

# Inhoud

	Pagina
<b>Voorwoord</b>	1
<b>Algemene Inleiding</b>	3
<b>Hoofdstuk 1 : Algemene situering van loopbanen</b>	7
<b>1. Begripsomschrijvingen</b>	7
1.1. Loopbaan	7
1.2. Loopbaanlijn	11
1.3. Loopbaansysteem	12
<b>2. Loopbanen in organisaties</b>	14
<b>3. Positietoewijzing in organisaties</b>	17
3.1. Toetreding	18
3.2. Mobiliteit	20
3.3. Uittreding	24
<b>4. Functies van loopbaansystemen voor organisaties</b>	25
<b>5. Factoren die het carrière-verloop beïnvloeden</b>	30
Voetnoten bij hoofdstuk 1	35
<b>Hoofdstuk 2 : Loopbanen in de overheid</b>	37
<b>1. De Weberiaanse bureaucratie</b>	38
<b>2. Evolutie naar merit-systemen</b>	43
2.1. Pruisen	44
2.2. Frankrijk	44
2.3. Groot-Brittannië	45
2.4. U.S.A.	46
2.5. Besluit	49
<b>3. Differentiatie in de loopbaansystemen</b>	50
3.1. De ambtenarij als aparte sociale categorie	50
3.2. Structurele differentiatie	55
3.2.1. Open en gesloten loopbaansystemen	55
3.2.2. Classificatie	57
3.2.3. Rank-in-person en rank-in-job	58

3.3. Recruitering en selectie	60
3.4. Vorming en opleiding	63
3.5. Promotie	66
<b>4. Politisering van de benoemingen</b>	68
4.1. De politieke loyauteit van de ambtenaren	69
4.2. Benoemingen als machtsinstrument	70
4.3. De politieke rol van ambtenaren	71
4.4. De representatieve bureaucratie	72
Voetnoten bij hoofdstuk 2	74
<b>Hoofdstuk 3 : Theorieën i.v.m. het verloop van loopbanen</b>	77
<b>1. Individu gerichte benaderingen van loopbanen</b>	78
1.1. Theorieën i.v.m. de beroepskeuze	78
1.2. Fasentheorieën	79
1.3. Loopbaanoriënteringen	80
1.4. Verklaringen voor individuele verschillen in loopbaansucces	82
<b>2. Markov-theorieën</b>	86
<b>3. Organisatiestructuur, organisatie-demografie en loopbanen</b>	88
3.1. Organisatiestructuur en loopbaan	89
3.2. Het model van H.A. Simon, D.W. Smithburg en V.A. Thompson	91
<b>4. Het organizational career model van S. Stewman en S.L. Konda</b>	94
4.1. De vacancy chain theorie van H.C. White	94
4.2. Het model van S. Stewman en S.L. Konda	95
4.3. Grafische voorstelling van de invloed van de organisatiestructuur op de promotiekansen	98
4.4. Voorbeeld	101
4.5. Toepasbaarheid van het model van S. Stewman en S.L. Konda op de ministeries	102
<b>5. De Internal Labor Market-benadering</b>	105
<b>6. Het tournament mobility model en de signaling theorie van J.E. Rosenbaum</b>	109
6.1. Het tournament mobility model	110
6.2. Onderzoekresultaten	111
6.2.1. Effect van de begincarrière op het verdere carrière-verloop	111
6.2.2. Blijvende effecten van de eerste job status	111
6.2.3. Effect van groei op de promotiekansen	112
6.3. De signaling theorie	113

