



**Agentschap voor Overheidspersoneel**

SECTORCOMITE XVIII  
VLAAMSE GEMEENSCHAP EN VLAAMS GEWEST

protocol nr. 298.966

PROTOCOL HOUDENDE DE CONCLUSIES VAN DE ONDERHANDELINGEN  
VAN 14 MAART 2011 DIE GEVOERD WERDEN IN HET SECTORCOMITE XVIII  
VLAAMSE GEMEENSCHAP EN VLAAMS GEWEST

Over

de functieclassificatie -  
de functieniveaumatrix en wegingsmethodiek van de Vlaamse overheid

door de afvaardiging van de overheid, samengesteld uit:

vaste leden

1. de heer Kris Peeters, minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Economie, Buitenlands Beleid, Landbouw en Plattelandsbeleid, voorzitter;
2. de heer Geert Bourgeois, Vlaamse minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand;
3. de heer Philippe Muyters, Vlaams minister van Financiën, Begroting, Werk, Ruimtelijke Ordening en Sport;

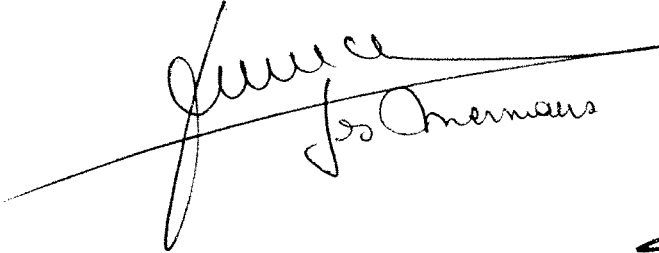
enerzijds,

en de afvaardigingen van de drie representatieve vakbonden:

- de Algemene Centrale der Openbare Diensten, vertegenwoordigd door:  
  
de heer Hilaire Berckmans
- de Federatie van de Christelijke Syndicaten der Openbare Diensten die onder meer de ACV-Openbare Diensten en de ACV-Transport en Communicatie groepeert, vertegenwoordigd door:  
  
de heer Christoph Vandenbulcke
- het Vrij Syndicaat van het Openbaar Ambt, vertegenwoordigd door:  
  
de heren Francis Van Lindt  
Jos Mermans

anderzijds,

Voor het Vrij Syndicaat van het  
Openbaar Ambt

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jos Overmaas', with a long horizontal line extending to the left.A stylized handwritten signature in black ink, consisting of a large loop and a horizontal line extending to the right.

Philippe Muyters  
Vlaams minister van Financiën,  
Begroting, Werk, Ruimtelijke Ordening,  
en Sport

**Werd een eenparig akkoord afgesloten over de functieclassificatie - de functieniveaumatrix en de wegingsmethodiek van de Vlaamse overheid.**

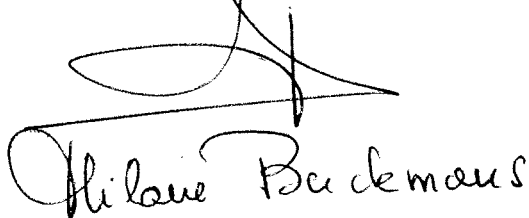
De afvaardiging van de Algemene Centrale der Openbare Diensten wenst hierbij uitdrukkelijk te verwijzen naar de in het protocol nr. 246.797 van 19 juli 2007 geformuleerde opmerking.

Bijgaande documenten maken integraal deel uit van dit protocol.

Brussel, - 8 -04- 2011

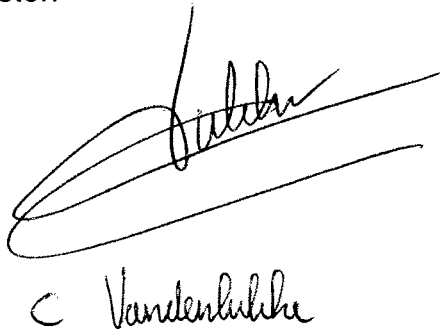
DE AFVAARDIGING VAN DE  
REPRESENTATIEVE  
VAKORGANISATIES:

Voor de Algemene Centrale der  
Openbare Diensten:



