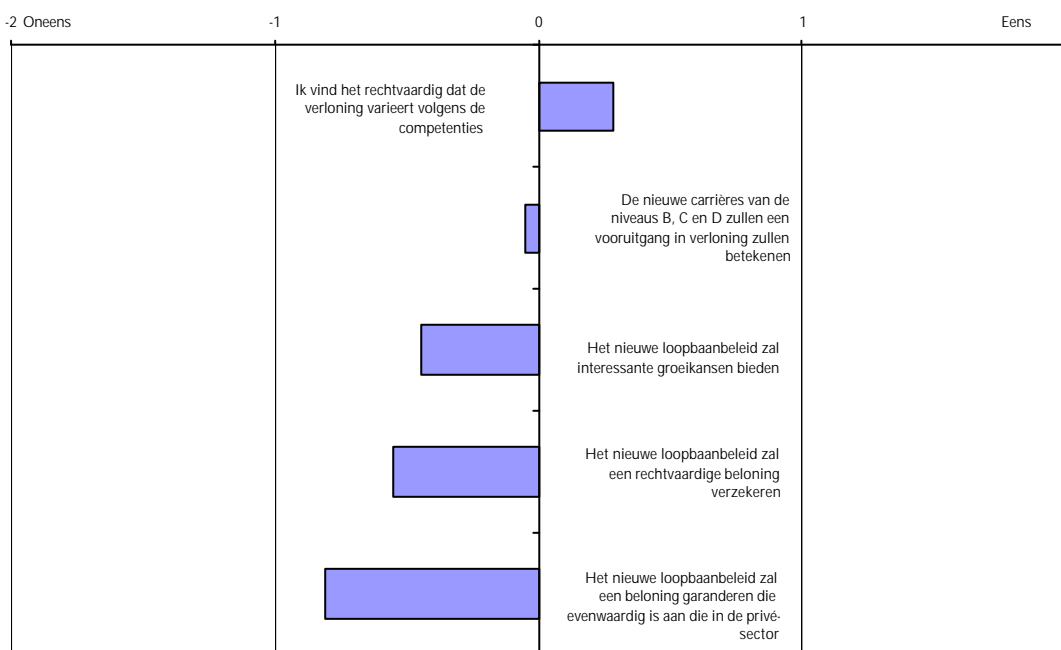
## Het nieuwe loopbaanbeleid

Grafiek 63: Over het algemeen zijn de respondenten eerder sceptisch ten aanzien van het nieuwe loopbaanbeleid. Een meerderheid van de respondenten is immers van mening dat het nieuwe loopbaanbeleid "geen beloning zal garanderen die evenwaardig is aan die in de privé-sector" en tevens een meerderheid van de respondenten stelt dat "het nieuwe loopbaanbeleid geen rechtvaardig verloning zal garanderen". Ook met de stellingen dat "het nieuwe loopbaanbeleid interessante groeikansen zal bieden voor alle ambtenaren" en dat "de nieuwe carrières van de niveaus B, C en D een vooruitgang in verloning zullen betekenen", zijn de meeste respondenten het oneens. De respondenten vinden het daarentegen wel rechtvaardig dat "de verloning varieert volgens de competenties".

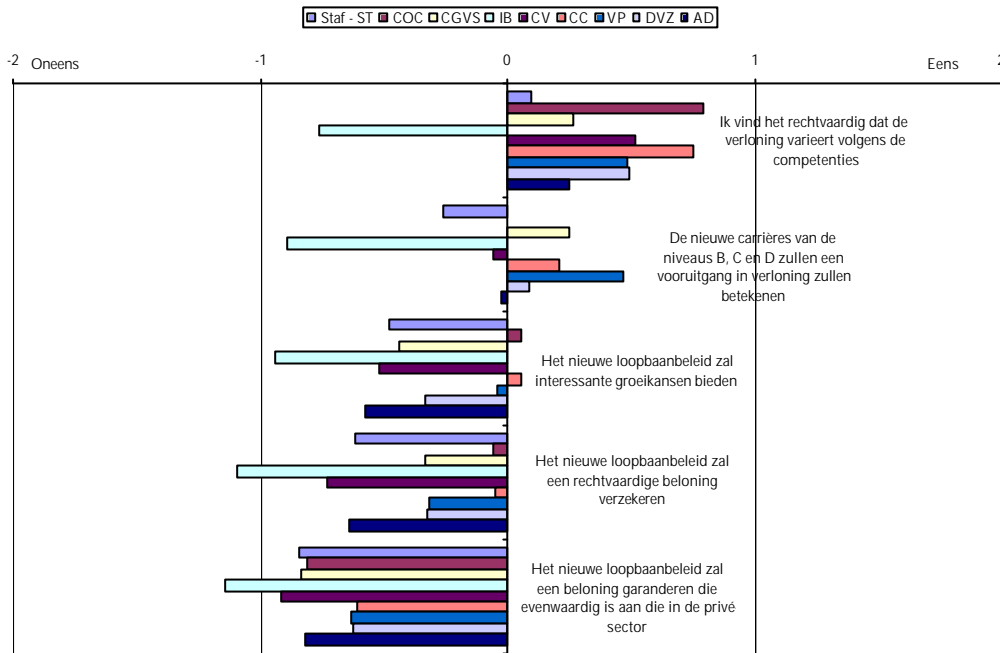
Grafiek 64: Respondenten van IB zijn het, in vergelijking met collega's van andere algemene directies, aanzienlijk meer oneens met de verschillende stellingen met betrekking tot het nieuwe loopbaanbeleid. Bovendien stellen de respondenten van IB het als enigen "niet rechtvaardig te vinden dat de verloning varieert volgens de competenties". Respondenten van COC en CC zijn, in tegenstelling tot collega's, wel van mening dat "het nieuwe loopbaanbeleid interessante groeikansen zal bieden".

Grafiek 65: Naarmate het niveau van de respondenten daalt, daalt het percentage respondenten dat het "rechtvaardig vindt dat de verloning varieert volgens de competenties". Respondenten van niveau A zijn bovendien, als enigen, van mening dat "de nieuwe carrières van de niveaus B, C en D een vooruitgang in verloning zullen betekenen. Respondenten van niveau D stellen, meer dan collega's van hogere niveaus, het oneens te zijn met de stelling dat "het nieuwe loopbaanbeleid een rechtvaardige verloning zal verzekeren" en vooral respondenten van niveau D geven aan het oneens te zijn met de stelling dat "het nieuwe loopbaanbeleid een beloning zal garanderen die evenwaardig is aan die in de privé-sector".

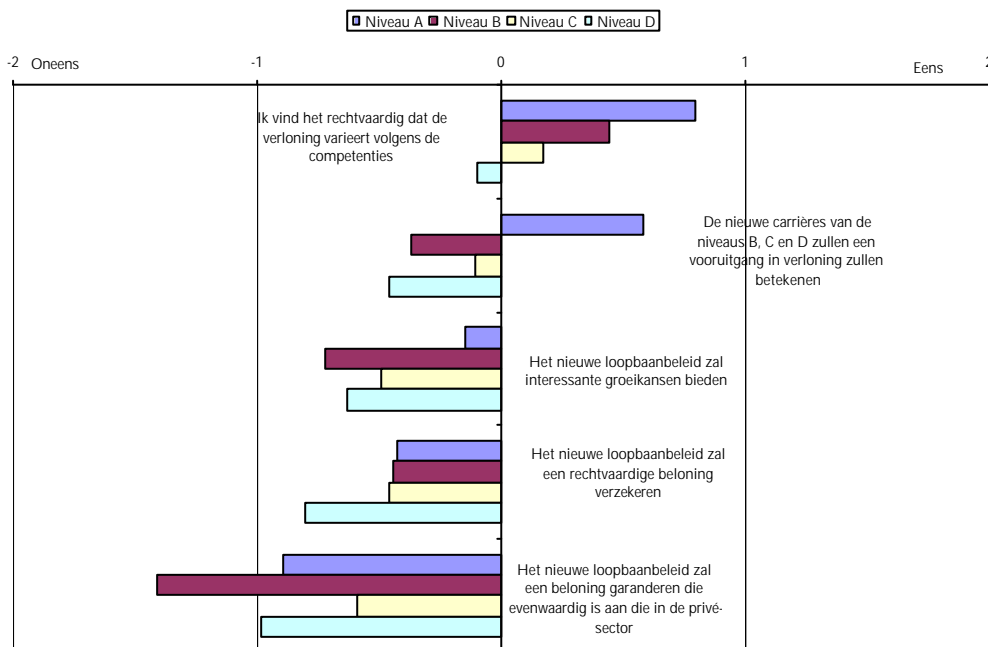
Grafiek 63: Houding /verwachtingen ten aanzien van het nieuwe loopbaanbeleid



Grafiek 64: Houding /verwachtingen ten aanzien van het nieuwe loopbaanbeleid, opgesplitst per dienst



Grafiek 65: Houding /verwachtingen ten aanzien van het nieuwe loopbaanbeleid, opgesplitst per niveau



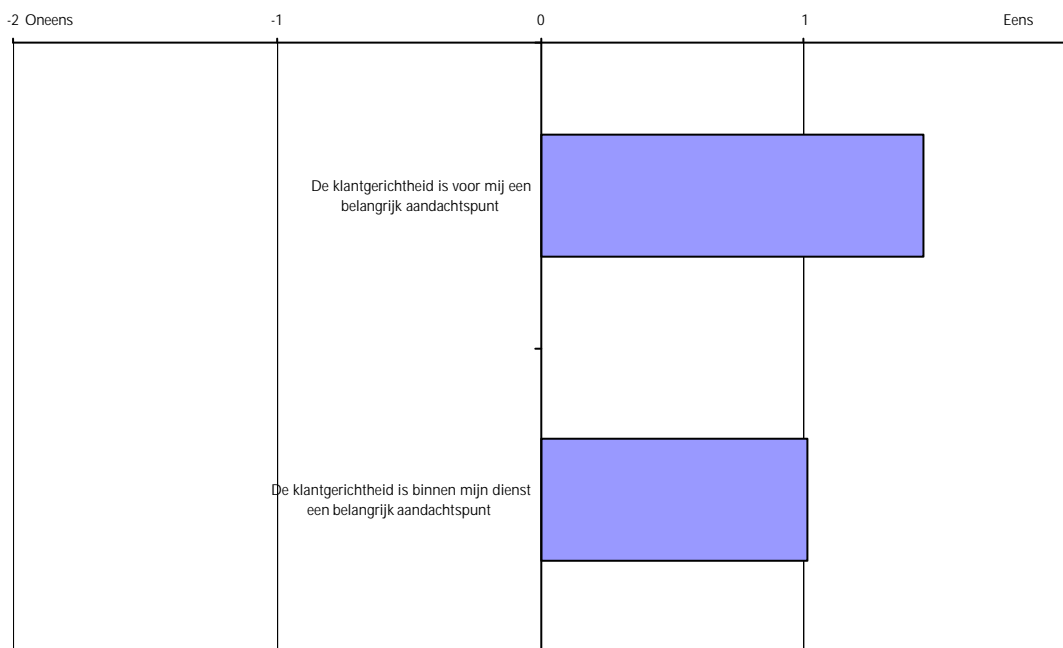
## De klant

Grafiek 66: Een zeer grote meerderheid van de respondenten heeft aan dat "de klantgerichtheid voor henzelf een belangrijk aandachtspunt is". Bovendien stelt eveneens een meerderheid van de respondenten dat "de klantgerichtheid binnen de dienst een belangrijk aandachtspunt is".

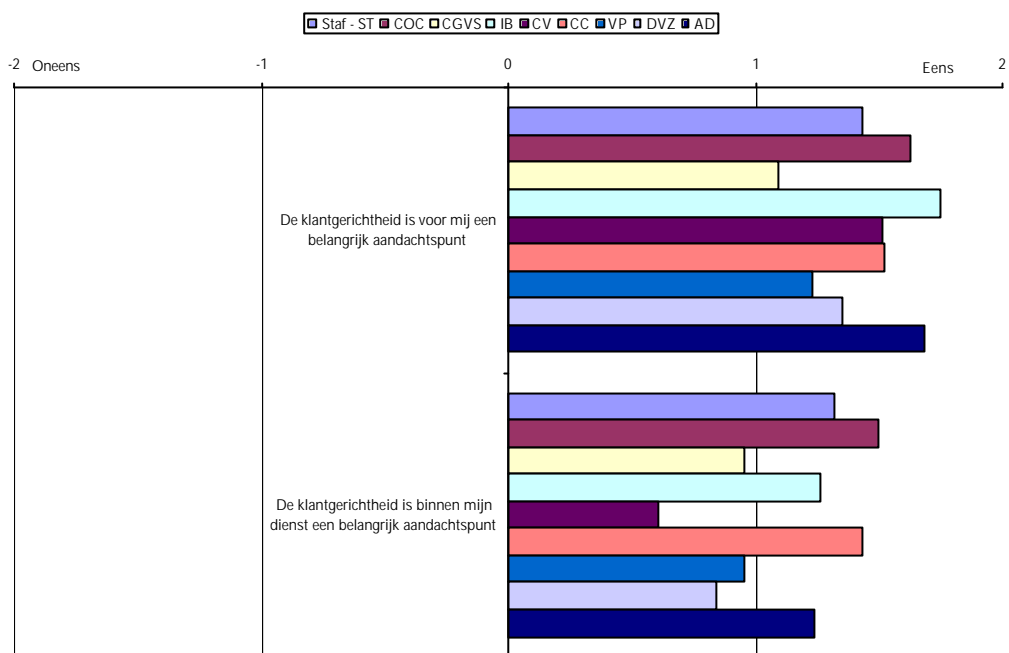
Grafiek 67: Binnen de verschillende algemene directies zijn de respondenten het erover een dat de klantgerichtheid zowel voor henzelf als voor de dienst een belangrijk aandachtspunt is. Respondenten van CV stellen, in vergelijking met collega's, evenwel in mindere mate dat "de klantgerichtheid een belangrijk aandachtspunt is binnen de dienst".