### III

<b>7. De organisatie als besluitvormingssysteem</b>	114
7.1. Rationele besluitvorming	115
7.2. Incrementele besluitvorming	117
7.3. De organisatie als een conglomeraat van partijen	118
 Voetnoten bij hoofdstuk 3	 121
 <b>Hoofdstuk 4 : Uitwerking van het empirisch onderzoek</b>	 124
 1. Theoretisch kader	125
2. Afbakening van het onderzoeksveld	133
3. Onderzoeksmethoden	136
4. Operationalisering van het begrip loopbaansucces	141
 Voetnoten bij hoofdstuk 4	 149
 <b>Hoofdstuk 5 : Het loopbaansysteem in de Belgische ministeries</b>	 151
 1. De aanloop tot het statuut Camu	152
2. Kenmerken van het loopbaansysteem in de ministeries	159
2.1. De ambtenarij als aparte sociale categorie	159
2.2. Structuur van het loopbaansysteem	162
2.2.1. Openheid en geslotenheid	162
2.2.2. Classificatie	165
2.2.3. Rank-in-person en rank-in-job	167
2.3. Recruitering en selectie	170
2.4. Vorming en opleiding	174
2.5. Promotie	177
2.6. Andere vormen van mobiliteit	187
2.7. Voorstellen voor een hervorming van het loopbaansysteem	189
3. Politisering van de benoemingen	191
3.1. Politisering van de aanwervingen	192
3.2. Politisering van de bevorderingen	196
3.3. Andere mechanismen van politisering	206
3.4. Het cultuurpact	208
3.5. Voorstellen tot een depolitisering van het openbaar ambt	210

<b>4. Analyse van enkele loopbaanvariabelen</b>	214
4.1. Gegevensverzameling	214
4.2. Algemene analyse van de loopbaanvariabelen	216
4.2.1. De leeftijd van de ambtenaren	217
4.2.2. De leeftijd bij indiensttreding	218
4.2.3. De leeftijd bij benoeming in de graad	219
4.2.4. Dienstanciënniteit	220
4.2.5. Dienstanciënniteit bij benoeming	221
4.2.6. Niveau-anciënniteit	222
4.2.7. Niveau-anciënniteit bij benoeming	222
4.2.8. Graadanciënniteit	223
4.2.9. Opleiding	223
4.3. Analyse van de loopbaanvariabelen voor enkele deelcategorieën	227
4.3.1. Mannen en vrouwen	227
4.3.2. Nederlandstaligen en Franstaligen	229
4.3.3. Opleidingsniveau	230
4.4. Synthese	230
<b>5. Besluit</b>	232
Voetnoten bij hoofdstuk 5	235
<b>Hoofdstuk 6 : Het Ministerie van Middenstand</b>	243
<b>1. Situering van het Ministerie van Middenstand</b>	243
<b>2. De ambtenaren niveau 1 van het ministerie : beschrijvende analyse</b>	246
<b>3. De carrière-lijnen in niveau 1</b>	251
3.1. De reglementaire loopbaanlijnen	251
3.2. Het organiek kader	253
3.3. Feitelijke loopbaanlijnen	254
3.4. Horizontale en verticale mobiliteitsindex	256
<b>4. Promotiekansen in niveau 1</b>	256
4.1. De hiërarchische structuur van het ministerie	256
4.2. De exit	262
4.3. De groei van het ministerie	265
4.4. Theoretische promotiekansen	265
4.5. Feitelijke overgangskansen	268
4.6. Prognose i.v.m. de promotiekansen in 1988	270
<b>5. Loopbaansucces : verklaring voor de verschillen in status</b>	273
5.1. De gepromoveerden versus de niet-gepromoveerden	273
5.2. Topkader, middenkader, lager kader	276
5.3. Besluit	279

<b>6. Loopbaansucces : verklaring voor de verschillen in promotiesnelheid</b>	280
6.1. Selectie van de variabelen	280
6.2. Promotiesnelheid naar rang 11	283
6.3. Promotiesnelheid naar rang 13	287
6.4. Promotiesnelheid volgens de samengestelde promotie-indexen	288
6.4.1. LINDEX	288
6.4.2. GEMAFW	289
6.4.3. STAFW	290
6.5. Besluit	291
<b>7. Bevraging</b>	293
7.1. Methodologie	293
7.2. De besluitvorming in de directieraad	293
7.3. Het carrière-verloop van de ambtenaren-generaal en van de cohorte	297
7.4. Situering van de respondentengroep binnen het geheel van de groep van ambtenaren-generaal en van de cohorte	300
7.5. Algemene achtergrondinformatie bij de respondenten	303
7.6. Motivatie voor toetreding tot de openbare sector	306
7.7. Motivatie voor de keuze van het Ministerie van Middenstand	307
7.8. Belang van de eerste job	308
7.9. Enkele aspecten van de loopbaan	309
7.10. Tevredenheid met de ambtenarenloopbaan	310
7.11. Verklaring voor het verloop van de carrière	313
7.12. Het gebruik van steun bij benoemingen	314
7.13. Perceptie van de promotiefactoren	316
<b>8. Besluit</b>	320
Voetnoten bij hoofdstuk 6	322
<b>Hoofdstuk 7 : Het Ministerie van Openbare Werken</b>	323
<b>1. Situering van het Ministerie van Openbare Werken</b>	323
<b>2. De ambtenaren niveau 1 van het ministerie : beschrijvende analyse</b>	328
<b>3. De carrière-lijnen in niveau 1</b>	334
3.1. De reglementaire loopbaanlijnen	334
3.2. Het organiek kader	340
3.3. De feitelijke loopbaanlijnen	345
3.4. Horizontale en verticale mobiliteitsindex	349
3.5. Technische en administratieve loopbanen	349

