



## Begeleidingscommissie functieclassificatie

### Consensusadvies betreffende het optimalisatietraject 2016-2017

#### Inleiding

De beleidsbrief Bestuurszaken 2016-2017 voorziet inzake functieclassificatie een bijsturing van het bestaande instrumentarium op basis van gebruikersfeedback. Intensief en minder vrijblijvend gebruik van de aan functieclassificatie verbonden instrumenten en processen hebben immers geleid tot een reeks verbeteruggesties. Functieclassificatie is geen statisch gegeven. Organisaties, functies, samenwerkingsvormen evolueren. Daarom ook voorziet het VPS een onderhoudsprocedure (Deel 1, Titel 2, Algemene bepalingen, Art. 1 2, 24°). De resultaten van dit optimalisatietraject werden op 19 januari 2017 aan het voorzitterscollege voorgelegd.

*“Het Voorzitterscollege kan zich terugvinden in de aanpassingen aan de functieniveaumatrix en het indelingsinstrument, die voorbereid werden door het HR netwerk en in lijn liggen met het eerder ingenomen standpunt. Het Voorzitterscollege signaleert wel twee principiële bezorgdheden en uitdagingen :*

- 1. in het optimalisatietraject is slechts een beperkt deel van de functiefamilies gericht op de maatschappij, terwijl het belangrijk is om de blik van buiten naar binnen te brengen. Evoluties en uitdagingen inzake de samenleving van de toekomst (cf. transitiepoor dynamische loopbaan, groenboek bestuur...) tonen aan dat het noodzakelijk wordt, om parallel aan dit implementatietraject, ook al innovatief na te denken hoe we ons HR-beleid op dit toekomstbeeld gaan vormgeven;*
- 2. bij de implementatie van het traject functieclassificatie wordt het belangrijk om heel helder te communiceren naar het personeel hoe dit traject zich verhoudt tot het traject beloningsbeleid, zodat de functieweging als een positief verhaal kan begrepen worden.*

*Aan AgO wordt gevraagd om voor beide bezorgdheden (voorbereiden toekomstgericht HR-beleid, verandercommunicatie naar de individuele medewerkers) initiatief te nemen. Daarnaast wordt aan AgO ook gevraagd om het traject voor de opmaak van een aparte functiefamilie internationale relaties verder op te nemen.”*

Op 21 juni 2017 werd tussen de ‘Vlaamse overheid en de representatieve vakbonden via het sectoraal akkoord 2015-2016 een protocol functieclassificatie bij de Vlaamse overheid afgesloten. Dit protocol reactiveert een begeleidingscommissie functieclassificatie die onder meer tot taak heeft een consensusadvies uit te brengen over voorstellen die leiden tot:

- een aanpassing van de functieniveaumatrix of
- een wijziging aan de beroepsprocedure.

Met oog op een coherente tekst en voor de volledigheid komen ook volgende thema’s aan bod:

- de weging van niet toewijsbare functies
- de functiefamilies
- de functiebeschrijvingen
- de weging van functies uit het middenkader
- ...

Eén en ander leidt tot de vervanging van de functieniveaumatrix die in 2013 werd gevalideerd door de ‘functiematrix 2017’ (met bijhorende wegingsmethodiek).

## Ten gronde

Om zicht te krijgen op de verbeterpunten inzake functieclassificatie werden de gebruikers van het instrumentarium actief bevroegd. Deze bevraging resulteerde in een uitgebreide lijst met suggesties voor optimalisaties aan zowel de instrumenten als de processen. In werkgroepen met de gebruikers werden de suggesties uitgediept en werd nagegaan welke optimalisaties noodzakelijk waren om de kwaliteit en bruikbaarheid van het instrumentarium te verbeteren. De weerhouden suggesties werden vervolgens in technische werkgroepen met de externe wegingsdeskundigen van Hudson verder uitgewerkt. Het resultaat van de technische werkgroepen werd voor advies voorgelegd aan de HR BP van de cluster Loopbaan en Beloning en vervolgens aan meer dan 50 HR specialisten functieclassificatie uit quasi alle departementen en agentschappen tijdens een specialistennetwerk. De voorstellen tot optimalisaties zijn de uitkomst van dit participatieve proces dat met al deze HR partners doorlopen werd.