Grafiek 68: Ook met betrekking tot de niveaus, zijn er heerst een er aanzienlijke mate van eensgezindheid ten aanzien van beide stellingen. Respondenten van alle niveaus stellen immers dat "de klantgerichtheid voor henzelf een belangrijk aandachtspunt is" en dat "de klantgerichtheid binnen de diensten een belangrijk aandachtspunt is".

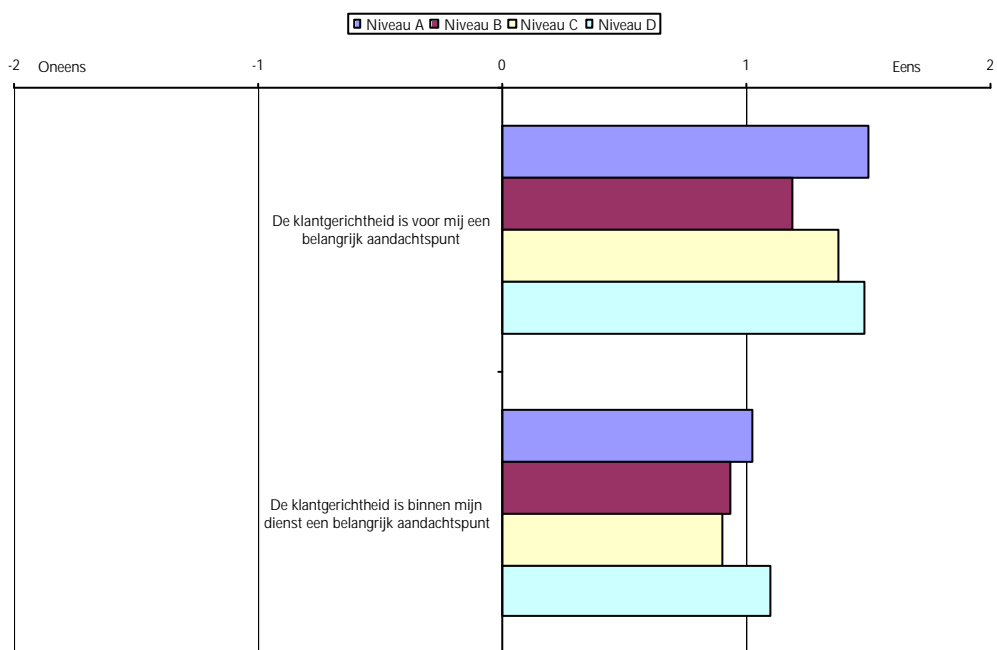
Grafiek 66: Gemiddelde tevredenheid ten aanzien van de aspecten die verband houden met de klant



Grafiek 67: Gemiddelde tevredenheid ten aanzien van de aspecten die verband houden met de klant, opgesplitst per dienst



Grafiek 68: Gemiddelde tevredenheid ten aanzien van de aspecten die verband houden met de klant, opgesplitst per niveau



## Het imago (1)

Grafiek 69: 59% van de respondenten geeft aan fier te zijn als personeelslid van de FOD. 13% van de respondenten geeft aan niet fier te zijn, en 28% antwoordt met "geen mening".

- Het percentage respondenten dat aangeeft fier te zijn om personeelslid van de federale overheid te zijn, varieert van 43% (Staf - ST) tot 68% (VP) en van 50% (niveau B) tot 63% (niveau C).

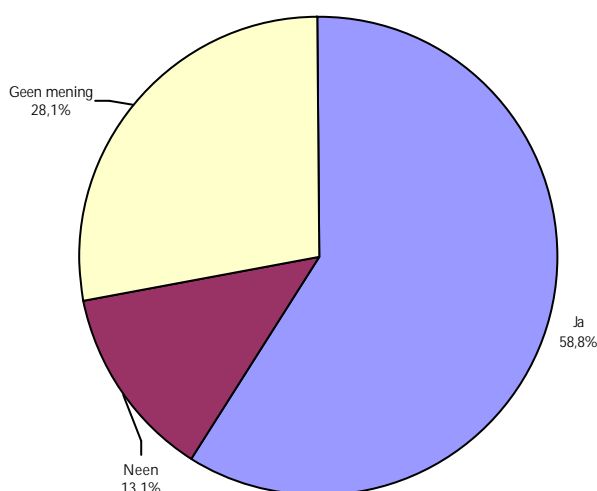
Grafiek 70: Door 56% van de respondenten wordt aangegeven dat de fierheid om personeelslid te zijn van de federale overheid, het afgelopen jaar niet veranderd is. 10% van de respondenten geeft aan meer fier geworden te zijn en 20% stelt minder fier geworden te zijn. 15% van de respondenten antwoordt met "weet niet".

- 68% van de respondenten van DVZ stelt dat de fierheid om personeelslid van de federale overheid te zijn het laatste jaar niet is gewijzigd (gemiddeld 56%). 49% van de respondenten binnen IB geeft aan het laatste jaar minder fier te zijn geworden (gemiddeld 20%) en 30% van de respondenten binnen COC stelt meer fier te zijn geworden (gemiddeld 10%).
- Respondenten van niveau D geven, minder dan collega's van lagere niveaus, aan dat de fierheid om personeelslid van de federale overheid te zijn, het laatste jaar niet is gewijzigd (38% t.o.v. gemiddeld 56%). 35% van de respondenten van niveau D stelt evenwel het laatste jaar minder fier te zijn geworden om personeelslid van de federale overheid te zijn (gemiddeld 20%).

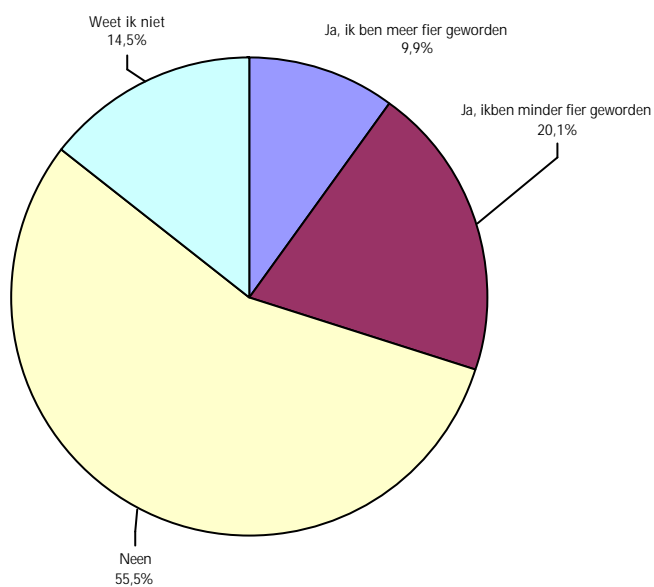
Grafiek 71: 54% van de respondenten zou vrienden aanbevelen om bij de FOD te komen werken. 26% zou dit niet doen en 20% van de respondenten stelt niet te weten of hij/zij vrienden zou aanbevelen om bij de FOD te komen werken.

- Vooral respondenten van CGVS geven aan vrienden te zullen aanbevelen om bij de FOD te komen werken (74% t.o.v. gemiddeld 54%). Tussen 13% (CGVS) en 38% (Staf – ST) van de respondenten stelt vrienden niet te zullen aanbevelen om bij de FOD te komen werken.
- Respondenten van niveau B stellen het meest vrienden niet te zullen aanbevelen om bij de FOD te komen werken (32% t.o.v. gemiddeld 26%). Respondenten van niveau D stellen bovendien, minder dan collega's vrienden te zullen aanmoedigen (46% t.o.v. gemiddeld 54%), maar respondenten van niveau D stellen wel het meest "niet te weten" of ze vrienden zouden aanbevelen om bij de FOD te komen werken (26% t.o.v. gemiddeld 20%).

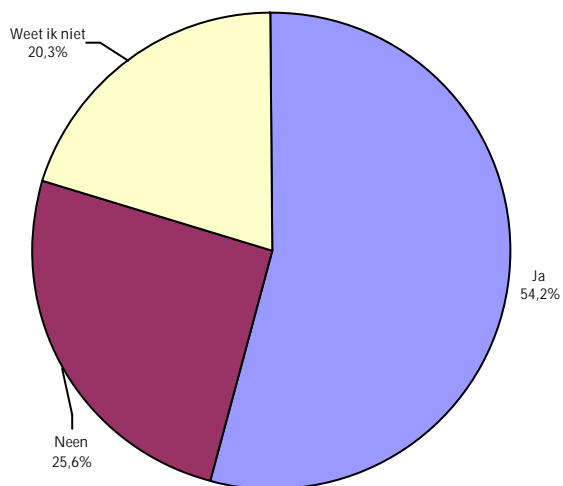
Grafiek 69: Fierheid om personeelslid van de FOD te zijn



Grafiek 70: Verandering in fierheid om personeelslid van de FOD te zijn



Grafiek 71 : Het al dan niet aanbevelen van vrienden om bij de FOD te komen werken



## Het imago (2)

Grafiek 72: Een grote meerderheid van de respondenten geeft aan te kiezen om bij de FOD te werken omwille van "de werkzekerheid" (60%). Telkens 54% van de respondenten geeft bovendien aan te kiezen voor de FOD omwille van "de werktijden" en "de inhoud van het werk". 5% van de respondenten stelt "geen mogelijkheden te hebben om de FOD te verlaten" en 4% van de respondenten geeft aan "niet voor de FOD te willen blijven werken".

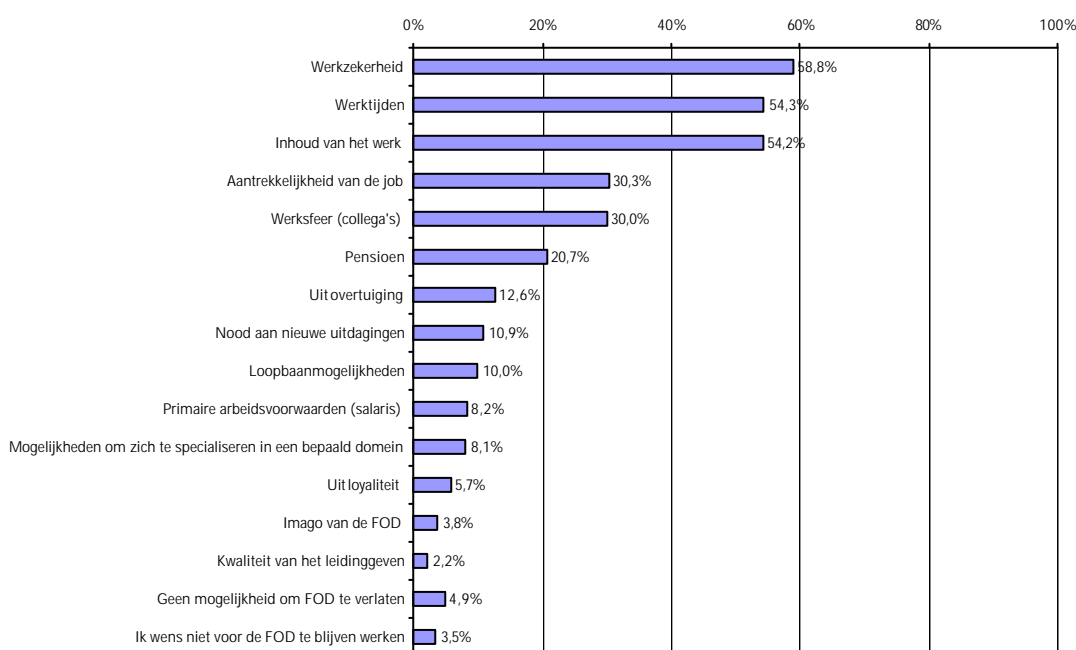
Grafiek 73: Respondenten van CGVS, IB en VP stellen, minder dan collega's van andere diensten, voor de FOD te kiezen omwille van "de werkzekerheid" (respectievelijk 44%, 43% en 47%). 60% van de respondenten van DVZ stelt voor de FOD te kiezen omwille van "de inhoud van het werk" (gemiddeld 54%) en 54% van de respondenten binnen IB geeft aan voor de FOD te kiezen omwille van "de aantrekkelijkheid van de job".