Hilary Belemans

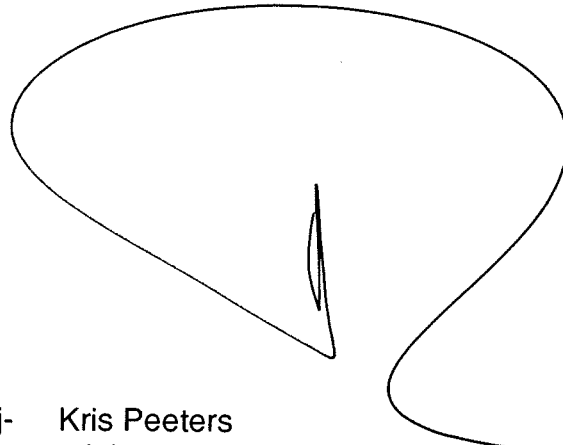
Voor de Federatie van de Christelij-  
ke Syndicaten der Openbare Dien-  
sten



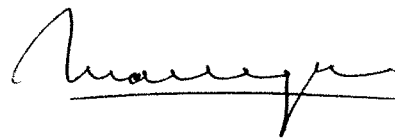
C Vandenberghe

DE AFVAARDIGING VAN DE  
OVERHEID

De Voorzitter,



Kris Peeters  
minister-president van de Vlaamse Regering  
en  
Vlaams minister van Economie, Buitenlands  
Beleid, Landbouw en Plattelandsbeleid



Geert Bourgeois  
Vlaams minister van Bestuurszaken,  
Binnenlands Bestuur, Inburgering,  
Toerisme en Vlaamse Rand

# De functieniveaumatrix en wegingsmethodiek van de Vlaamse overheid

(ontwerp bij de start van de validatieprocedure, versie 11 januari 2011)

# Voorwoord

In het sectoraal akkoord 2005-2007 lezen we onder meer:

*“Er wordt voortgebouwd op de consensusnota van 10 mei 2004 van het Raadgevend Comité Beloningsbeleid, waarbij de ambtelijke top samen met de representatieve vakorganisaties voorstellen formuleerde voor de invoering van de functiefamilies, de functieweging en –waardering en tenslotte voor de uitwerking van een vernieuwd beloningsbeleid.*

*Het is de bedoeling om een oplossing te zoeken voor een aantal prangende interne onbillijkheden. De oplossingen zullen kaderen in de veralgemeende invoering van de functiefamilies en de functieweging.”*

Deze passage werd in 2007 verder geconcretiseerd in een protocol (samenwerkingsovereenkomst) tussen de Vlaamse overheid en de representatieve vakbonden. In het protocol werden spelregels opgesteld over de samenstelling, werking en taken van de begeleidingscommissie, de opmaak van de functiebeschrijvingen van de voorbeeldfuncties, de beroepsprocedure, de onderhoudsprocedure, enzovoort.

De tekst bevat ook enkele afspraken over de informatie aan de overheid, de vakbondsafvaardiging en het personeel. Deze informatie moet het volgende bevatten:

- *“doel en verloop van het volledige functiewegingsproces met inbegrip van de samenstelling en opdracht van de begeleidingscommissie, de wegingscommissie, de beroepsprocedure, de onderhoudsprocedure, het plan van aanpak, de timing, ...;*
- *een beknopte uiteenzetting over de aard van de:*
  - o *gekozen wegingsmethode en de wegingcriteria;*
  - o *referentieanalyse door elke betrokken functie in te delen aan de hand van voldoende onderbouwde voorbeeldfuncties en het gebruik van een indelingsinstrument.*
- *toelichting over het protocol tot invoering van functieclassificatie bij de Vlaamse overheid.*

*Al deze elementen zijn onontbeerlijk voor de aanvaarding van functieclassificatie en om draagvlak te verkrijgen bij het lijnmanagement, de P&O-functies, het personeel en de vakorganisaties.”*

De hierna volgende en voorlopige<sup>1</sup> tekst kwam tot stand kwam na een inbreng van de projectgroep, de leden van de wegingscommissie (en de begeleidingscommissie) en hoopt aan deze informatiebehoefte tegemoet te komen.

De tekst kan in een latere fase ook de basis vormen voor een informatiebrochure aan het personeel.

Suggesties en opmerkingen kunnen bezorgd worden aan [ronny.verstraete@bz.vlaanderen.be](mailto:ronny.verstraete@bz.vlaanderen.be).

Brussel, 11 januari 2011

Luc Lathouwers  
Projectpromotor en voorzitter van de begeleidingscommissie.

---

<sup>1</sup> De tekst geeft een stand van zaken mee op het moment dat de functieniveaumatrix voor validatie via de minister van Bestuurszaken aan de Vlaamse Regering wordt voorgelegd. Actualisatie en aanpassingen aan deze 'groetekst' zijn mogelijk.