<b>4. Promotiekansen in niveau 1</b>	350
4.1. De hiërarchische structuur van het ministerie	350
4.2. De exit	362
4.3. De groei van het ministerie	366
4.4. Theoretische promotiekansen	367
4.5. Feitelijke overgangskansen	371
4.6. Prognose i.v.m. de promotiekansen in 1988	374
4.7. Besluit	381
<b>5. Loopbaansucces : verklaring voor de verschillen in status</b>	384
5.1. De gepromoveerden versus de niet-gepromoveerden	384
5.2. Topkader, middenkader en lager kader	388
5.3. Besluit	391
<b>6. Loopbaansucces : verklaring voor de verschillen in promotiesnelheid</b>	392
6.1. Administratieve ambtenaren	393
6.1.1. Selectie van de variabelen	393
6.1.2. Promotiesnelheid naar rang 11	394
6.1.3. Promotiesnelheid naar rang 13	396
6.1.4. Promotiesnelheid volgens de samengestelde promotie-indexen	397
6.1.4.1. LINDEX	397
6.1.4.2. GEMAFW	397
6.1.4.3. STAFW	398
6.1.5. Besluit	399
6.2. Burgerlijke ingenieurs	401
6.2.1. Selectie van de variabelen	401
6.2.2. Promotiesnelheid naar rang 11	401
6.2.3. Promotiesnelheid naar rang 12	404
6.2.4. Promotiesnelheid naar rang 13	405
6.2.5. Promotiesnelheid volgens de samengestelde promotie-indexen	405
6.2.5.1. LINDEX	405
6.2.5.2. GEMAFW	407
6.2.5.3. STAFW	408
6.2.6. Besluit	408
6.3. Promotiesnelheid naar rang 15	409
<b>7. Bevraging</b>	411
7.1. Methodologie	411
7.2. De besluitvorming in de directieraad	412
7.3. Het carrière-verloop van de ambtenaren-generaal en van de cohorte	416
7.4. Situering van de respondentengroep binnen het geheel van de groep van ambtenaren-generaal en van de cohorte	419
7.5. Algemene achtergrondinformatie bij de respondenten	422
7.6. Motivatie voor de toetreding tot de openbare sector en voor de keuze van het Ministerie van Openbare Werken	425
7.7. Belang van de eerste job	426
7.8. Enkele aspecten van de loopbaan	426

## VII

7.9. Tevredenheid met de ambtenarenloopbaan	428
7.10. Verklaring voor het verloop van de carrière	432
7.11. Het gebruik van steun bij benoemingen	435
7.12. Perceptie van de promotiefactoren	437
<b>8. Besluit</b>	<b>441</b>
Voetnoten bij hoofdstuk 7	445
<b>Algemeen Besluit</b>	<b>447</b>
<b>Bibliografie</b>	<b>475</b>
<b>Summary</b>	<b>495</b>
<b>Bijlage : Tabellen</b>	<b>I</b>
<b>Vragenlijsten</b>	<b>XXXIX</b>
<b>Doctoraten in de Faculteit Sociale Wetenschappen</b>	<b>LIX</b>