- Binnen de verschillende algemene directies komen, globaal gesteld, dezelfde aspecten voor in de top vijf van redenen waarom ambtenaren kiezen om bij de FOD te komen werken. De werkzekerheid vormt binnen de meeste algemene directies bovendien de belangrijkste reden. Enkel respondenten van IB stellen eerder voor de FOD te kiezen omwille van "de werktijden" (61%), "de inhoud van het werk" (54%) en "de aantrekkelijkheid van de job" (54%) dan omwille van de werkzekerheid (44%) en respondenten van CGVS en VP stellen in de eerste plaats voor de FOD te kiezen omwille van respectievelijk "de inhoud van het werk" (52%) (respectievelijk 57% en 54%)

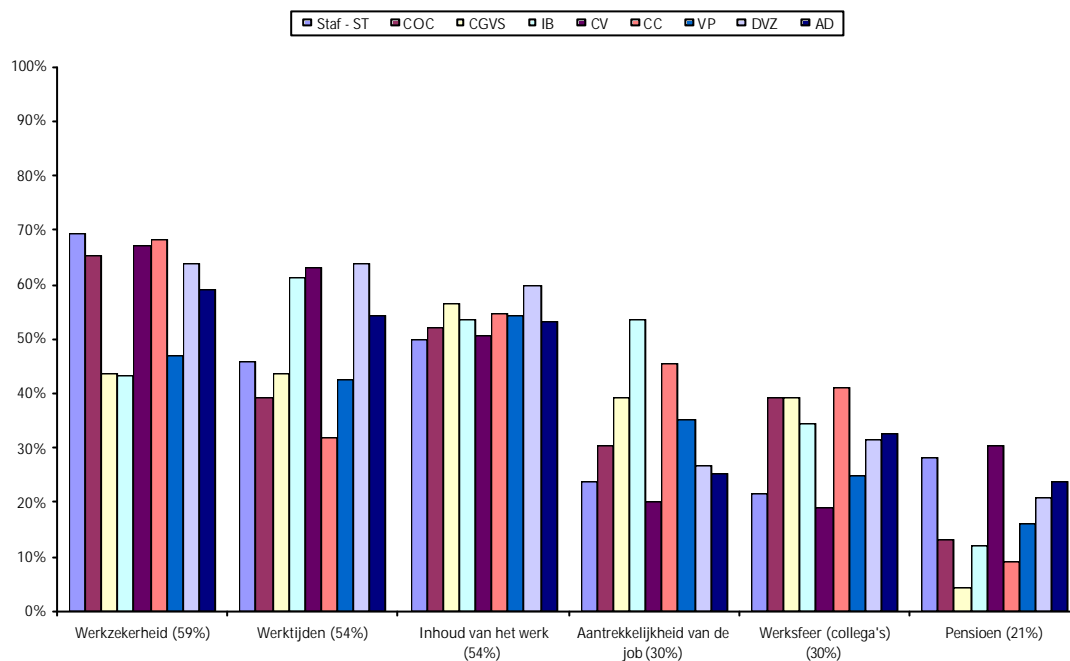
Grafiek 74: Respondenten van niveau A stellen, minder dan collega's van lagere niveaus, voor de FOD te kiezen omwille van "de werkzekerheid" (49% t.o.v. gemiddeld 59%), "de werktijden" (36% t.o.v. gemiddeld 54%) en "het pensioen" (10% t.o.v. gemiddeld 21%). Daarentegen daalt het percentage respondenten dat aangeeft voor de FOD te kiezen omwille van "de inhoud van het werk", naarmate het niveau van de respondenten daalt (van 69% bij niveau A tot 40% bij niveau D).

- Ook tussen de verschillende niveaus komen globaal gestelde dezelfde aspecten voor in de top vijf van redenen waarom ambtenaren kiezen om bij de FOD te komen werken. Terwijl voor respondenten van niveau B en C "de werkzekerheid" de belangrijkste reden is (respectievelijk 68% en 63%) stellen respondenten van niveau A eerder voor de FOD te kiezen omwille van "de inhoud van het werk" (69%) dan omwille van "de werkzekerheid" (49%). Respondenten van niveau D stellen in de eerste plaats voor de FOD te kiezen omwille van "de werktijden" (64%).
- 10% van de respondenten van niveau A stelt geen mogelijkheid te hebben om de FOD te verlaten (t.o.v. 3% bij niveau C en D) en 7% van de respondenten van niveau A stelt niet voor de FOD te willen blijven werken (t.o.v. 0% bij niveau B).

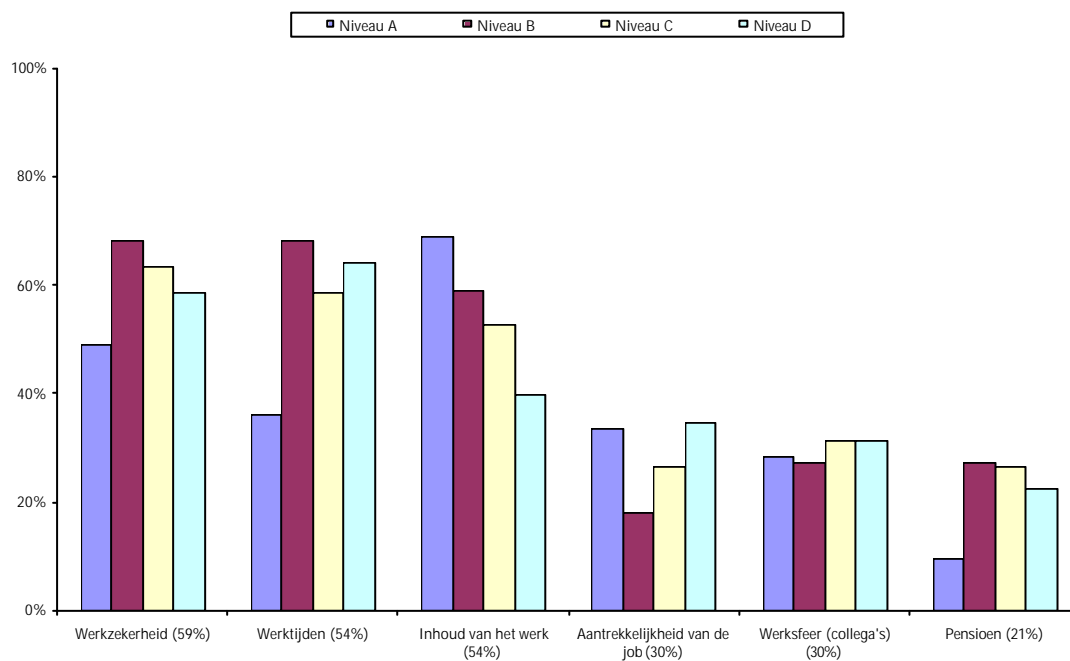
Grafiek 72: Redenen om te kiezen om voor de FOD te werken



Grafiek 73: De 6 belangrijkste redenen om te kiezen om voor de FOD te werken, opgesplitst per dienst



Grafiek 74: De 6 belangrijkste redenen om te kiezen om voor de FOD te werken, opgesplitst per niveau





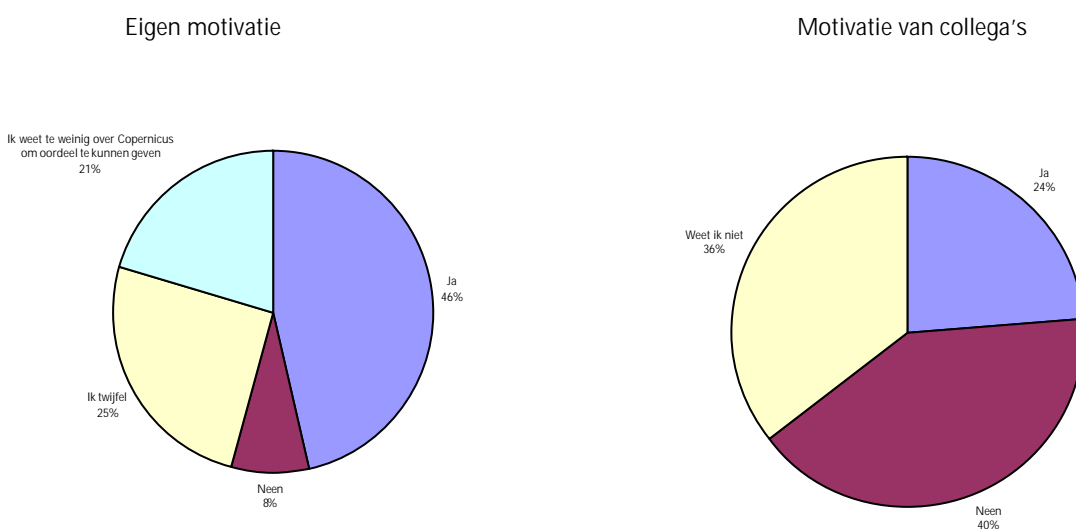
## De transitie en hervorming binnen de FOD

### De motivatie

Grafiek 75: 8% van de respondenten stelt zelf niet gemotiveerd te zijn om mee te werken aan de vernieuwingen binnen de FOD. Daarentegen denkt 40% van de respondenten dat collega's niet gemotiveerd zijn om mee te werken. 25% van de respondenten twijfelt over de eigen motivatie om mee te werken aan de vernieuwingen binnen de FOD en 21% van de respondenten geeft aan "te weinig over Copernicus te weten om een uitspraak te doen over de eigen motivatie".

- Vooral respondenten van COC en CC stellen zelf gemotiveerd te zijn om mee te werken aan de vernieuwingen binnen de FOD (respectievelijk 79% en 65% t.o.v. gemiddeld 46%). 50% van de respondenten binnen CGVS stelt te twijfelen over de eigen motivatie en tussen 0% (COC en CC) en 54% (AD) van de respondenten geeft aan "onvoldoende over Copernicus te weten om een oordeel te kunnen geven over de eigen motivatie".
- Tussen 15% (AD) en 42% (COC) van de respondenten is van mening dat de collega's gemotiveerd zijn om mee te werken aan de vernieuwingen binnen de FOD. 61% van de respondenten binnen IB stelt evenwel dat de collega's niet gemotiveerd zijn (gemiddeld 41%) en 50% van de respondenten binnen COC geeft aan niet te weten of de collega's gemotiveerd zijn (gemiddeld 36%).
- Respondenten van niveau B (39%) en D (21%) stellen aanzienlijk minder dan collega's van niveau A (70%) en C (55%) zelf gemotiveerd te zijn om mee te werken aan de vernieuwingen binnen de FOD. Naarmate het niveau van de respondenten daalt, stijgt evenwel het percentage respondenten dat aangeeft "onvoldoende over Copernicus te weten om een oordeel te kunnen geven over de eigen motivatie".
- Wat betreft de motivatie van de collega's zijn weinig beduidende verschillen vast te stellen tussen de verschillende niveaus. Respondenten van niveau D zijn iets minder van mening dat de collega's gemotiveerd zijn om mee te werken aan de vernieuwingen binnen de FOD (17% t.o.v. gemiddeld 24%) en respondenten van niveau B stellen meer dat de collega's niet gemotiveerd zijn (56% t.o.v. gemiddeld 41%), maar minder dat men niet weet of de collega's gemotiveerd zijn (22% t.o.v. gemiddeld 36%).

Grafiek 75: Eigen motivatie en motivatie van collega's om mee te werken aan de vernieuwingen binnen de FOD

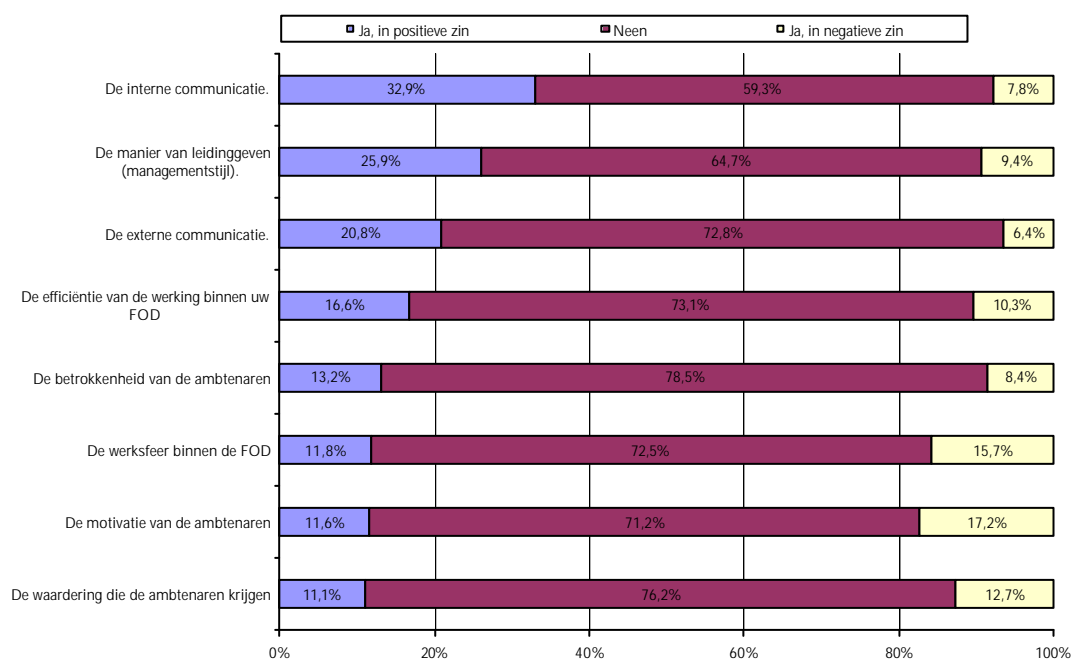


## De nieuwe leidinggevende

Grafiek 76: Een overgrote meerderheid van de respondenten geeft aan, naar aanleiding van de benoeming van de nieuwe leidinggevende, geen veranderingen vast te stellen op de verschillende domeinen. 33% van de respondenten stelt evenwel veranderingen in de positieve zin vast te stellen op het gebied van "de interne communicatie" en 17% van de respondenten geeft aan veranderingen in de negatieve zin vast te stellen op het gebied van "de motivatie van de ambtenaren".