# Inhoudsopgave

<b>Deel 1: De functiefamilies .....</b>	<b>5</b>
1.1. Inleiding .....	5
1.2. Doel van de functiefamilies .....	6
1.3. Opbouw van de functiefamilies .....	7
1.3.1. Doel .....	7
1.3.2. Resultaatgebieden .....	8
1.3.3. Indelingscriteria .....	9
1.3.4. Competenties .....	10
1.4. Het indelingsinstrument.....	12
1.4.1. Toewijzing van functies .....	12
1.4.1.1. Tot welke functiefamilie behoort de functie? .....	12
1.4.1.2. Tot welk niveau van de functiefamilie behoort de functie? .....	13
<b>Deel 2: Functieclassificatie.....</b>	<b>16</b>
2.1. Project functieclassificatie: doel en toepassingsgebied .....	16
2.2. De samenwerkingsovereenkomst (protocol) .....	17
2.3. Het opleidingstraject .....	17
2.4. De begeleidingscommissie .....	17
2.5. De voorbeeldfuncties .....	18
2.6. Het wegingstraject .....	18
2.7. Het verbetertraject .....	20
2.8. Het adviestraject .....	20
2.9. Het validatietraject .....	21
<b>Deel 3: De functieniveaumatrix van de Vlaamse overheid .....</b>	<b>22</b>
3.1. Waarom werken met een functieniveaumatrix?.....	22
3.2. Hoe lees je de functieniveaumatrix?.....	22
3.3. Indeling van de functies in de functieniveaumatrix .....	23
3.3.1. Wat zijn interne onbillijkheden? .....	23
3.3.2. Het indelingsproces.....	24
3.3.3. De beroepsprocedure.....	25
3.3.4. De onderhoudsprocedure.....	26
3.3.5. De functieniveaumatrix en de gevolgen op de kwaliteitsborging in het dossier N-2 en inhoudelijke loopbanen .....	26
3.3.6. Koppeling aan een loopbaan- en beloningsbeleid? .....	28

<b>Bijlage 1 - Korte beschrijving van de verschillende functiefamilies .....</b>	<b>29</b>
Functiefamilies die andere functies aansturen .....	29
Functiefamilies met als doelgroep de organisatie en/of de maatschappij .....	31
Functiefamilies die zich richten tot de beleidsbepalers.....	36
<b>Bijlage 2 - Samenstelling begeleidingscommissie.....</b>	<b>38</b>
<b>Bijlage 3 - Samenstelling wegingscommissies (2008).....</b>	<b>40</b>
<b>Bijlage 4 – Lijst van de voorbeeldfuncties.....</b>	<b>41</b>
<b>Bijlage 5 – De Hay-methode voor functie-evaluatie .....</b>	<b>48</b>
<b>Bijlage 6 – Consensusadvies Begeleidingscommissie .....</b>	<b>50</b>



# Deel 1: De functiefamilies

## 1.1. Inleiding

In 2005 werden de functiefamilies van de Vlaamse overheid geïntroduceerd. Functiefamilies hebben in de eerste plaats tot doel inhoudelijk transparantie en coherentie te bieden in de veelheid van functies die de Vlaamse overheid rijk is. Een functiefamilie groepeert en beschrijft functies die op vlak van de aard van activiteiten en vereiste competenties gelijkaardig zijn.

Bij het uitwerken van deze functiefamilies is zo veel mogelijk gekozen voor een procesmatige benadering, dit wil zeggen dat functies geclusterd werden volgens gelijksoortige processen (bv. 'behandelen van aanvragen van externe klanten', 'controleren' en dergelijke). Er wordt dus niet geclusterd volgens diploma of vakgebied. Zo zijn bijvoorbeeld een milieu-inspecteur en een gezondheidsinspecteur op heel verschillende terreinen actief, maar is hun manier van werken en het proces dat ze doorlopen wel gelijklopend.

De functiefamilies bundelen niet alleen gelijkaardige functies, elke familie is ook nog eens opgedeeld in een aantal niveaus. Een niveau groepeert functies van min of meer gelijke zwaarte binnen de familie.

Momenteel zijn er 15 functiefamilies uitgewerkt die elk volgens eenzelfde stramien beschreven werden. Deze functiefamilies bundelen het merendeel van de functies binnen de Vlaamse overheid.