## Lijst met schema's, grafieken en tabellen

	Pagina
<b>Hoofdstuk 3</b>	
Grafiek 1 : Venturi tube - organisatie 1	100
Grafiek 2 : Venturi tube - organisatie 2	100
Grafiek 3 : Venturi tube - organisatie 3	100
Grafiek 4 : Venturi tube - organisatie 4	100
Tabel 1 : Mobiliteitsmatrix $t_1 - t_2$	86
Tabel 2 : Outflow-matrix	86
Tabel 3 : Mobiliteits-matrix $t_3 - t_4$	87
<b>Hoofdstuk 4</b>	
Schema 1 : Factoren die het carrière-verloop beïnvloeden	127
Tabel 1 : Personeelssterkte in de overheidssector, toestand op 30/6/88	134
Tabel 2 : Personeelssterkte in de nationale ministeries, toestand op 30/6/88	134
<b>Hoofdstuk 5</b>	
Schema 1 : De bevordering door verhoging in graad, algemene voorwaarden inzake rang en anciënniteit	180
Schema 2 : Bezettingsschema in departement X	204
Tabel 1 : CEPESSE-enquête over de bevorderingen in niveau 1 -Percentage bevorderingen waarbij niet de eerst gerangschikte werd benoemd	205
Tabel 2 : CEPESSE-enquête over de bevorderingen in niveau 1 -Percentage bevorderingen waarbij iemand werd benoemd die door de directieraad minder of niet geschikt werd bevonden, 1980-86	206
Tabel 3 : Leeftijdopbouw van de ambtenaren niveau 1 in 1970 en 1988	218
Tabel 4 : Parachutage-benoemingen in niveau 1	221
Tabel 5 : Synthese-tabel loopbaanvariabelen	231
<b>Hoofdstuk 6</b>	
Schema 1 : Reglementaire loopbaanlijnen in niveau 1 van Middenstand	252
Schema 2 : Carrière-verloop van de ambtenaren-generaal, situatie op 1/1/88	298
Schema 3 : Carrière-verloop van de cohorte, situatie op 1/1/88	299
Schema 4 : Carrière-verloop van de respondenten ambtenaren-generaal, situatie midden 1988	301
Schema 5 : Carrière-verloop van de respondenten cohorte, situatie midden 1988	302



Grafiek 1 : Venturi tube, 1957	259
Grafiek 2 : Venturi tube, 1962	259
Grafiek 3 : Venturi tube, 1967	259
Grafiek 4 : Venturi tube, 1972	259
Grafiek 5 : Venturi tube, 1977	260
Grafiek 6 : Venturi tube, 1982	260
Grafiek 7 : Venturi tube, 1987	260
Grafiek 8 : Leeftijdspiramide, 1957	262
Grafiek 9 : Leeftijdspiramide, 1962	262
Grafiek 10 : Leeftijdspiramide, 1967	263
Grafiek 11 : Leeftijdspiramide, 1972	263
Grafiek 12 : Leeftijdspiramide, 1977	263
Grafiek 13 : Leeftijdspiramide, 1982	263
Grafiek 14 : Leeftijdspiramide, 1987	263
Grafiek 15 : Evolutie van de theoretische promotiekansen	267
Grafiek 16 : Venturi tube, 1988	270
Tabel 1 : Huidige situatie of reden van vertrek van de ambtenaren niveau 1 van Middenstand	246
Tabel 2 : Verdeling van de ambtenaren niveau 1 volgens geslacht	246
Tabel 3 : Verdeling van de ambtenaren niveau 1 volgens taalrol	247
Tabel 4 : Verdeling van de ambtenaren niveau 1 volgens rang	247
Tabel 5 : Verdeling van de ambtenaren niveau 1 volgens opleidingsniveau	247
Tabel 6 : Verdeling van de ambtenaren niveau 1 volgens diploma	248
Tabel 7 : Wijze van binnenkomen in niveau 1	248
Tabel 8 : Het bekleed hebben van tijdelijke functies	249
Tabel 9 : Het bekleed hebben van tijdelijke functies in niveau 1	249
Tabel 10 : Ervaring in niveau 2, 3 of 4	249
Tabel 11 : Verdeling van de ambtenaren niveau 1 volgens het aantal werkgevers	250
Tabel 12 : Het bekleed hebben van kabinetsfuncties	250
Tabel 13 : Het uitgeoefend hebben van waarnemende functies in niveau 1	251
Tabel 14 : Organiek kader en feitelijke bezetting (1/1/88)	254
Tabel 15 : Feitelijke loopbaanlijnen in niveau 1	255
Tabel 16 : Horizontale en verticale mobiliteitsindex	256
Tabel 17 : Aantal posities per rang, 1957-1987 (situatie op 1/1)	257
Tabel 18 : Graadratio's (GR) en multiple graadratio's (MGR)	258
Tabel 19 : Exit in niveau 1 van Middenstand	262
Tabel 20 : Exit en exitkansen	264
Tabel 21 : Groei-indexen	265
Tabel 22 : Theoretische promotiekansen binnen de 5 jaar	266
Tabel 23 : Vergelijking tussen de theoretische promotiekansen en de feitelijke overgangskansen	268
Tabel 24 : Bezetting, graadratio's (GR) en multiple graadratio's (MGR), situatie op 1/1/88	270
Tabel 25 : Prognose i.v.m. de exit binnen de 5 jaar	271
Tabel 26 : Prognose i.v.m. de groei per rang	272
Tabel 27 : Theoretische promotiekansen op 1/1/88	272