- Ten aanzien van "de waardering die de ambtenaren krijgen", "de motivatie van de ambtenaren" en "de werksfeer binnen de FOD" stellen meer respondenten veranderingen in de negatieve zin vast te stellen naar aanleiding van de benoeming van de nieuwe leidinggevende (respectievelijk 13%, 17% en 16%), dan veranderingen in de positieve zin (respectievelijk 11%, 12% en 12%).
- Binnen de verschillende diensten geeft telkens een meerderheid van de respondenten aan geen veranderingen vast te stellen op de verschillende domeinen naar aanleiding van de benoeming van de nieuwe leidinggevende. Enkel binnen COC geven meer respondenten aan positieve veranderingen vast te stellen op het gebied van "de interne communicatie" (58%), "de manier van leidinggeven" (65%) en de externe communicatie (57%) dan geen veranderingen vast te stellen.
- Van de respondenten die wel aangeven veranderingen vast te stellen, geven binnen de verschillende diensten globaal gesteld meer respondenten aan veranderingen in de positieve zin vast stellen op het gebied van de manier van leidinggeven, de interne communicatie en de externe communicatie.
- Ook binnen de verschillende niveaus kan globaal gesteld worden dat de meeste respondenten geen veranderingen vast stellen op de verschillende gebieden naar aanleiding van de benoeming van de nieuwe voorzitter. Ten aanzien van "de interne communicatie", "de manier van leidinggeven", "de externe communicatie" en "de efficiëntie van de werking binnen de FOD" stellen binnen de verschillende niveaus meer respondenten veranderingen in positieve zin vast te stellen dan in negatieve zin. Voor wat betreft "de motivatie van de ambtenaren" geldt het omgekeerde.

Grafiek 76: Veranderingen naar aanleiding van de benoeming van de nieuwe leidinggevende





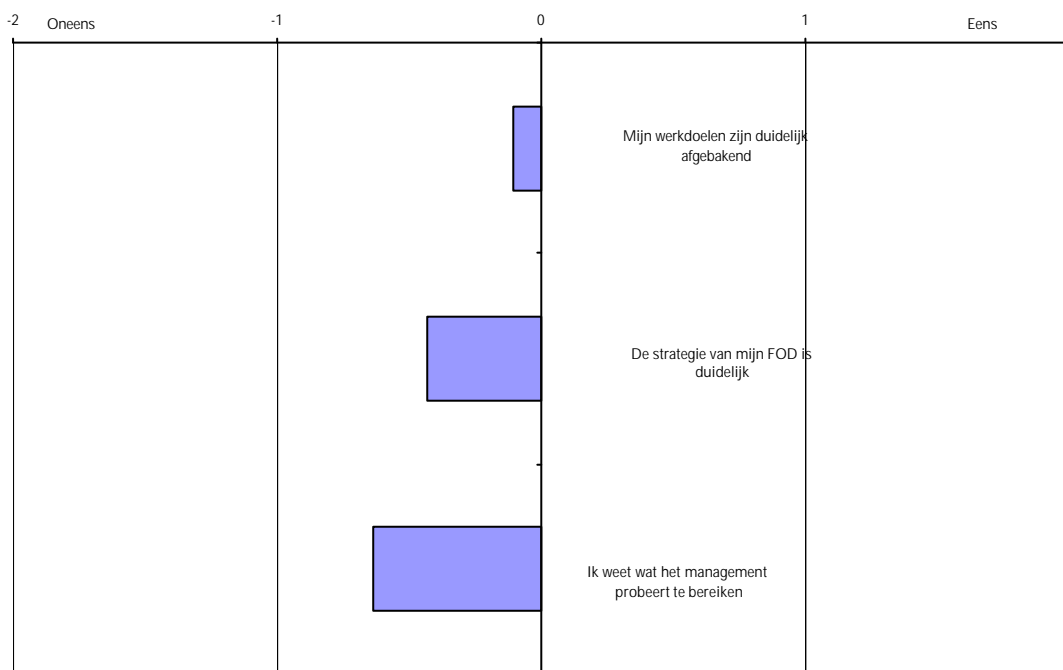
## Duidelijkheid van management

Grafiek 77: Respondenten stellen in het algemeen "niet te weten wat het management probeert te bereiken". Bovendien zijn de respondenten van mening dat "de strategie van de FOD niet duidelijk is" en dat "de werkdoelen niet duidelijk zijn afgebakend".

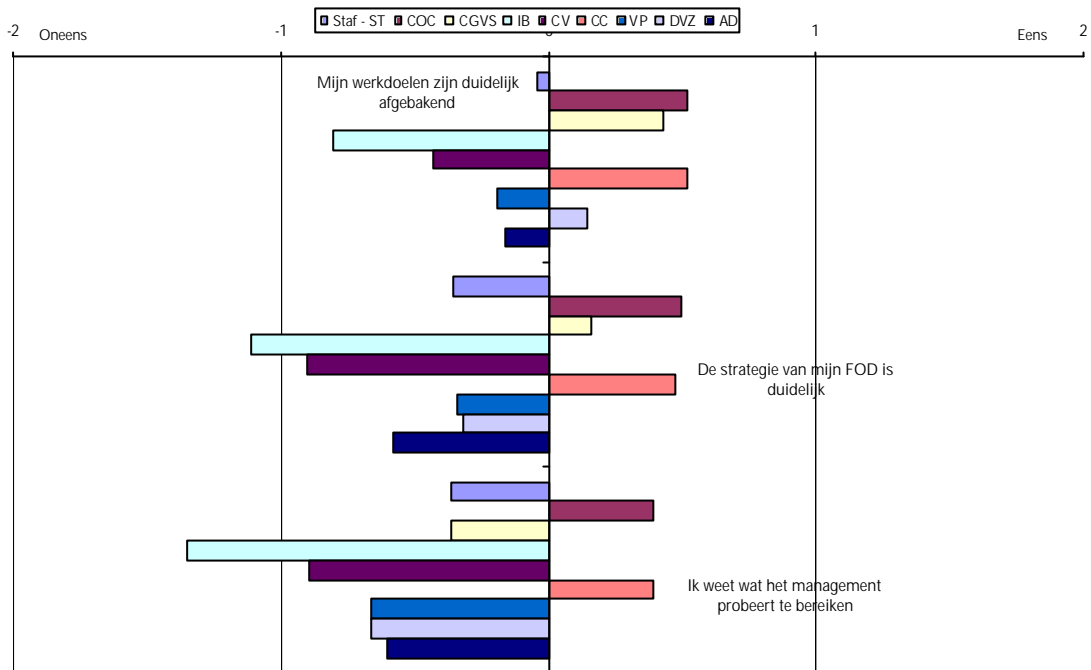
Grafiek 78: Tussen de verschillende algemene directies zijn aanzienlijke verschillen vast te stellen in de houding ten aanzien van de stellingen met betrekking tot de duidelijkheid van management. Respondenten van COC, CGVS, CC en DVZ zijn van mening dat "de werkdoelen wel duidelijk zijn afgebakend" en binnen COC, CGVS en CC stelt bovendien een meerderheid van de respondenten dat "de strategie van de FOD duidelijk is". Tenslotte geven enkel respondenten van COC en CC aan "te weten wat het management probeert te bereiken".

Grafiek 79: Respondenten van niveau A zijn het, in vergelijking met collega's van lagere niveaus, aanzienlijk minder oneens met de stellingen dat "men weet wat het management probeert te bereiken" en dat "de strategie van de FOD duidelijk is". Respondenten van niveau A en (vooral) niveau B stellen bovendien dat "de werkdoelen duidelijk zijn afgebakend".

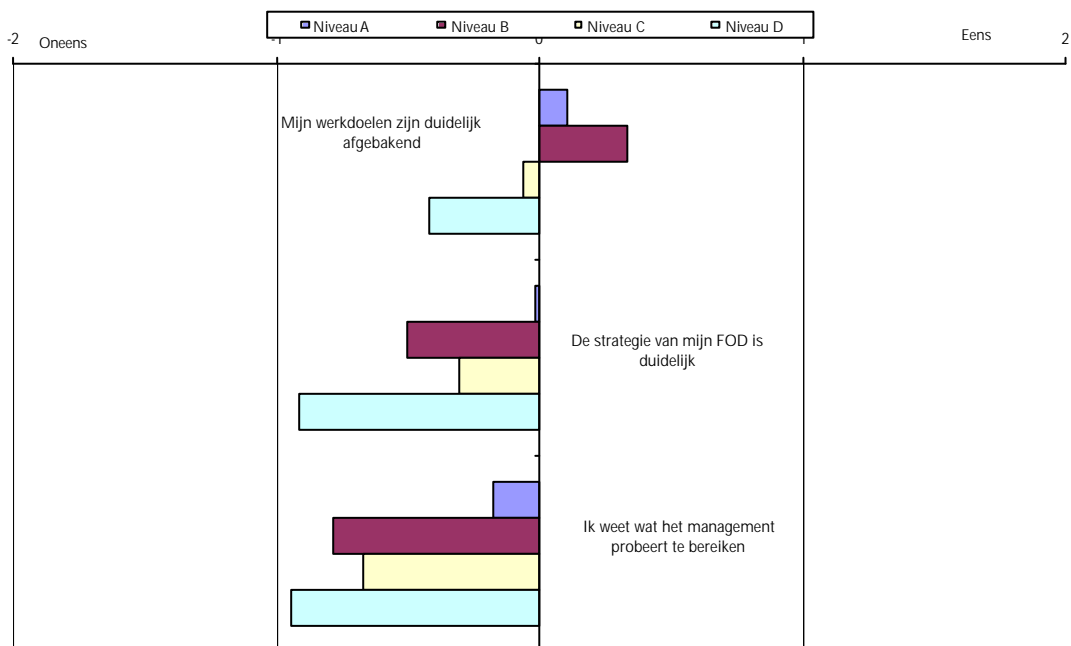
Grafiek 77: Houding ten aanzien van de stellingen die verband houden met de duidelijkheid van management



Grafiek 78: Houding ten aanzien van de stellingen die verband houden met de duidelijkheid van management, opgesplitst per Algemene Directie



Grafiek 79: Houding ten aanzien van de stellingen die verband houden met de duidelijkheid van management, opgesplitst per niveau



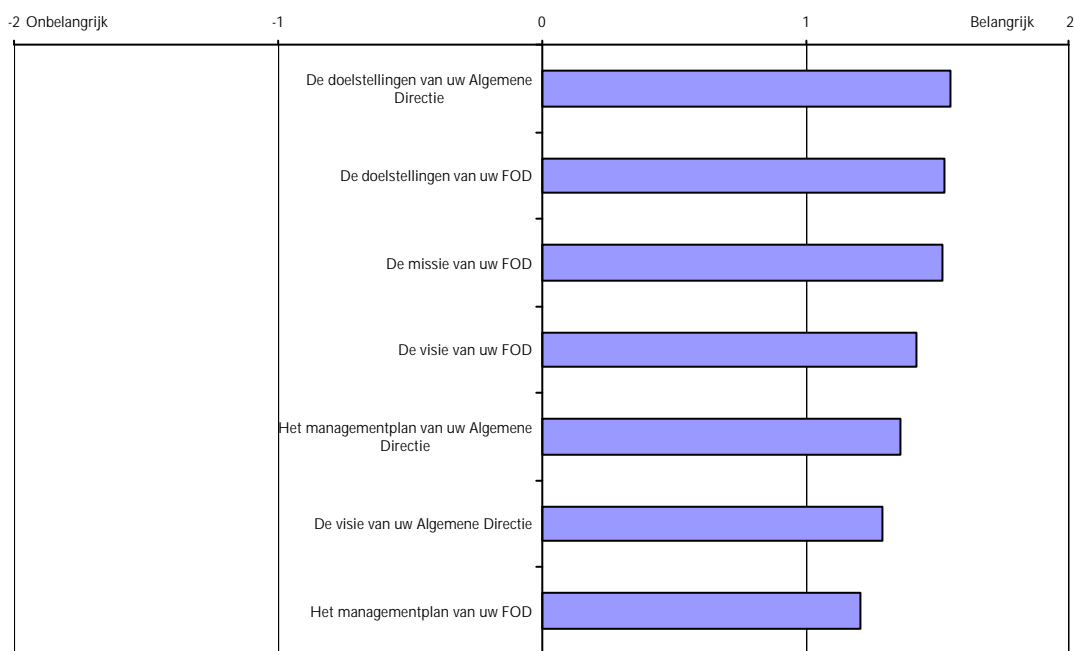
## De missie, visie, doelstellingen en het managementplan (1)

Grafiek 80: Gemiddeld vinden de respondenten het zeer belangrijk op de hoogte te zijn van zowel de missie, visie, doelstellingen het managementplan van de FOD, als de visie, doelstellingen en het managementplan van de Algemene Directie. Het meeste belang wordt echter gehecht aan de doelstellingen van de Algemene Directie en de doelstellingen van de FOD.