Voor de functies uit het midden- en topkader werden generieke functiebeschrijvingen gemaakt. Deze functiebeschrijvingen zijn nog niet uitgewerkt in de vorm van een functiefamilie met verschillende niveaus.

In onderstaande figuur worden de functiefamilies voorgesteld in vijf grote groepen volgens de klant waartoe ze zich richten:

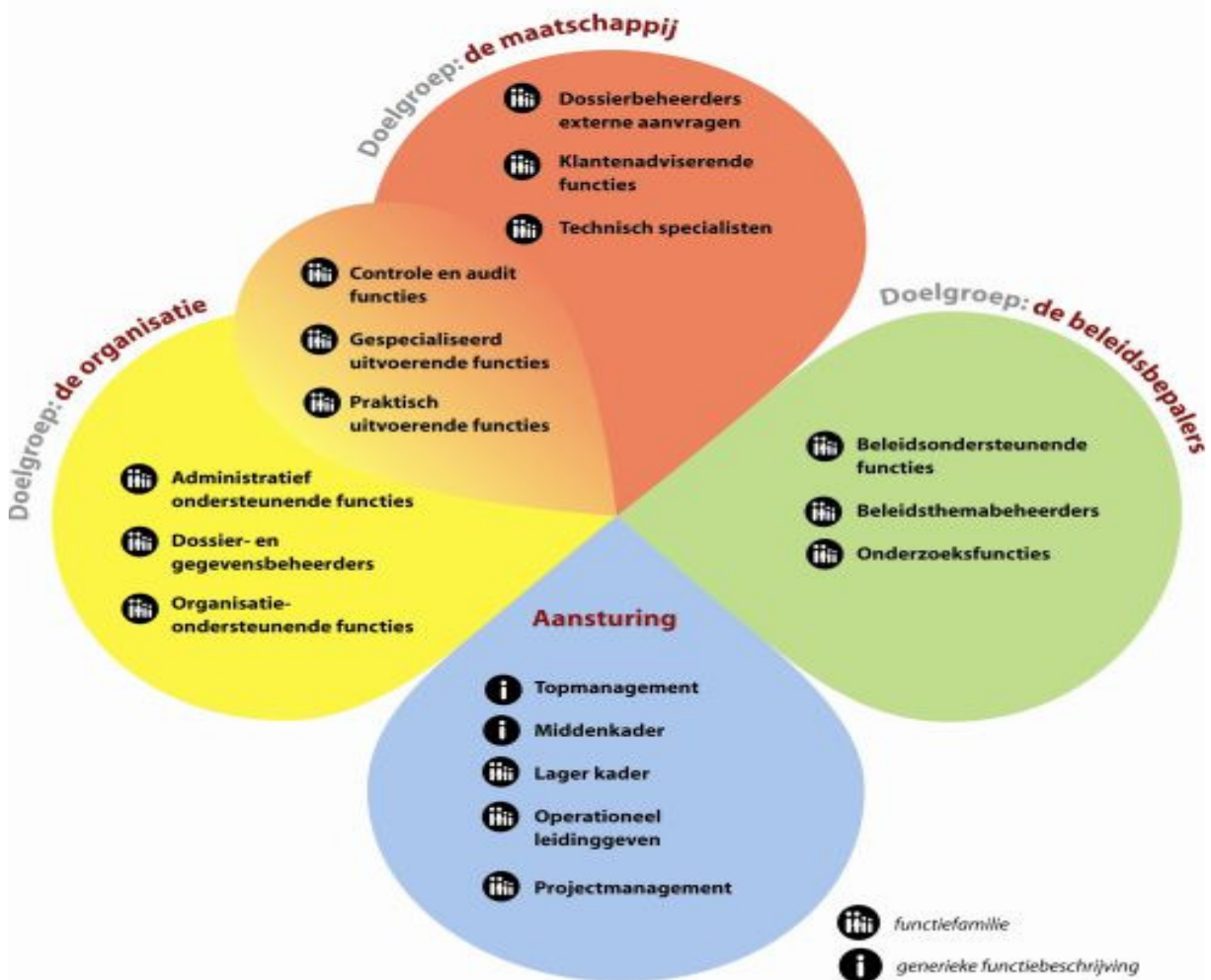
1. functiefamilies die rechtstreeks een dienst verlenen aan de burger (rood);
2. functiefamilies die ondersteuning bieden aan de organisatie (geel);
3. een aantal functiefamilies kent wel een gelijksoortig proces maar toch werken sommige functies in deze familie voor de burger terwijl andere functies in diezelfde functiefamilie voor de interne organisatie werken. Ondanks de verschillende doelgroep waarvoor deze functies werken is het proces gelijkaardig (oranje);
4. functiefamilies die zich richten tot de beleidsbepalers als de functionele minister, het kabinet, de Vlaamse Regering (groen);
5. functiefamilies die de andere functies aansturen (leidinggevende functies) (blauw).