Tabel 28 : Promotie en geslacht	274
Tabel 29 : Promotie en taalrol	274
Tabel 30 : Promotie en opleidingsniveau	274
Tabel 31 : Promotie en ervaring in niveau 2, 3 of 4	275
Tabel 32 : Promotie en het bekleed hebben van kabinetsfuncties	275
Tabel 33 : Promotie en het uitgeoefend hebben van waarnemende functies	276
Tabel 34 : Topkader, middenkader, lager kader en geslacht	277
Tabel 35 : Topkader, middenkader, lager kader en taalrol	277
Tabel 36 : Topkader, middenkader, lager kader en opleidingsniveau	277
Tabel 37 : Topkader, middenkader, lager kader en ervaring in niveau 2, 3 of 4	278
Tabel 38 : Topkader, middenkader, lager kader en het bekleed hebben van kabinetsfuncties	278
Tabel 39 : Topkader, middenkader, lager kader en het uitgeoefend hebben van waarnemende functies	279
Tabel 40 : Adviezen van de directieraad en benoemingsbeslissingen	296
Tabel 41 : Factoren die een rol spelen bij bevorderingen van leidinggevende ambtenaren in het huidige systeem en in een ideaal systeem volgens de perceptie van de respondenten	318

## Hoofdstuk 7

Schema 1 : Reglementaire loopbaanlijnen in niveau 1 van Openbare Werken	335
Schema 2 : Carrière-verloop van de ambtenaren-generaal, situatie op 1/1/88	417
Schema 3 : Carrière-verloop van de cohorte, situatie op 1/1/88	418
Schema 4 : Carrière-verloop van de respondenten ambtenaren- generaal, situatie op 1/1/89	420
Schema 5 : Carrière-verloop van de respondenten cohorte, situatie op 1/1/89	421
Grafiek 1 : Venturi tube, 1969, Adm. ambtenaren	353
Grafiek 2 : Venturi tube, 1973, Adm. ambtenaren	353
Grafiek 3 : Venturi tube, 1978, Adm. ambtenaren	353
Grafiek 4 : Venturi tube, 1983, Adm. ambtenaren	353
Grafiek 5 : Venturi tube, 1987, Adm. ambtenaren	354
Grafiek 6 : Venturi tube, 1969, Burgerlijk ingenieurs, eerste berekeningswijze	358
Grafiek 7 : Venturi tube, 1969, Burgerlijk ingenieurs, tweede berekeningswijze	358
Grafiek 8 : Venturi tube, 1973, Burgerlijk ingenieurs, eerste berekeningswijze	358
Grafiek 9 : Venturi tube, 1973, Burgerlijk ingenieurs, tweede berekeningswijze	358
Grafiek 10 : Venturi tube, 1978, Burgerlijk ingenieurs, eerste berekeningswijze	359