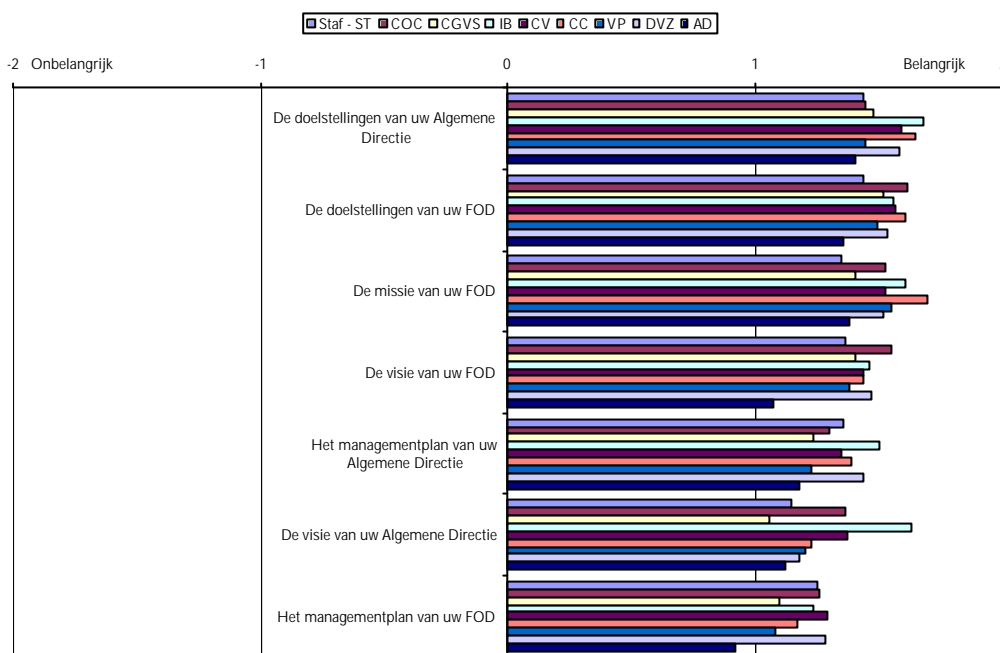
Grafiek 81: Tussen de verschillende Algemene Directies zijn geen beduidende verschillen vast te stellen. Respondenten binnen de verschillende Algemene Directies vinden het immers zeer belangrijk op de hoogte te zijn van de verschillende aspecten.

Grafiek 82: Ook binnen de verschillende niveaus vinden de respondenten het belangrijk op de hoogte te zijn van de missie, visie, doelstellingen en het managementplan van de FOD en de visie, doelstellingen en het managementplan van de Algemene Directie. Respondenten van niveau B stellen het, in vergelijking met collega's van andere niveaus, evenwel minder belangrijk te vinden om op de hoogte te zijn van de verschillende aspecten.

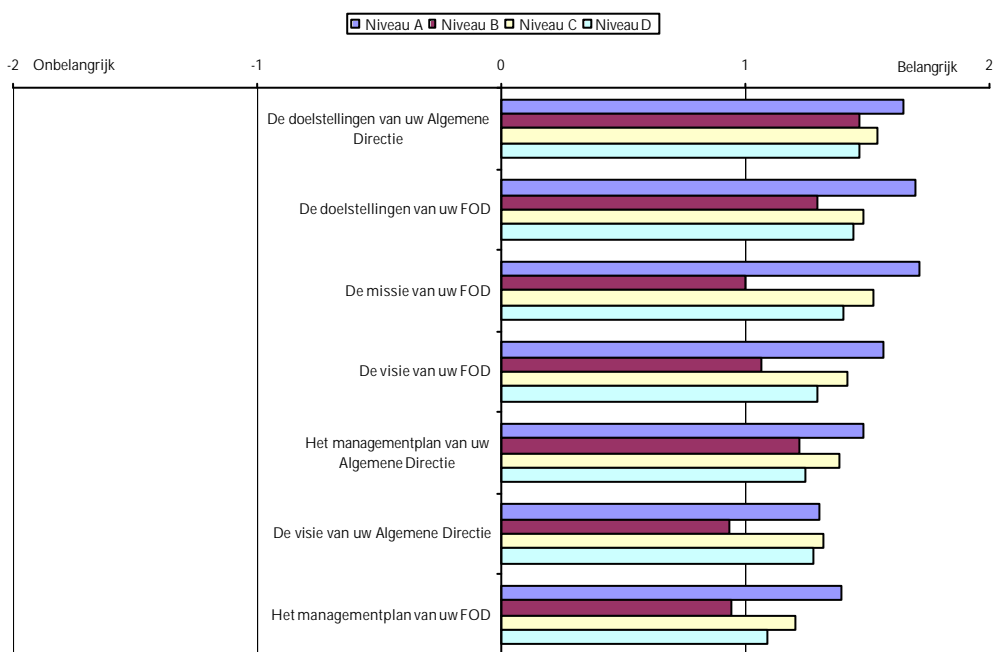
Grafiek 80: Het belang dat gehecht wordt aan het op de hoogte zijn van de missie, visie, doelstellingen en het managementplan



Grafiek 81: Het belang dat gehecht wordt aan het op de hoogte zijn van de missie, visie, doelstellingen en het managementplan, opgesplitst per Algemene Directie



Grafiek 82: Het belang dat gehecht wordt aan het op de hoogte zijn van de missie, visie, doelstellingen en het managementplan, opgesplitst per niveau



## De missie, visie, doelstellingen en het managementplan (2)

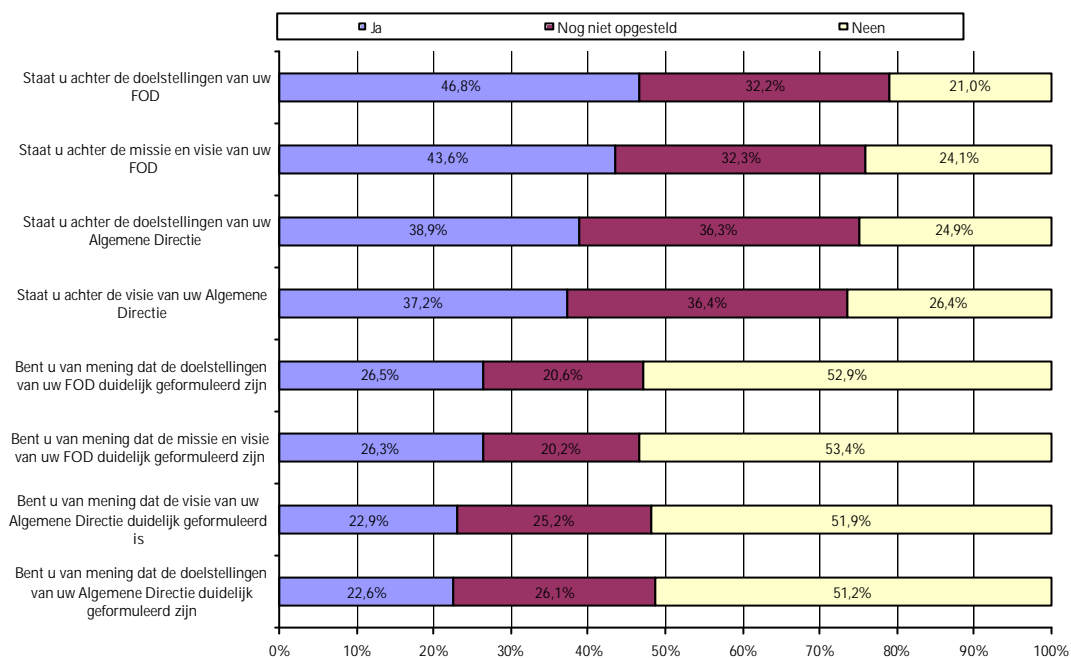
Grafiek 83: Een meerderheid van de respondenten geeft aan achter de doelstellingen van de FOD (47%), achter de missie en visie van de FOD (44%), achter de doelstellingen van de Algemene Directie (39%) en achter de visie van de Algemene Directie (37%) te staan. Een meerderheid van de respondenten is daarentegen evenwel van mening dat de doelstellingen van de FOD (53%), de missie en visie van de FOD (53%), de visie van de Algemene Directie (52%) en de doelstellingen van de Algemene Directie (51%) niet duidelijk geformuleerd zijn.

- Respondenten van COC en CC zijn, in tegenstelling tot collega's van andere Algemene Directies van mening dat de missie, visie en doelstellingen van zowel de FOD als de Algemene Directie duidelijk geformuleerd zijn. Respondenten van CGVS en IB stellen niet achter de missie, visie en doelstellingen van de FOD te staan en respondenten van Staf – ST, CGVS, IB en CV geven aan eerder niet achter de visie en doelstellingen van de Algemene Directie te staan.
- Respondenten van niveau A stellen, als enigen dat missie, visie en doelstellingen van de FOD duidelijk geformuleerd zijn (respectievelijk 47% en 46%). Naarmate het niveau van de respondenten daalt, daalt eveneens het percentage respondenten dat aangeeft achter de missie, visie en doelstellingen van zowel de FOD als de Algemene Directie te staan.

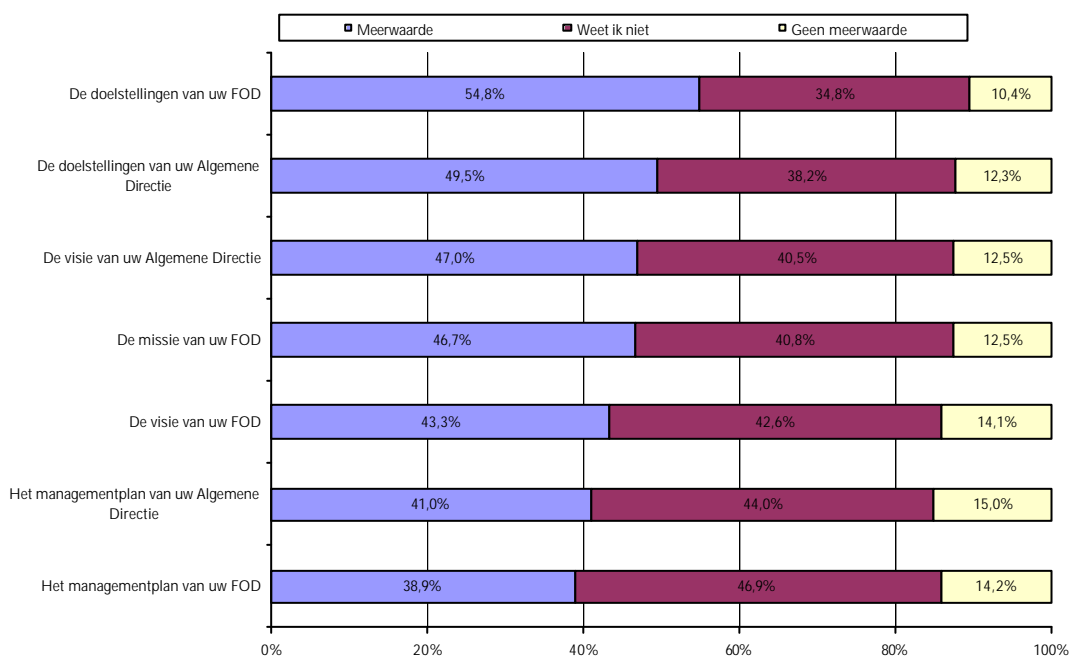
Grafiek 84: Meer dan de helft van de respondenten is van mening dat de doelstellingen van de FOD een duidelijke meerwaarde hebben (55%). 50% stelt bovendien dat de doelstellingen van de Algemene Directie een duidelijke meerwaarde hebben en 47% van de respondenten is van mening dat de visie van de Algemene Directie een duidelijke meerwaarde heeft. Respectievelijk 47% en 44% van de respondenten stelt daarentegen niet te weten of het managementplan van de FOD en het managementplan van de Algemene Directie een duidelijke meerwaarde hebben.

- Binnen de verschillende Algemene Directies zijn de respondenten het er over het algemeen mee eens dat de verschillende aspecten een duidelijke meerwaarde hebben.
- Ook binnen de verschillende niveaus zijn de respondenten overtuigd van de meerwaarde van de missie, visie, doelstellingen en het managementplan van de FOD en de Algemene Directie. Naarmate het niveau van de respondenten daalt, daalt evenwel ook het percentage respondenten dat aangeeft dat elk van de aspecten een duidelijke meerwaarde heeft. Omgekeerd stijgt het percentage respondenten dat aangeeft niet te weten of de aspecten een duidelijke meerwaarde hebben, naarmate het niveau van de respondenten daalt.

Grafiek 83: Achter de missie, visie, doelstellingen en het managementplan staan en duidelijkheid van de missie, visie, doelstellingen en het managementplan



Grafiek 84: Meerwaarde van de missie, visie, doelstellingen en het managementplan

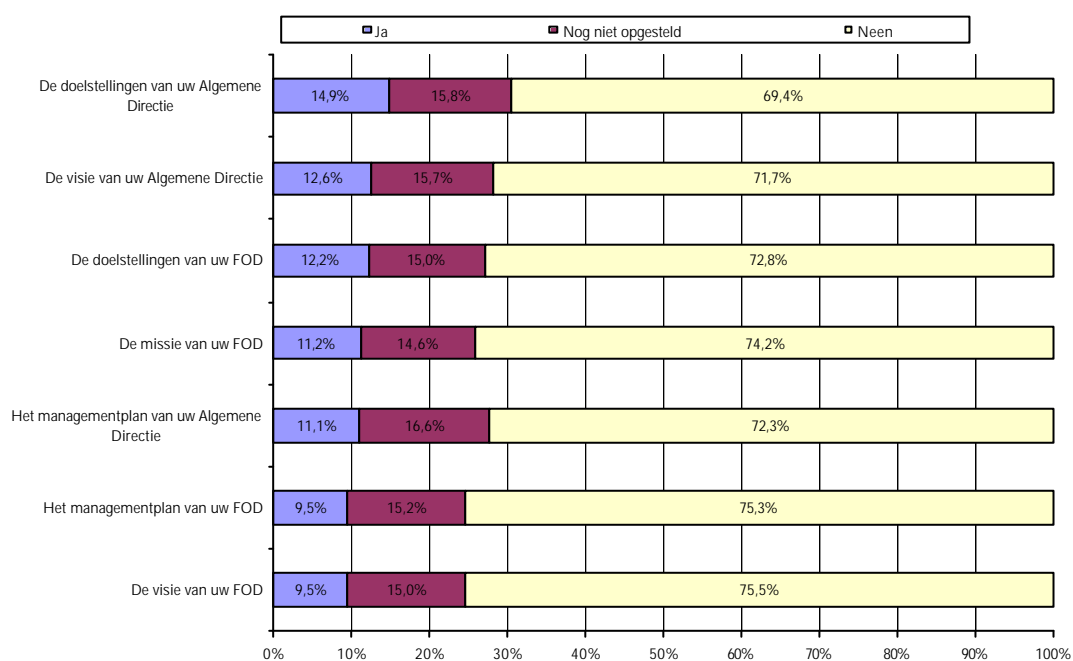


## De missie, visie, doelstellingen en het managementplan (3)

Grafiek 85: (Bijna) 3 respondenten op 4 hebben niet het gevoel voldoende betrokken te zijn bij de opstelling van de missie, visie, doelstellingen en het managementplan van de FOD en de Algemene Directie. Het percentage respondenten dat wel van mening is voldoende betrokken te zijn varieert van 10% (voor wat betreft de opstelling van de visie van de FOD en het managementplan van de FOD) tot 15% (voor wat betreft de opstelling van de doelstellingen van de Algemene Directie).