Meer informatie over de functiefamilies vindt u op [www.functiefamilies.info](http://www.functiefamilies.info). Een deel van de informatie op deze website, evenals de praktische toepassingen en instrumenten, zijn enkel toegankelijk voor geregistreerde bezoekers. Registratie is mogelijk na het volgen van de training functiefamilies. Op <http://www2.vlaanderen.be/personeelsopleiding/vormingsweb.htm> vindt u meer informatie over de volgende opleiding.

Als bijlage 1 aan deze tekst vindt u een korte omschrijving van de verschillende functiefamilies, telkens aangevuld met een aantal (voorbeeld)functies.

**Met voorbeeldfuncties worden voorbeelden van functies uit de Vlaamse overheid bedoeld die een niveau van een functiefamilie illustreren. Deze functies helpen als “anker”, “kapstok” bij het indelen van functies in een functiefamilie.**

## Funciefamilies van de Vlaamse overheid



### 1.2. Doel van de functiefamilies

In de Vlaamse overheid bestaan veel verschillende functies. Op dit moment kennen we alleen een ordening op basis van niveaus, rangen en graden. Deze ordening biedt echter weinig of geen inhoudelijke informatie over de functies en zegt weinig over de vereiste competenties. Een dergelijk systeem is bijgevolg moeilijk rechtstreeks bruikbaar in de verschillende domeinen binnen een personeelsbeleid.

Nochtans zijn er op het vlak van de aard van de activiteiten en de vereiste competenties duidelijk gelijkenissen tussen heel wat functies. De functiefamilies worden noodzakelijkerwijze vrij algemeen beschreven. Ze bieden de entiteiten een goed houvast om een vertaalslag te maken en werkbare en herkenbare functiebeschrijvingen op te maken voor de eigen entiteit.

De functiefamilies zijn een instrument dat gebruikt kan worden in de belangrijkste elementen van het personeelsbeleid en ondersteunen daarmee een geïntegreerd personeels- en organisatiebeleid. Zo helpen de functiefamilies bij processen als werving en selectie, loopbaanbeleid, prestatie management, vorming, enzovoort. Omdat voor elke functiefamilie de waardegebonden competenties verduidelijkt worden, bieden de functiefamilies ook een anker voor entiteiten die programma's opzetten om de waarden van de Vlaamse overheid te realiseren.

## 1.3. Opbouw van de functiefamilies

De functiefamilies voor de Vlaamse overheid zijn opgebouwd volgens een vast stramien dat bestaat uit de volgende onderdelen:

- het doel van de functiefamilie;
- de resultaatgebieden met voorbeelden van activiteiten;
- de indelingscriteria;
- de competenties.

In essentie beschrijft een functiefamilie de bijdrage die van de functies verwacht wordt om de doelstellingen van de organisatie te realiseren. De verschillende onderdelen komen hierna aan bod.

### 1.3.1. Doel

Het doel van een functiefamilie omschrijft in één zin welke bijdrage van de functies verwacht wordt om de doelstellingen van de entiteit te realiseren. Het geeft snel een beeld van de kernopdracht van de functies. Het doel wordt verder in de resultaatgebieden geconcretiseerd en is een samenvatting van de belangrijkste activiteiten.

Het doel van een functiefamilie is opgebouwd volgens onderstaand model:

Doel van de functiefamilie		
Bijdrage van de functie	teneinde	het verwachte resultaat van de bijdrage van de functie.
OPTIONEEL: contextinformatie of beperkingen		

Er kunnen beperkingen of contextgegevens toegevoegd worden die verwijzen naar aspecten in de omgeving van een functie die een belangrijke invloed hebben op de uitoefening ervan. Het kan hierbij gaan om zowel interne als externe factoren.