\*\*\*

## Voorstel van consensusadvies

### De functiematrix

In de functiematrix worden functies ten opzichte van elkaar geordend op basis van hun relatief gewicht. Over alle functiefamilies (kolommen) heen vormen zich groepen van functies van vergelijkbare zwaarte, functieklassen genaamd.

Binnen de Vlaamse overheid vinden we momenteel functies in functieklassen 7 tot en met 20 terug. Voor een opdeling in functieklassen (de rijen) wordt rekening gehouden met criteria als complexiteit van de vragen of opdrachten, interpersoonlijke relaties, afstemming met anderen, beleidsadvies, impact op budgetten, mate van interpretatie, ...


In uitvoering van een regeringsbeslissing van 3 oktober 2014 zijn volgende trajecten momenteel lopende:

- het toekennen aan alle personeelsleden van een geactualiseerde functiebeschrijving die werd toegewezen aan de functieniveaumatrix (gestart in 2014, af te ronden tegen uiterlijk 31/12/2017)
- de voorbereiding van elke entiteit om uiterlijk vanaf 1 april 2018 het personeelsplan ook in termen van functiefamilies, functiefamilieniveaus (lees functieklassen) en niet toewijsbare functies uit te drukken

De functieniveaumatrix die in 2013 werd gevalideerd, wordt als volgt aangepast:

- de functiefamilies 'beleidsondersteunend' en 'beleidsthemabeheerder' worden samen gevoegd tot een nieuwe functiefamilie 'beleidsfuncties'
- de functiefamilie 'gespecialiseerd uitvoerend' verandert van naam en wordt 'themaspecialist'
- in de functiefamilie 'controle en audit' kunnen voortaan ook functies ingedeeld worden in de functieklassen 15
- in de functiefamilie 'dossierbeheerder externe aanvragen' kunnen voortaan ook functies ingedeeld worden in de functieklassen 16
- in de functiefamilie 'klantenadviserend' kunnen voortaan ook functies ingedeeld worden in de functieklassen 12 en 13
- in de functiefamilie 'themaspecialist' kunnen voortaan ook functies ingedeeld worden in de functieklassen 11

- het gebruik van het begrip 'functiefamilieniveau' wordt verlaten en vervangen door 'functieklasse'
- het gebruik van het begrip 'functieniveaumatrix' wordt verlaten en vervangen door 'functiematrix'

 **Vlaamse  
overheid** Functiematrix van de Vlaamse overheid

...	Aansturing				Organisatie en/of maatschappij								Beleidsbepalers			...
	Lager kader	Middenkader	Operationeel leiding geven	Project- management	Administratief ondersteunend	Controle en audit	Dossierbeheerder- externe aanvragen	Dossier- en gegevensbeheerder	Klantenadviseur	Organisatie- ondersteunend	Praktisch uitvoerend	Technisch specialist	Themaspecialist	Beleidsfuncties	Onderzoeksfuncties	
22																22
21																21
20		20		20										20		20
19		19		19					19		19		19	19		19
18	18	18		18		18		18	18		18		18	18		18
17	17			17		17	17		17	17		17		17	17	17
16	16			16		16	16		16	16		16		16	16	16
15	15		15	15		15	15		15	15		15	15	15	15	15
14			14			14	14	14	14	14			14	14		14
13			13		13	13	13	13	13				13			13
12			12		12	12	12	12	12				12			12
11				11		11	11			11		11				11
10				10			10			10						10
9				9						9						9
8				8						8						8
7				7						7						7
6																6

De wegingsmethodiek van de Vlaamse overheid (het indelingsinstrument)

Om de interpretatieruimte bij de vragen in de boomstructuur (toewijzing van een functie aan een familie) en de indelingscriteria (weging van de functie) tot een minimum te beperken, werden ze allemaal gescreend en waar nodig verduidelijkt en concreter gemaakt. Criteria die in verschillende functiefamilies voorkomen, werden op elkaar afgestemd zodat een uniform gebruik in de hand wordt gewerkt. Dat is bijvoorbeeld het geval bij 'organisatie- en samenwerkingsvorm' en 'interpersoonlijke relaties'.