Grafiek 11 : Venturi tube, 1978, Burgerlijk ingenieurs, tweede berekeningswijze	359
Grafiek 12 : Venturi tube, 1983, Burgerlijk ingenieurs, eerste berekeningswijze	359
Grafiek 13 : Venturi tube, 1983, Burgerlijk ingenieurs, tweede berekeningswijze	359
Grafiek 14 : Venturi tube, 1987, Burgerlijk ingenieurs, eerste berekeningswijze	360
Grafiek 15 : Venturi tube, 1987, Burgerlijk ingenieurs, tweede berekeningswijze	360
Grafiek 16 : Leeftijdspiramide 1969, Adm. ambtenaren	363
Grafiek 17 : Leeftijdspiramide 1973, Adm. ambtenaren	363
Grafiek 18 : Leeftijdspiramide 1978, Adm. ambtenaren	363
Grafiek 19 : Leeftijdspiramide 1983, Adm. ambtenaren	363
Grafiek 20 : Leeftijdspiramide 1987, Adm. ambtenaren	363
Grafiek 21 : Leeftijdspiramide 1969, Burgerlijk ing.	365
Grafiek 22 : Leeftijdspiramide 1973, Burgerlijk ing.	365
Grafiek 23 : Leeftijdspiramide 1978, Burgerlijk ing.	365
Grafiek 24 : Leeftijdspiramide 1983, Burgerlijk ing.	365
Grafiek 25 : Leeftijdspiramide 1987, Burgerlijk ing.	365
Grafiek 26 : Venturi tube, 1988, Adm. ambtenaren	376
Grafiek 27 : Venturi tube, 1988, Burgerlijk ingenieurs, eerste berekeningswijze	377
Grafiek 28 : Venturi tube, 1988, Burgerlijk ingenieurs, tweede berekeningswijze	377
Grafiek 29 : Venturi tube, 1988, Andere technici, eerste berekeningswijze	377
Grafiek 30 : Venturi tube, 1988, Andere technici, tweede berekeningswijze	377
Grafiek 31 : Leeftijdspiramide 1988, Adm. ambtenaren	379
Grafiek 32 : Leeftijdspiramide 1988, Burgerlijk ing.	379
Grafiek 33 : Leeftijdspiramide 1988, Andere technici	379
Tabel 1 : Verdeling van de ambtenaren niveau 1 volgens geslacht	328
Tabel 2 : Verdeling van de ambtenaren niveau 1 volgens taalrol	328
Tabel 3 : Verdeling van de ambtenaren niveau 1 volgens rang	329
Tabel 4 : Verdeling van de ambtenaren niveau 1 volgens opleidingsniveau	329
Tabel 5 : Verdeling van de ambtenaren niveau 1 volgens diploma	330
Tabel 6 : Wijze van binnenkomen in niveau 1	330
Tabel 7 : Het bekleed hebben van tijdelijke functies	332
Tabel 8 : Het bekleed hebben van tijdelijke functies in niveau 1	332
Tabel 9 : Ervaring in niveau 2, 3 of 4	332
Tabel 10 : Tewerkstelling in meerdere openbare diensten	333
Tabel 11 : Verdeling van de ambtenaren niveau 1 volgens bestuur	333

Tabel 12 : Verdeling van de ambtenaren niveau 1 over het hoofdbestuur en de buitendiensten	334
Tabel 13 : Organiek kader en feitelijke bezetting (1/1/88)	342
Tabel 14 : Organiek kader en feitelijke bezetting per categorie	344
Tabel 15 : Feitelijke loopbaanlijnen in niveau 1 (adm. ambtenaren)	345
Tabel 16 : Feitelijke loopbaanlijnen in niveau 1 (burgerlijk ing.)	346
Tabel 17 : Feitelijke loopbaanlijnen in niveau 1 (andere technici)	347
Tabel 18 : Horizontale en verticale mobiliteitsindex	349
Tabel 19 : Index voor het administratief of technisch karakter van de loopbaan in niveau 1	349
Tabel 20 : Aantal posities per rang, adm. ambtenaren	350
Tabel 21 : Aantal posities per rang, burgerlijk ingenieurs	351
Tabel 22 : Graadratio's (GR) en multiple graadratio's (MGR), administratieve ambtenaren	352
Tabel 23 : Graadratio's (GR) en multiple graadratio's (MGR), burgerlijk ingenieurs, eerste berekeningswijze	356
Tabel 24 : Graadratio's (GR) en multiple graadratio's (MGR), burgerlijk ingenieurs, tweede berekeningswijze	357
Tabel 25 : Exit, administratieve ambtenaren	362
Tabel 26 : Exit, burgerlijk ingenieurs	364
Tabel 27 : Groei-indexen, administratieve ambtenaren	366
Tabel 28 : Groei-indexen, burgerlijk ingenieurs	367
Tabel 29 : Theoretische promotiekansen binnen de 4 of 5 jaar, administratieve ambtenaren	368
Tabel 30 : Theoretische promotiekansen binnen de 4 of 5 jaar, burgerlijk ingenieurs, eerste berekeningswijze	369
Tabel 31 : Theoretische promotiekansen binnen de 4 of 5 jaar, burgerlijk ingenieurs, tweede berekeningswijze	369
Tabel 32 : Vergelijking tussen de theoretische promotiekansen en de feitelijke overgangskansen, adm. ambtenaren	371
Tabel 33 : Vergelijking tussen de theoretische promotiekansen en de feitelijke overgangskansen, burgerlijk ing. (eerste berekeningswijze)	371
Tabel 34 : Vergelijking tussen de theoretische promotiekansen en de feitelijke overgangskansen, burgerlijk ing. (tweede berekeningswijze)	372
Tabel 35 : Aantal posities per rang, situatie op 1/1/88	375
Tabel 36 : Graadratio's en multiple graadratio's, situatie op 1/1/88, eerste berekeningswijze	375
Tabel 37 : Graadratio's en multiple graadratio's, situatie op 1/1/88, tweede berekeningswijze	376
Tabel 38 : Prognose i.v.m. de exit binnen de 5 jaar	378
Tabel 39 : Prognose i.v.m. de groei per rang	380
Tabel 40 : Theoretische promotiekansen binnen de 5 jaar (1988-93), eerste berekeningswijze	380
Tabel 41 : Theoretische promotiekansen binnen de 5 jaar (1988-93), tweede berekeningswijze	381
Tabel 42 : Promotie en geslacht	384