#### Voorbeeld

Doel van de functiefamilie 'Controle en audit'

Doel van de functiefamilie		
Ter plaatse bij derden de naleving van reglementeringen, normen, ed controleren of interne audit uitvoeren	teneinde	hierover te rapporteren zodat de gepaste acties kunnen ondernomen worden of zelf de gepaste acties te ondernemen.
<u>Context:</u> <i>De controle/audit gebeurt onafhankelijk volgens vastgelegde normen en procedures (vastgelegd door wet of controlerende entiteit).</i>		

### 1.3.2. Resultaatgebieden

De resultaatgebieden geven een beschrijving van de belangrijkste domeinen waarop van de functie resultaten worden verwacht. Het gaat hierbij om de permanente en belangrijkste resultaatgebieden die samen minstens 80% van de activiteiten van de functies binnen de functiefamilie dekken. Deze generieke resultaatgebieden vormen samen de kern van de functiefamilie.

Alle resultaatgebieden zijn opgebouwd volgens het onderstaande model:

Wat	Resultaat	Voorbeelden van activiteiten
<b>ACTIVITEITSDOMEIN</b>		
Bijdrage van de functie op dit domein	teneinde het verwachte resultaat van de bijdrage van de functie op dit domein	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Voorbeeld van activiteit 1</li> <li>✓ Voorbeeld van activiteit 2</li> <li>✓ Voorbeeld van activiteit 3</li> <li>✓ Voorbeeld van activiteit 4</li> <li>✓ ...</li> </ul>

Ook hier kunnen beperkingen toegevoegd worden die verwijzen naar aspecten van de context die een belangrijke invloed hebben op de uitoefening van een specifiek resultaatgebied.

#### Voorbeeld

Een resultaatgebied van de functiefamilie 'Controle en audit'

Wat	Resultaat	Voorbeelden van activiteiten
<b>2. UITVOERING</b>		
Ter plaatse uitvoeren van controles/audits en analyses	teneinde de naleving van de geldende (*) normen (reglementeringen, wetgeving, jaarrekeningen, kwaliteitsstandaarden, ...) na te gaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Nakijken of aan de normen is voldaan op basis van documenten én op basis van reële, materiële vaststellingen</i></li> <li>✓ <i>Opsporen van afwijkingen en onregelmatigheden; deze onderzoeken en interpreteren</i></li> <li>✓ <i>Nagaan of de bepalingen van een contract worden nageleefd</i></li> <li>✓ <i>Nagaan of wettelijk toegekende opdrachten worden uitgevoerd</i></li> <li>✓ <i>Nagaan van efficiëntie en effectiviteit van processen</i></li> <li>✓ ...</li> </ul>
(*) opgelegde normen en procedures, vastgelegd door wet of entiteit		

Binnen een aantal functiefamilies zijn, naast de generieke resultaatgebieden, ook mogelijke extra resultaatgebieden opgenomen. Dat zijn resultaatgebieden die niet gelden voor elke functie die tot de familie behoort, maar toch regelmatig voorkomen.

#### Voorbeeld

- Binnen de functiefamilie 'Controle en audit' werd een mogelijk extra resultaatgebied rond advies opgenomen: *'Adviseren van de entiteit waar een controle of audit werd uitgevoerd teneinde de vastgestelde tekortkomingen te verhelpen'*. Dit resultaatgebied werd opgenomen als mogelijk extra resultaatgebied en niet als kern omdat in een aantal entiteiten de controle zelf en het advies naar aanleiding van deze controle in één functie gecombineerd worden. In andere entiteiten echter worden die aspecten strikt gescheiden gehouden.
- Binnen de functiefamilie 'Administratief ondersteunend' werden mogelijke resultaatgebieden rond post, ontvangst/telefoon en agendabeheer opgenomen. Zo wordt de familie ook herkenbaar voor bvb. secretariaatsmedewerkers en ontvangstd medewerkers. Niet elke functie binnen de familie neemt echter een of meer van deze eventuele resultaatgebieden op.

Om de resultaatgebieden te verduidelijken worden per resultaatgebied een aantal voorbeelden van activiteiten gegeven. De veelheid van verschillende functies die tot een functiefamilie kunnen behoren, komt tot uiting in de verschillende voorbeelden van activiteiten.

De voorbeelden illustreren het resultaatgebied door een aantal mogelijke activiteiten die onder dit resultaatgebied begrepen worden, op te sommen. Ze zijn echter nooit limitatief. Het is hierbij niet noodzakelijk dat elke functie binnen de familie alle vermelde activiteiten uitvoert.

### 1.3.3. Indelingscriteria

Per familie worden een aantal criteria opgenomen die het verschil in zwaarte tussen de verschillende functies van de familie duidelijk moeten maken. Er valt een veelheid van functies onder één functiefamilie. In grote lijnen doen al deze functies hetzelfde, maar toch zullen er functies met meer en met minder verantwoordelijkheid tussen zitten, functies die complexer zijn dan andere. De criteria die duidelijk maken dat de ene functie zwaarder is dan de andere, noemen we indelingscriteria.