LAAGSTE NIVEAU	MIDDEN NIVEAU	HOOGSTE NIVEAU
Op formele of informele manier overbrengen van kennis en/of vaardigheden aan collega's, binnen of buiten het eigen team, en hen ondersteunen waar nodig	Opnemen van één of meerdere structurele taken m.b.t. gedeelde verantwoordelijkheid om de teamplanning en – werking mee vorm te geven, te sturen, te organiseren en te evalueren.  OF  Vakinhoudelijk of organisatorisch (functioneel) aansturen van de dagelijkse operationele activiteiten van een team.  OF  Vanuit vakkennis, fungeren als inhoudelijk aanspreekpunt. Beschikbaar stellen van kennis aan het team om het kennisniveau op peil te houden.	Als hiërarchisch leidinggevende, coördineren, aansturen en coachen van een team met als doel hen te stimuleren tot optimale prestaties, betrokkenheid en verdere ontwikkeling (RG)  OF  Vanuit een doorgedreven expertise, fungeren als inhoudelijk aanspreekpunt. Bouwt de kennis verder uit en verankert deze binnen de organisatie met als doel het kennisniveau op peil te houden (RG).

COMMUNICEREN & SAMENWERKEN	KLANTGERICHT OPTREDEN	KLANTGERICHT + ADVISEREN	BEINVLOEDEN
Doelgericht vragen stellen om informatie te verzamelen en te begrijpen en het delen van informatie en ideeën met anderen	Begeleiden van anderen naar de meest opportune oplossing om zo tegemoet te komen aan hun noden en de uitwisseling van informatie en/of diensten te garanderen	Op basis van specifieke kennis en rationele argumenten, begeleiden, adviseren of overtuigen van anderen	Lobbyen, beïnvloeden en/of het creëren van cultuur -en gedragsverandering door in te spelen op emoties, gedrag, context en weerstand met als doel het beoogde resultaat te bekomen (RG)

### Kwaliteit van het proces van functieweging

De begeleidingscommissie herhaalt en benadrukt het belang dat moet worden gehecht aan de kwaliteitscriteria doorheen een wegingstraject. We denken hierbij aan:

- opleiding: de functies worden aan de hand van de wegingsmethodiek aan de functiematrix toegewezen door personeelsleden die de door het agentschap Overheidspersoneel georganiseerde opleiding functiefamilies en functieclassificatie hebben gevolgd
- de functie(inhoud) wordt gewogen, niet de functiehouder noch de wijze waarop de functie wordt uitgeoefend (daarvoor bestaat prestatie management)



voeren. Niet met de bedoeling om de rechten van de medewerkers te beknotten maar wel om de procedure efficiënter en vooral logischer te laten verlopen.

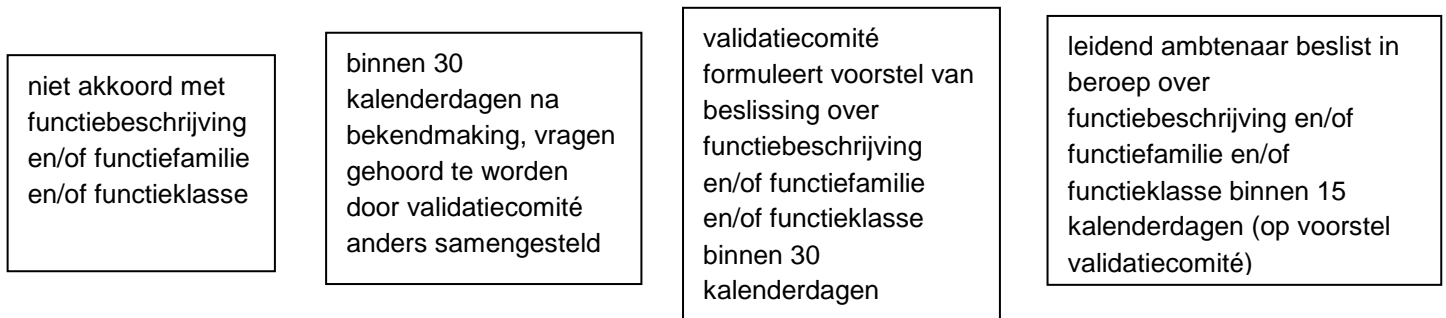
De functiehouder(s) en leidinggevende(n) of een delegatie ervan worden betrokken bij de opmaak van de functiebeschrijving.