- Respondenten binnen de verschillende Algemene Directies hebben het gevoel onvoldoende betrokken te zijn bij de opstelling van de missie, visie, doelstellingen en het managementplan, van zowel de FOD als de Algemene Directie. Enkel respondenten van COC stellen wel voldoende betrokken te zijn bij de opstelling van de doelstellingen van de FOD, de visie van de Algemene Directie en de doelstellingen van de Algemene Directie.
- Tussen de niveaus zijn weinig beduidende verschillen vast te stellen. Respondenten van de verschillende niveaus stellen immers onvoldoende betrokken te zijn bij de opstelling van de verschillende aspecten.

Grafiek 85: Betrokkenheid bij de opstelling van de missie, visie, doelstellingen en het managementplan

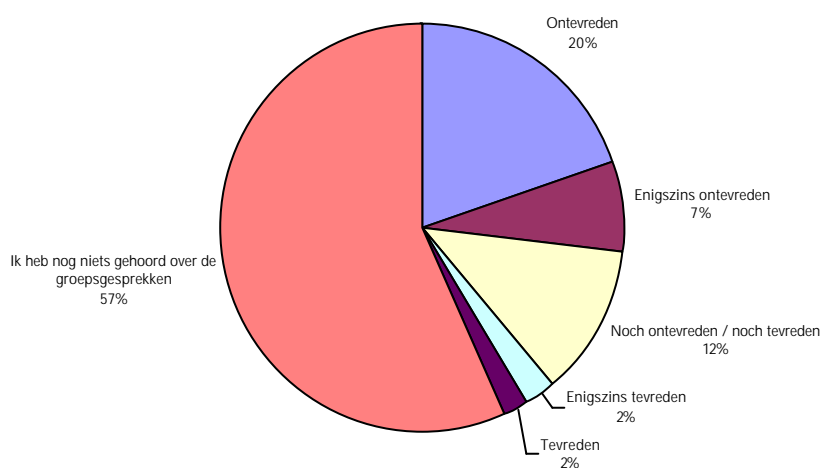


## Groepsgesprekken (1)

Grafiek 86: Een meerderheid van de respondenten (57%) geeft aan nog niets gehoord te hebben over de groepsgesprekken. 27% van de respondenten stelt (enigszins) ontevreden te zijn over de informatie die men heeft gekregen over de groepsgesprekken en slechts 4% van de respondenten geeft aan (enigszins) tevreden te zijn met de informatie die men heeft gekregen over de groepsgesprekken.

- Zowel binnen de verschillende Algemene Directies als binnen de verschillende niveaus geeft een meerderheid van de respondenten aan nog niets over de groepsgesprekken gehoord te hebben.

Grafiek 86: Tevredenheid over de informatie die men heeft ontvangen over de groepsgesprekken

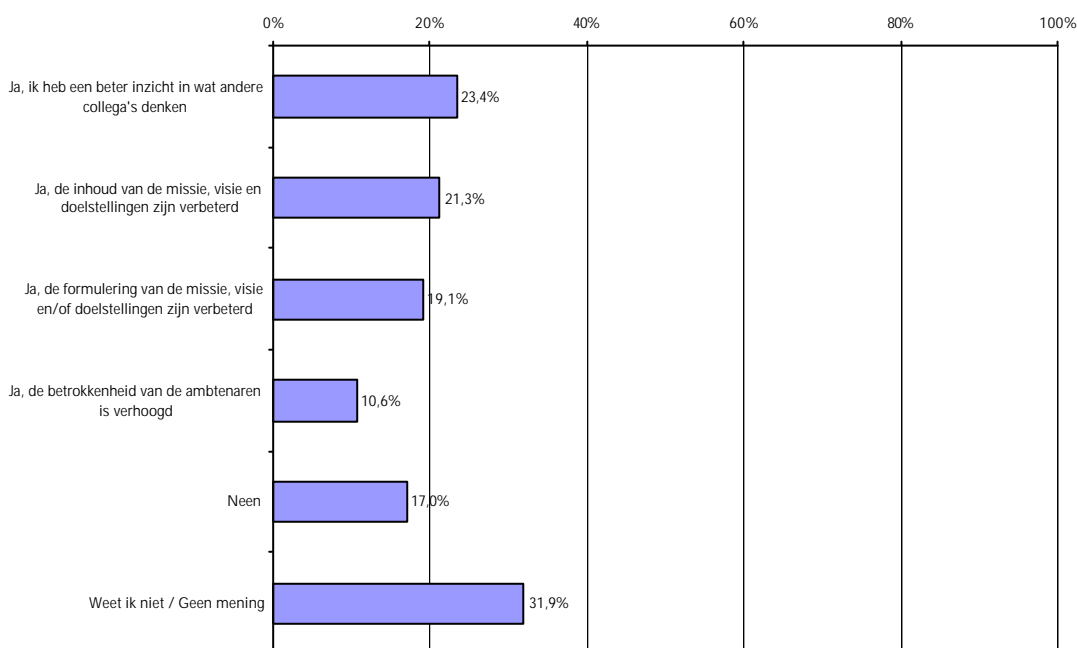


## Groepsgesprekken (2)

Grafiek 87: 32% van de respondenten geeft aan niet te weten of de groepsgesprekken waaraan hij/zij deelnam zinvol was en 17% van de respondenten stelt dat de groepsgesprekken waaraan hij/zij deelnam niet zinvol was. Toch stelt 23% van de respondenten door de groepsgesprekken "een beter zicht te hebben gekregen in wat de collega's denken" en 21% van de respondenten stelt dat door de groepsgesprekken "de inhoud van de missie, visie en doelstellingen zijn verbeterd"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Gezien het klein aantal respondenten binnen de verschillende Algemene Directies en binnen de verschillende niveaus dat deelgenomen heeft aan de groepsgesprekken, kan, voor deze vraag, geen opsplitsing van de resultaten gemaakt worden voor de verschillende Algemene Directies en niveaus.

Grafiek 87: Deelname aan de groepsgesprekken was zinvol





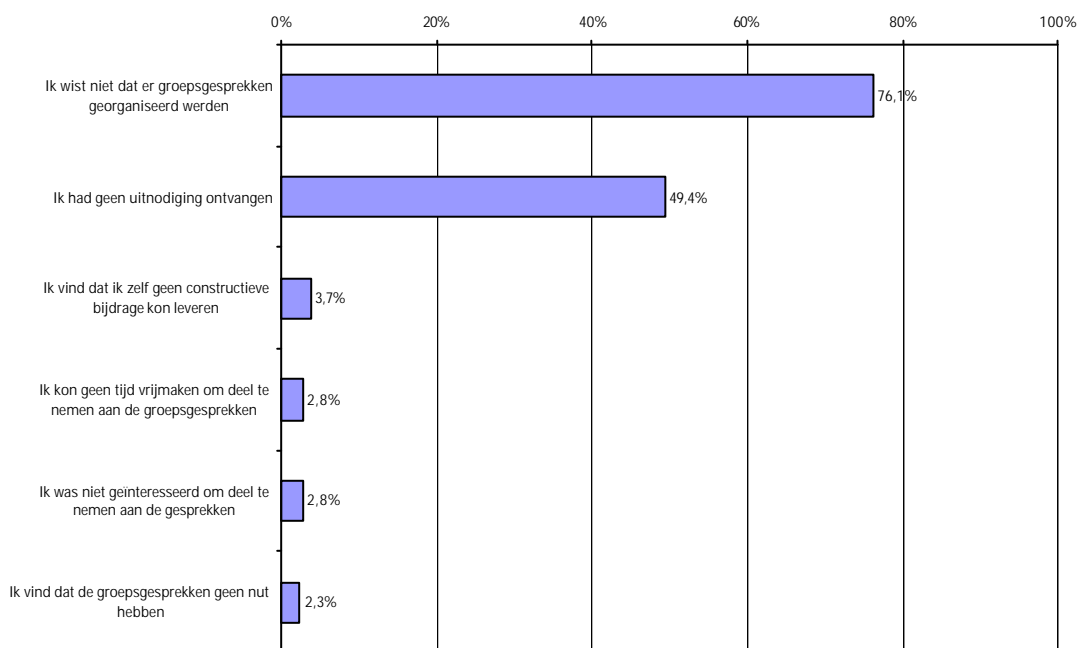
## Groepsgesprekken (3)

Grafiek 88: Een overgrote meerderheid van de respondenten gaf aan niet te hebben deelgenomen aan de groepsgesprekken omdat "men niet wist dat er groepsgesprekken georganiseerd werden" (76%). 49% van de respondenten stelt daarenboven niet te hebben deelgenomen omdat men "geen uitnodiging had ontvangen". Slechts een minderheid van de respondenten was van mening "zelf geen constructieve bijdrage te kunnen leveren" (4%), "geen tijd te kunnen vrijmaken voor de groepsgesprekken" (3%), "niet geïnteresseerd te zijn om deel te nemen" (3%) en "dat groepsgesprekken geen nut hebben" (2%).

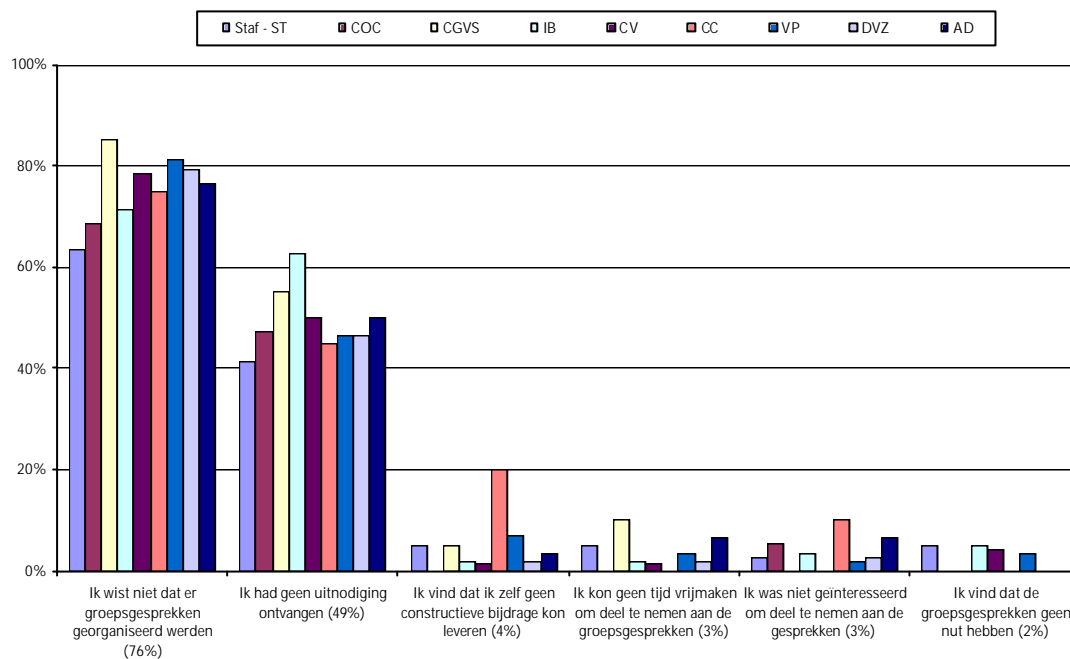
Grafiek 89: Binnen de verschillende Algemene Directies geeft telkens een grote meerderheid van de respondenten aan niet te hebben deelgenomen aan de groepsgesprekken omdat "men niet wist dat er groepsgesprekken georganiseerd werden". "Ik had geen uitnodiging ontvangen" is bovendien binnen elke Algemene Directie het tweede meest gegeven antwoord.

Grafiek 90: Ook binnen de verschillende niveaus vormen "ik wist niet dat er groepsgesprekken georganiseerd werden" en "ik had geen uitnodiging ontvangen" telkens de twee meest gegeven antwoorden.