Voorbeelden zijn: optimalisatie van de werking of dienstverlening, type advies of begeleiding, graad van autonomie, coördineren/kennisdeling, aantal en aard van de medewerkers, input voor het beleid...

Op basis van deze indelingscriteria worden een aantal niveaus gedefinieerd voor elke functiefamilie. Een indelingscriterium wordt zwaarder (of blijft in sommige gevallen gelijk) naarmate het niveau hoger wordt. In sommige van de families wordt op het hoogste niveau een onderscheid gemaakt tussen een leidinggevend niveau, waar de functiehouder beperkte leidinggevende of coördinerende verantwoordelijkheden opneemt naast de inhoudelijke verantwoordelijkheden en een specialistenniveau, waar de functiehouder zich inhoudelijk tot specialist in de betrokken materie heeft ontwikkeld.

#### Voorbeeld

Indelingscriterium "complexiteit" van de functiefamilie 'controle of audit'

<b>Niveau 1</b>	Controleert de naleving van eenvoudige gelijksoortige regelgeving, normen, processen en entiteiten
<b>Niveau 2</b>	Controleert de naleving van verschillende regelgevingen en normen die samen een geheel vormen  OF  Controleert variërende processen en entiteiten
<b>Niveau 3</b>	Controleert de naleving van complexe regelgevingen en normen rekening houdend met de bredere context  en/of  Controleert complexe processen en entiteiten
<b>Niveau 4</b> (specialist)	Controleert complexe domeinen/ processen. Het is vereist om rekening te houden met onderlinge verbanden en het geheel te bewaken.  Controleert complexe domeinen / processen die om een specifieke expertise vragen.

<b>Niveau 4</b> (leidinggevend)	Controleert complexe domeinen/ processen. Het is vereist om rekening te houden met onderlinge verbanden en het geheel te bewaken.
------------------------------------	---

Zo wordt elk niveau binnen de functiefamilie beschreven via dezelfde indelingscriteria die zwaarder worden naarmate het niveau hoger is. Een functie hoeft niet voor alle criteria op hetzelfde niveau gescoord te worden. Het is mogelijk dat een functie voor verschillende indelingscriteria op andere niveaus zit.

#### Voorbeeld

Een controlefunctie zou de volgende eigenschappen kunnen hebben:

Indelingscriterium	Niveaubepaling
<b>Beleidsadvies</b>	Signaleert vanuit de praktijk problemen in verband met de uitvoerbaarheid van de opgelegde normen en procedures (niveau 1);
<b>Planning</b>	Maakt binnen de toegewezen controles/audits de eigen planning op (niveau 2);
<b>Optimalisatie van de werking</b>	Signaleert vanuit de praktijk problemen in verband met het controle- of auditproces (niveau 1);
...	...

### 1.3.4. Competenties

Voor elke functiefamilie werd op basis van de resultaatgebieden een competentieprofiel opgemaakt; een combinatie van gedragsgerelateerde competenties en vaktechnische competenties. Het uitgangspunt voor het profiel is de functie-inhoud, waarbij de competenties geselecteerd werden die belangrijk zijn voor dat type functie op dat specifieke niveau.

Voor de keuze van de gedragscompetenties werd gewerkt met het competentiewoordenboek van de Vlaamse overheid. Zie [competentiemanagement > Ago](#)

In het woordenboek wordt binnen elke competentie een aantal niveaus onderscheiden. Elk niveau wordt geïllustreerd met een aantal gedragsindicatoren die het niveau van de competentie observeerbaar maken. Verschillende niveaus van functioneren, betekent dat er verschillende eisen gesteld worden aan het gedrag van functiehouders en dus ook dat er verschillende niveaus van competentie nodig zijn.

Daarom zijn binnen een functiefamilie aan elk van de niveaus die op basis van de indelingscriteria onderscheiden worden (functiefamilieniveaus genoemd om verwarring te voorkomen), een aantal competenties met niveaubepaling (competentieniveaus genoemd) gekoppeld. Voor elk van de functiefamilieniveaus worden telkens de waardegebonden competenties vermeld samen met een aantal familiespecifieke competenties. Deze laatste zijn enkel richtinggevend en dienen voornamelijk

als aanduiding voor competenties die relevant kunnen zijn voor functies die in dat welbepaalde niveau van een familie thuishoren. Voor een individuele functiebeschrijving kunnen competenties toegevoegd of weggelaten worden naargelang ze meer of minder relevant zijn voor de specifieke functie.