Tabel 43 : Promotie en taalrol	385
Tabel 44 : Promotie en opleidingsniveau (alle ambtenaren)	385
Tabel 45 : Promotie en opleidingsniveau (adm. ambtenaren)	386
Tabel 46 : Promotie en ambtenarencategorie	386
Tabel 47 : Promotie en het behoren tot het korps van bruggen en wegen	387
Tabel 48 : Promotie en plaats van tewerkstelling	387
Tabel 49 : Topkader, middenkader, lager kader en geslacht	388
Tabel 50 : Topkader, middenkader, lager kader en taalrol	388
Tabel 51 : Topkader, middenkader, lager kader en opleidingsniveau (alle ambtenaren)	389
Tabel 52 : Topkader, middenkader, lager kader en opleidingsniveau (adm. ambtenaren)	389
Tabel 53 : Topkader, middenkader, lager kader en ambtenarencategorie	390
Tabel 54 : Topkader, middenkader, lager kader en het behoren tot het korps van bruggen en wegen	390
Tabel 55 : Topkader, middenkader, lager kader en plaats van tewerkstelling	391
Tabel 56 : Adviezen van de directieraad en benoemingsbeslissingen	414
Tabel 57 : Factoren die een rol spelen bij bevorderingen van leidinggevende ambtenaren (vanaf rang 13) in het huidige systeem en in een ideaal systeem volgens de perceptie van de respondenten	439

## Bijlage

Tabel 1 : Leeftijd per rang en per departement, 1970	I
Tabel 2 : Leeftijd per rang en per departement, 1988	II
Tabel 3 : Leeftijd bij indiensttreding per rang en per departement, 1970	III
Tabel 4 : Leeftijd bij indiensttreding per rang en per departement, 1988	IV
Tabel 5 : Leeftijd bij benoeming in de graad per rang en per departement, 1970	V
Tabel 6 : Leeftijd bij benoeming in de graad per rang en per departement, 1988	VI
Tabel 7 : Dienstanciënniteit per rang en per departement, 1970	VII
Tabel 8 : Dienstanciënniteit per rang en per departement, 1988	VIII
Tabel 9 : Dienstanciënniteit bij benoeming in de graad per rang en per departement, 1970	IX
Tabel 10 : Dienstanciënniteit bij benoeming in de graad per rang en per departement, 1988	X
Tabel 11 : Niveau-anciënniteit per rang en per departement, 1988	XI
Tabel 12 : Niveau-anciënniteit bij benoeming in de graad per rang en per departement, 1988	XII
Tabel 13 : Graadanciënniteit per rang en per departement, 1970	XIII
Tabel 14 : Graadanciënniteit per rang en per departement, 1988	XIV
Tabel 15 : Universitair en gediplomeerden van het HOBU-lange type in niveau 1 van de ministeries, 1966/67	XV