## INTERN BEROEP

Fase 1: voor de formele validatie van de wegingsresultaten door het validatiecomité

De functiehouder ontvangt een voorstel van functiebeschrijving, functiefamilie en functieklassse minimum 30 kalenderdagen voor de validatie van de wegingsresultaten door het validatiecomité. De functiehouder of groep van functiehouders hebben het recht om hierover een overleg te hebben met de lijnmanager. Functiehouders binnen eenzelfde entiteit met een identieke functie, zullen gelijktijdig de functiebeschrijving ontvangen zodat desgewenst ook de eventuele beroepsprocedure gelijktijdig kan worden gevoerd.

Fase 2: na formele validatie en communicatie wegingsresultaten



De functiehouders krijgen naar aanleiding van de beslissing van de Vlaamse Regering om een loopbaan- en beloningsbeleid in te voeren op basis van functiezwarte (en er voor de organisatie en het individu dus duidelijkheid bestaat over de keuzes die worden gemaakt betreffende een vernieuwd loopbaan- en beloningsbeleid) opnieuw de gelegenheid om van de beroepsprocedure gebruik te maken. Deze datum wordt duidelijk gecommuniceerd (zie ook consensusadvies van 28 juni 2013).

## Andere thema's

### De niet toewijsbare functies

Niet alle functies binnen de diensten van de Vlaamse overheid kunnen worden toegewezen aan de functiematrix. Op basis van de resultaten van pilootprojecten is onze inschatting dat het over zeldzame situaties gaat.

De oorzaak kan de specificiteit van de functie zijn waarbij geen match gevonden wordt met het doel, de hoofdprocessen en resultaatgebieden van een functiefamilie. In uitzonderlijk gevallen kan zich ook de situatie voordoen waarbij een functie wel probleemloos aan een familie kan worden toegewezen, maar waarbij de functie toch duidelijk onder het laagste niveau of boven het hoogste niveau van die familie bevindt. Dergelijke situatie wordt ervaren indien de laagste waarde bij verschillende





De commissie formuleert binnen de 30 kalenderdagen een voorstel van beslissing over de functiebeschrijving, functiefamilie en/of functieklasse.

De leidend ambtenaar beslist in beroep over de functiebeschrijving, functieklasse en/of functieklasse binnen de 15 kalenderdagen.

Voor het extern beroep en de tweede beroepsmogelijkheid gelden dezelfde regels als voor andere functies.

De persoon/personen die bij de validatie adviseerden, kunnen niet betrokken worden in de beroepsprocedure.

Onder “middenkader” dient te worden verstaan de management- en projectleidersfuncties van N-1 niveau zoals bepaald in deel V, titel 3, van het VPS.

### De functiefamilies

De functiefamilies die dateren van 2004 ondergingen eveneens een actualisatie. Waar nodig werden het doel en/of de resultaatsgebieden scherper gesteld en werden voorbeeldactiviteiten toegevoegd of geschrapt. De meest opvallende wijzigingen zijn de fusie van de functiefamilies beleidsondersteuner en beleidsthemabeheerder tot de functiefamilie beleidsfuncties en de clustering van de vaktechnische en de gedragscompetenties per 2 klassen. In tegenstelling tot bij de vorige versie wordt nu voor elke functieklasse van alle functiefamilies een competentieprofiel aangeboden. Vanzelfsprekend kunnen de vaktechnische competenties nog functie en entiteit specifiek gemaakt worden.

Deze werkwijze leidt er ook toe dat aan de Vlaamse minister, bevoegd voor de bestuurszaken, een aangepast algemeen profiel voor de management- en projectleidersfuncties van N-1 niveau zal worden voorgelegd (toepassing van art. V 37, VPS).