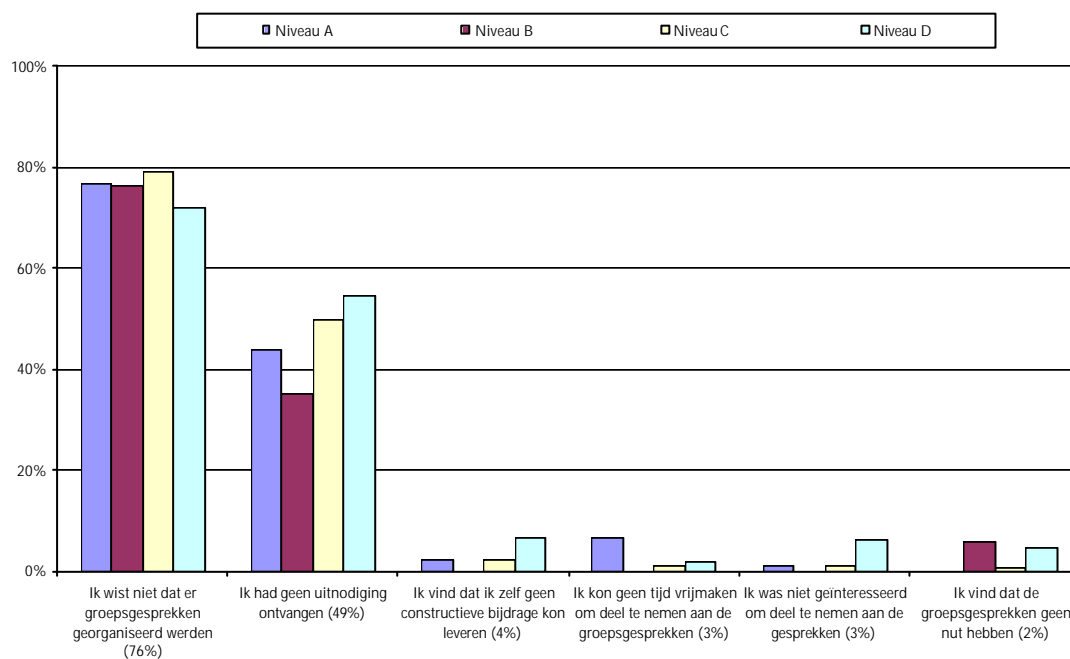
Grafiek 88: Redenen om niet deel te nemen aan de groepsgesprekken



Grafiek 89: Redenen om niet deel te nemen aan de groepsgesprekken, opgesplitst per Algemene Directie



Grafiek 90: Redenen om niet deel te nemen aan de groepsgesprekken, opgesplitst per niveau



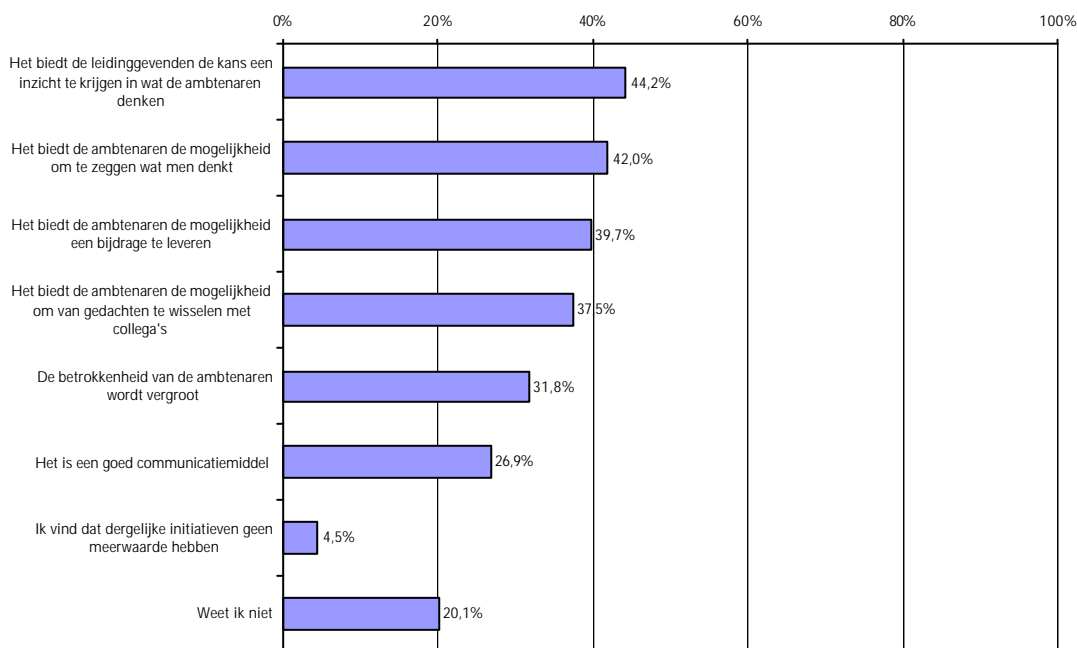
## Groepsgesprekken (4)

Grafiek 91: De respondenten geven over het algemeen aan dat de meerwaarde van de groepsgesprekken met name is, dat op deze manier de leidinggevenden een kans wordt geboden om inzicht te krijgen in wat de ambtenaren denken (44%). Daarnaast wordt door 42% aangegeven, dat de ambtenaren via groepsgesprekken de mogelijkheid krijgen om te zeggen wat men denkt en 40% geeft aan dat ambtenaren op deze manier een bijdrage kunnen leveren. 5% van de respondenten is van mening dat dergelijke initiatieven geen meerwaarde hebben en 20% antwoordt met 'weet niet'.

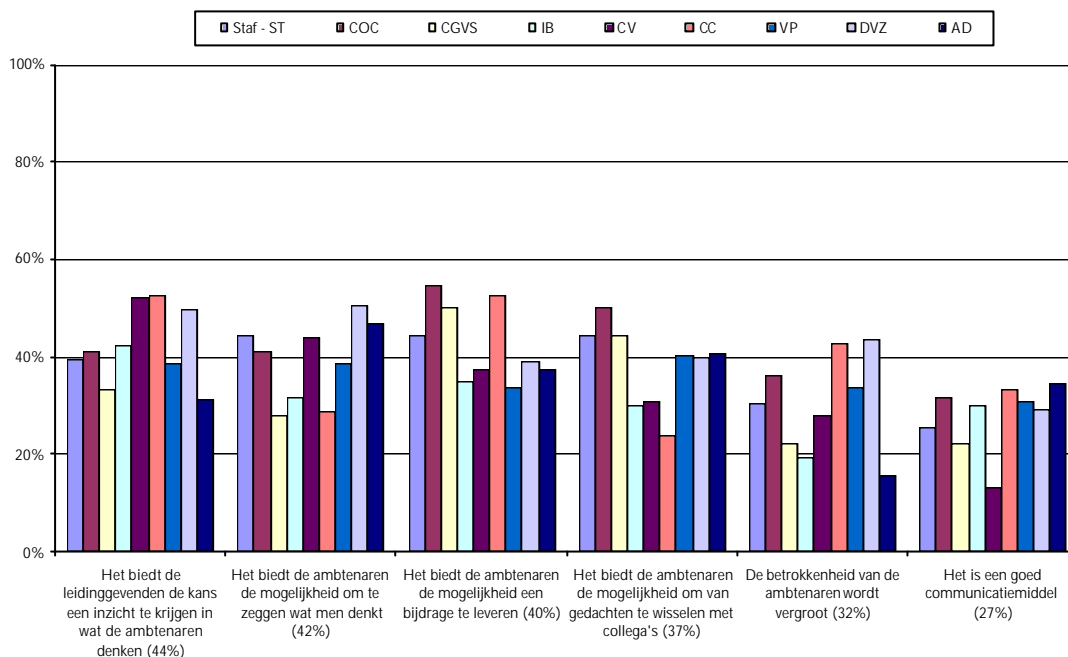
Grafiek 92: Respondenten van CV, CC en DVZ geven meer dan respondenten van andere diensten aan dat de meerwaarde van deze initiatieven met name ligt op het gebied van inzicht bieden aan de leidinggevenden in wat de ambtenaren denken. Respondenten van COC geven meer dan andere respondenten aan, dat de meerwaarde van deze initiatieven voor hen vooral is: de mogelijkheid die ambtenaren krijgen om een bijdrage te leveren en de mogelijkheid voor ambtenaren om met collega's van gedachten te wisselen. 14% van de respondenten van COC geven evenwel aan, van mening te zijn dat deze initiatieven geen meerwaarde hebben.

Grafiek 93: Ambtenaren van niveau C en D geven meer aan (dan ambtenaren van een ander niveau), dat een meerwaarde van groepsgesprekken is, dat het de mogelijkheid aan ambtenaren biedt om te zeggen wat men denkt. Respondenten van niveau B geven in vergelijking met respondenten van een ander niveau minder aan, dat de meerwaarde van de groepsgesprekken is, dat het de ambtenaren de mogelijkheid biedt een bijdrage te leveren en dat het een goed communicatiemiddel is. Met name respondenten van niveau D geven aan, dat deze initiatieven geen meerwaarde hebben (8% ten opzichte van 1% van de respondenten van niveau C).

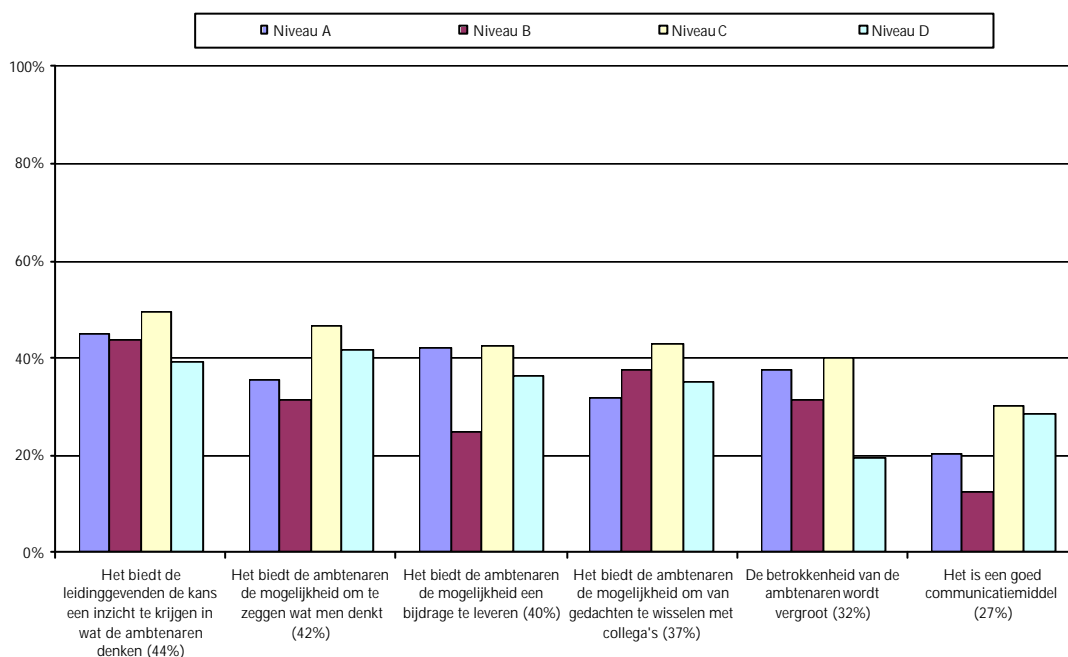
Grafiek 91: Meerwaarde van initiatieven zoals de groepsgesprekken



Grafiek 92: Meerwaarde van initiatieven zoals de groepsgesprekken, opgesplitst per Algemene Directie



Grafiek 93: Meerwaarde van initiatieven zoals de groepsgesprekken, opgesplitst per niveau

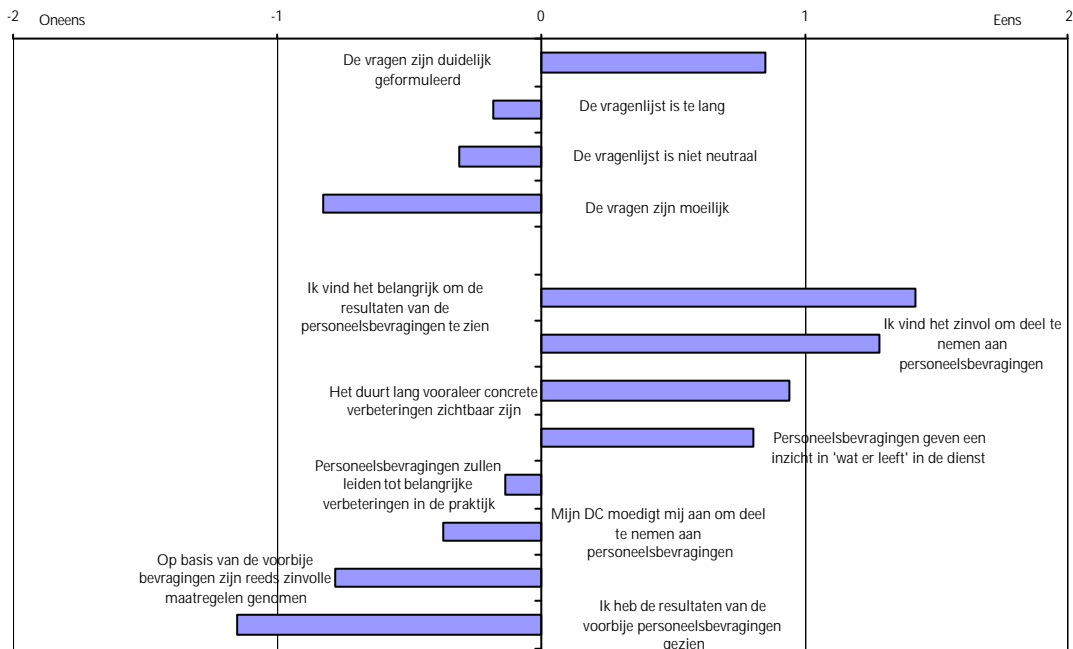


## Mening over de vragenlijst

Grafiek 94: Over het algemeen zijn de respondenten het eens met de stelling "de vragen zijn duidelijk geformuleerd". Tevens vinden zij de vragenlijst neutraal, niet te lang en zijn de vragen niet te moeilijk.