### Personeelsbewegingen

Om het denken in termen van functiefamilies en functieclassificatie (i.p.v. rangen en graden) meer ingang te doen vinden bij medewerkers en leidinggevendenden, zullen de functiebeschrijvingen gehanteerd voor in- en doorstroom (werving, horizontale en verticale mobiliteit,...) vanaf de inwerkingtreding van de personeelsplannen uitgedrukt in functieclassificatie, naast de graad ook melding moeten maken van de functiefamilie (m.u.v. van de niet toewijsbare functies) en de functieklasse waarin de functie is ingedeeld. Voorbeeld: adjunct van de directeur/verantwoordelijke communicatie, organisatieondersteunend functieklasse 15. Bij formele, vacature gebonden personeelsbewegingen vanaf die datum zal bijgevolg geen beroep kunnen aangetekend worden tegen het wegingsresultaat.

### Werking van de begeleidingscommissie

Met het oog op maximale transparantie en informatieoverdracht zal de begeleidingscommissie voortaan frequenter samenkomen zodat overheid en vakorganisaties als gelijke partners kunnen samenwerken aan het traject functieclassificatie. We herhalen dat alle partijen ten allen tijden thema's kunnen agenderen. AgO leidt de vakorganisaties, overheid en voorzitters van de beroepscommissie zo spoedig mogelijk op in de wegingsmethodiek van de externe partner. Bij volgende optimalisatietrajecten zullen de vakorganisaties als evenwaardige partners worden betrokken en



zullen ook de van hen uit aangebrachte knelpunten, vragen en bedenkingen meegenomen worden met het oog op eventuele aanpassingen van de matrix, indelingscriteria,... Er zal ook regelmatig en gedurende het volledige traject de nodige terugkoppeling gegeven worden aan alle leden van de begeleidingscommissie.

Indien bij toekomstige optimalisaties van de functieclassificatie fundamentele problemen vastgesteld worden, zullen op vraag van de vakorganisaties of de overheid en in overleg binnen de begeleidingscommissie, functies analytisch gewogen kunnen worden. Aangezien de Vlaamse overheid gekozen heeft voor een organisatie-eigen wegingsmethodiek, dient de analytische weging van functies de uitzondering te blijven.

De functies van bemiddelaar bij VDAB, consulent bij Kind en Gezin en justitie-assistent bij het departement WVG zullen in de schoot van de begeleidingscommissie nog analytisch gewogen worden door de externe partner functieclassificatie (op dit moment Hudson) vooraleer de wegingsresultaten van deze functies in de respectievelijke entiteiten formeel gevalideerd worden. De functiehouder(s) worden betrokken bij de opmaak van de functiebeschrijving die voor analytische weging voorgelegd wordt. Dit om een correcte functieweging mogelijk en aanvaardbaar te maken.

#### Aanvullend optimalisatietraject functieclassificatie

De functiematrix is een dynamisch instrument dat aan wijzigingen onderhevig is. Zo zal de functiematrix binnen afzienbare tijd aangevuld worden met een functiefamilie voor het topkader en is het steeds mogelijk om functiefamilies en/of klassen toe te voegen of te schrappen als daartoe gegronde redenen zijn. Zodra het traject functieclassificatie afgerond is en ten laatste op 31 mei 2018 zal de begeleidingscommissie dit traject evalueren. De kans bestaat dat naar aanleiding van de geplande functieclassificatie-oefening nog verbeteringen aan het instrumentarium (functiematrix, wegingstool) aangebracht zullen kunnen worden. In functie van eventuele anomalieën die naar aanleiding van de functieclassificatie-oefening aan het licht zouden komen, zal er in 2018 een aanvullend optimalisatietraject functieclassificatie doorlopen worden. In dit optimalisatietraject krijgen zowel de vakorganisaties als de overheid de kans om vanuit de praktijk in de entiteiten in de begeleidingscommissie anomalieën aan te kaarten en wegingstechnisch te laten toetsen. Alle leden van de begeleidingscommissie kunnen verbetersuggesties inzake instrumenten en processen functieclassificatie aanbrengen. Alle leden kunnen tevens deelnemen aan de (technische) werkgroepen die de voorgestelde suggesties en anomalieën onderzoeken. Na het optimalisatietraject en na consensusadvies van de begeleidingscommissie kan een in consensus gewijzigde functiematrix in het VPS worden ingevoegd.

Brussel, 13/11/2017

Namens de begeleidingscommissie Functieclassificatie

Peter Rabaey  
Voorzitter