Door de respondenten wordt aangegeven dat zij het belangrijk vinden om de resultaten van de personeelsbevragingen te zien. Daarnaast vinden zij het zinvol om deel te nemen aan personeelsbevragingen. Echter geven de respondenten ook aan, dat het lang duurt vooraleer concrete verbeteringen zichtbaar zijn. Enigszins oneens zijn zij het met de stellingen "personeelsbevragingen zullen leiden tot belangrijke verbeteringen in de praktijk" en "mijn DC moedigt aan om deel te nemen aan personeelsbevragingen". Oneens tot zeer oneens is men het met de stellingen "op basis van de voorbije bevragingen zijn reeds zinvolle maatregelen genomen" en "ik heb de resultaten van de voorbije personeelsbevragingen gezien".

Grafiek 94: Mening over de vragenlijst



## Bijlagen

### I. Nederlands - Franstalig

	Binnen welk Algemene Directie van de FOD Binnenlandse Zaken bent u werkzaam?									Totaal
	Staf - ST	COC	CGVS	IB	CV	CC	VP	DVZ	AD	
Nederlands	25	15	15	2	67	14	25	98	111	372
	52,1%	62,5%	62,5%	2,9%	83,8%	60,9%	36,8%	78,4%	52,9%	55,4%
Frans	23	9	9	67	13	9	43	27	99	299
	47,9%	37,5%	37,5%	97,1%	16,3%	39,1%	63,2%	21,6%	47,1%	44,6%
Totaal	48	24	24	69	80	23	68	125	210	671
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

#### Ia. Verdeling naar taal

Taal	Totale populatie		Respondenten	
	Aantal	Verdeling naar taal	Aantal	Verdeling naar taal
Frans	1872	44,9%	299	44,6%
Nederlands	2294	55,1%	372	55,4%
Totaal	4166	100,0%	671	100,0%

### II. Niveau

Wat is uw niveau?	Staf - ST	COC	CGVS	IB	CV	CC	VP	DVZ	AD	Totaal
Niveau A	8	10	11	2	19	10	31	25	61	177
	16,7%	41,7%	45,8%	2,9%	23,8%	43,5%	45,6%	20,0%	29,0%	26,4%
Niveau B	5		1	2	3		1	5	5	22
	10,4%		4,2%	2,9%	3,8%		1,5%	4,0%	2,4%	3,3%
Niveau C	18	6	6	22	14	7	18	87	75	253
	37,5%	25,0%	25,0%	31,9%	17,5%	30,4%	26,5%	69,6%	35,7%	37,7%
Niveau D	16	7	5	42	40	5	18	7	43	183
	33,3%	29,2%	20,8%	60,9%	50,0%	21,7%	26,5%	5,6%	20,5%	27,3%
Niet ingevuld	1	1	1	1	4	1		1	26	36
	2,1%	4,2%	4,2%	1,4%	5,0%	4,3%		8%	12,4%	5,4%
Totaal	48	24	24	69	80	23	68	125	210	671
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

#### Iia. Verdeling naar niveau

Niveau	Totale populatie		Respondenten	
	Aantal	Verdeling naar niv.	Aantal	Verdeling naar niv.
Niveau A	995	23,9%	177	27,9%
Niveau B	137	3,3%	22	3,5%
Niveau C	1180	28,3%	253	39,8%
Niveau D	1854	44,5%	183	28,8%
Totaal	4166	100,0%	635*	100,0%

\* 36 respondenten werden niet opgenomen bij het totaal aangezien zij hun niveau niet aangaven.

### III. Wat is uw geslacht?

	Binnen welk Algemene Directie van de FOD Binnenlandse Zaken bent u werkzaam?									Totaal
	Staf - ST	COC	CGVS	IB	CV	CC	VP	DVZ	AD	
Man	28	13	13	65	65	14	28	64	75	365
	58,3%	54,2%	54,2%	94,2%	81,3%	60,9%	41,2%	51,2%	35,7%	54,4%
Vrouw	20	10	10	3	11	8	37	60	111	270
	41,7%	41,7%	41,7%	4,3%	13,8%	34,8%	54,4%	48,0%	52,9%	40,2%
Niet ingevuld		1	1	1	4	1	3	1	24	36
		4,2%	4,2%	1,4%	5,0%	4,3%	4,4%	8%	11,4%	5,4%
Totaal	48	24	24	69	80	23	68	125	210	671
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

#### IIIa. Verdeling naar geslacht

Geslacht	Totale populatie		Respondenten	
	Aantal	Verdeling naar geslacht	Aantal	Verdeling naar geslacht
Man	2238	53,7%	365	57,5%
Vrouw	1928	46,3%	270	42,5%
Totaal	4166	100,0%	635*	100,0%

\* 36 respondenten werden niet opgenomen bij het totaal aangezien zij hun geslacht niet aangaven.

IV. Bent u statutair benoemd of werkt u op contractuele basis?

	Binnen welk Algemene Directie van de FOD Binnenlandse Zaken bent u werkzaam?										Totaal
	Staf - ST	COC	CGVS	IB	CV	CC	VP	DVZ	AD		
Statuair	31	12	3	60	63	11	12	51	73	316	
	64,6%	50,0%	12,5%	87,0%	78,8%	47,8%	17,6%	40,8%	34,8%	47,1%	
Contractueel - onbepaalde duur	12	4	19	7	9	5	34	59	85	234	
	25,0%	16,7%	79,2%	10,1%	11,3%	21,7%	50,0%	47,2%	40,5%	34,9%	
Contractueel - bepaalde duur	5	7		1	5	6	22	15	26	87	
	10,4%	29,2%		1,4%	6,3%	26,1%	32,4%	12,0%	12,4%	13,0%	
Niet ingevuld		1	2	1	3	1			26	34	
		4,2%	8,3%	1,4%	3,8%	4,3%			12,4%	5,1%	
Totaal	48	24	24	69	80	23	68	125	210	671	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

V. Werkt u voltijds of deeltijds?

	Binnen welk Algemene Directie van de FOD Binnenlandse Zaken bent u werkzaam?										Totaal
	Staf - ST	COC	CGVS	IB	CV	CC	VP	DVZ	AD		
Voltijds	40	19	23	66	72	21	66	110	158	575	
	83,3%	79,2%	95,8%	95,7%	90,0%	91,3%	97,1%	88,0%	75,2%	85,7%	
Deeltijds	7	4		2	5	1	2	14	27	62	
	14,6%	16,7%		2,9%	6,3%	4,3%	2,9%	11,2%	12,9%	9,2%	
Niet ingevuld	1	1	1	1	3	1		1	25	34	
	2,1%	4,2%	4,2%	1,4%	3,8%	4,3%		8,8%	11,9%	5,1%	
Totaal	48	24	24	69	80	23	68	125	210	671	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

VI. In welk soort dienst werkt u?

	Binnen welk Algemene Directie van de FOD Binnenlandse Zaken bent u werkzaam?										Totaal
	Staf - ST	COC	CGVS	IB	CV	CC	VP	DVZ	AD		
In een centrale administratie	37	23	17	7	30	18	43	94	131	400	
	77,1%	95,8%	70,8%	10,1%	37,5%	78,3%	63,2%	75,2%	62,4%	59,6%	
In een buitendienst (gedecentraliseerde dienst)	6		5	54	38	2	17	21	33	176	
	12,5%		20,8%	78,3%	47,5%	8,7%	25,0%	16,8%	15,7%	26,2%	
Weet ik niet	3		1	4	6	2	8	8	20	52	
	6,3%		4,2%	5,8%	7,5%	8,7%	11,8%	6,4%	9,5%	7,7%	
Niet ingevuld	2	1	1	4	6	1		2	26	43	
	4,2%	4,2%	4,2%	5,8%	7,5%	4,3%		1,6%	12,4%	6,4%	
Totaal	48	24	24	69	80	23	68	125	210	671	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

VII. Wat is uw leeftijd?

	Binnen welk Algemene Directie van de FOD Binnenlandse Zaken bent u werkzaam?										Totaal
	Staf - ST	COC	CGVS	IB	CV	CC	VP	DVZ	AD		
24 jaar of jonger	3	3	3		3		8	13	10	43	
	6,3%	12,5%	12,5%		3,8%		11,8%	10,4%	4,8%	6,4%	
25 - 34 jaar	10	6	8	4	19	11	35	59	82	234	
	20,8%	25,0%	33,3%	5,8%	23,8%	47,8%	51,5%	47,2%	39,0%	34,9%	
35 - 44 jaar	15	5	6	30	27	7	19	37	55	201	
	31,3%	20,8%	25,0%	43,5%	33,8%	30,4%	27,9%	29,6%	26,2%	30,0%	
45 - 54 jaar	15	7	6	25	25	3	5	16	31	133	
	31,3%	29,2%	25,0%	36,2%	31,3%	13,0%	7,4%	12,8%	14,8%	19,8%	
55 jaar of ouder	5	2		9	3	1			6	26	
	10,4%	8,3%		13,0%	3,8%	4,3%			2,9%	3,9%	
Niet ingevuld		1	1	1	3	1	1		26	34	
		4,2%	4,2%	1,4%	3,8%	4,3%	1,5%		12,4%	5,1%	
Totaal	48	24	24	69	80	23	68	125	210	671	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**VIII. Hoe lang bent u al ambtenaar?**

	Binnen welk Algemene Directie van de FOD Binnenlandse Zaken bent u werkzaam?									Totaal
	Staf - ST	COC	CGVS	IB	CV	CC	VP	DVZ	AD	
Minder dan 5 jaar	13 27,1%	7 29,2%	14 58,3%	4 5,8%	18 22,5%	9 39,1%	45 66,2%	53 42,4%	78 37,1%	241 35,9%
5 - 9 jaar	8 16,7%	4 16,7%	6 25,0%	1 1,4%	12 15,0%	3 13,0%	7 10,3%	37 29,6%	38 18,1%	116 17,3%
10 - 19 jaar	6 12,5%	6 25,0%	3 12,5%	33 47,8%	22 27,5%	8 34,8%	11 16,2%	28 22,4%	46 21,9%	163 24,3%
20 - 29 jaar	14 29,2%	3 12,5%	3 12,5%	17 24,6%	20 25,0%	2 8,7%	1 1,5%	5 4,0%	12 5,7%	74 11,0%
30 jaar of meer	6 12,5%	3 12,5%	3 12,5%	12 17,4%	5 6,3%	5 6,3%	1 1,5%	2 1,6%	10 4,8%	39 5,8%
Niet ingevuld	1 2,1%	1 4,2%	1 4,2%	2 2,9%	3 3,8%	1 4,3%	3 4,4%	3 4,4%	26 12,4%	38 5,7%
Totaal	48 100,0%	24 100,0%	24 100,0%	69 100,0%	80 100,0%	23 100,0%	68 100,0%	125 100,0%	210 100,0%	671 100,0%

**IX. Heeft u een leidinggevende graad?**

	Binnen welk Algemene Directie van de FOD Binnenlandse Zaken bent u werkzaam?									Totaal
	Staf - ST	COC	CGVS	IB	CV	CC	VP	DVZ	AD	
Ja	9 18,8%	2 8,3%	4 16,7%	29 42,0%	20 25,0%	4 17,4%	3 4,4%	38 30,4%	40 19,0%	149 22,2%
Neen	38 79,2%	20 83,3%	18 75,0%	39 56,5%	57 71,3%	18 78,3%	64 94,1%	87 69,6%	141 67,1%	482 71,8%
Niet ingevuld	1 2,1%	2 8,3%	2 8,3%	1 1,4%	3 3,8%	1 4,3%	1 1,5%	1 13,8%	29 13,8%	40 6,0%
Totaal	48 100,0%	24 100,0%	24 100,0%	69 100,0%	80 100,0%	23 100,0%	68 100,0%	125 100,0%	210 100,0%	671 100,0%

**X. Geeft u in de praktijk leiding aan mensen?**

	Binnen welk Algemene Directie van de FOD Binnenlandse Zaken bent u werkzaam?									Totaal
	Staf - ST	COC	CGVS	IB	CV	CC	VP	DVZ	AD	
Ja, 1 - 4	5 10,4%		3 12,5%	5 7,2%	10 12,5%	4 17,4%	8 11,8%	14 11,2%	24 11,4%	73 10,9%
Ja, 5 - 9	3 6,3%	1 4,2%	1 4,2%	4 5,8%	7 8,8%	1 4,3%	2 2,9%	6 4,8%	7 3,3%	32 4,8%
Ja, 10 - 19	4 8,3%	2 8,3%		8 11,6%	4 5,0%	2 8,7%	1 1,5%	13 10,4%	10 4,8%	44 6,6%
Ja, 20 - 49	1 2,1%		2 8,3%	17 24,6%	3 3,8%		2 2,9%	4 3,2%	9 4,3%	38 5,7%
Ja, 50 en meer	3 6,3%			1 1,4%	4 5,0%			4 3,2%	2 1,0%	14 2,1%
Neen	32 66,7%	20 83,3%	15 62,5%	31 44,9%	48 60,0%	15 65,2%	54 79,4%	82 65,6%	134 63,8%	431 64,2%
Niet ingevuld		1 4,2%	3 12,5%	3 4,3%	4 5,0%	1 4,3%	1 1,5%	2 1,6%	24 11,4%	39 5,8%
Totaal	48 100,0%	24 100,0%	24 100,0%	69 100,0%	80 100,0%	23 100,0%	68 100,0%	125 100,0%	210 100,0%	671 100,0%