Opgelet: er bestaat geen 1 op 1 relatie tussen een niveau van een competentie en een niveau van een functiefamilie. Een functie met het competentieniveau 2 bij 'voortdurend verbeteren' behoort daarom dus niet per definitie tot het niveau 2 van een functiefamilie.

#### Voorbeeld

De waardegebonden competentie 'klantgerichtheid' voor de functiefamilie 'lager kader'.

<b>Klantgerichtheid</b>	<b><u>Definitie</u></b> met het oog op het dienen van het algemeen belang, de legitieme behoeften van verschillende soorten (interne en externe) klanten onderkennen en er adequaat op reageren.
<b>Functiefamilieniveau 1</b>	<b><u>Competentieniveau II</u></b> Onderneemt acties om voor de klant de meest geschikte oplossing te bieden bij vragen en problemen die minder voor de hand liggen  <ul style="list-style-type: none"> <li>- past binnen de bestaande procedures en planning de dienstverlening of het product aan om de klant verder te helpen</li> <li>- geeft de klant waar hij recht op heeft op de best mogelijke wijze</li> <li>- levert, rekening houdend met bestaande procedures, sneller of meer dan afgesproken is aan de klant</li> <li>- gaat expliciet na of de klant tevreden is met de aangeboden oplossing en dienstverlening</li> <li>- probeert zelf een antwoord te vinden op een vraag of klacht. Verwijst zo nodig door of zoekt hulp</li> <li>- biedt een zo optimaal mogelijke oplossing voor de klant</li> </ul>
<b>Functiefamilieniveau 2</b>	
<b>Functiefamilieniveau 3</b>	<b><u>Competentieniveau III</u></b> Stimuleert de samenwerking binnen de eigen entiteit, werkgroepen of projectgroepen  <ul style="list-style-type: none"> <li>- komt met ideeën om het gezamenlijke resultaat te verbeteren</li> <li>- moedigt anderen aan om samen te werken, hun ideeën te uiten en onderling van gedachten te wisselen</li> <li>- moedigt anderen aan om onderling te overleggen over zaken die het eigen werk overstijgen</li> <li>- betreft anderen bij het nemen van beslissingen die op hen een impact hebben</li> <li>- bevordert de goede verstandhouding, de teamgeest en het respect voor de verscheidenheid van mensen</li> <li>- geeft opbouwende kritiek en feedback</li> <li>- moedigt anderen aan om gezamenlijk oplossingen te vinden</li> </ul>

Daarnaast wordt in elke familie ook een aanduiding van de vaktechnische competenties per functiefamilieniveau opgenomen. Die bevat algemene informatie over de vereiste vakkennis, het algemene opleidingsniveau en de ervaring. Het opleidingsniveau dient enkel als indicatie voor het niveau van functioneren dat noodzakelijk is. Het betekent niet dat elke functiehouder die binnen een

functiefamilieniveau valt, ook het aangegeven diploma moet bezitten. In de meeste gevallen is de bepaling 'gelijkwaardig door ervaring' opgenomen. Dat maakt een doorgroei tussen niveaus binnen één familie en (in een aantal gevallen) tussen families mogelijk.

Met 'ervaring' wordt de ervaring (dikwijls de inwerktijd) bedoeld die nodig is om de functie volwaardig, op kruissnelheid dus, uit te oefenen. Het gaat dus niet over de (statutaire) ervaring die gevraagd wordt bij de aanwerving of bevordering.

De vaktechnische competenties blijven verder noodzakelijkerwijze vrij beperkt omdat die uiteraard specifiek zijn voor de verschillende functies en dus algemeen moeilijk te vatten zijn voor één bepaalde familie. Zij moeten dus verder gespecificeerd worden voor concrete functies binnen de entiteiten.

#### Voorbeeld

Voor het functiefamilieniveau 1 binnen de familie 'dossier- en gegevensbeheerder' gelden de volgende vaktechnische competenties:

<b>Vakkennis</b>	Basiskennis van procedures, regelgeving en systemen vereist om deze te kunnen toepassen.  (Verder aan te vullen specifiek voor de functie)
<b>Algemeen opleidingsniveau en ervaring</b>	Secundair onderwijs met beperkte ervaring  OF  gelijkwaardig door ervaring

## 1.4. Het indelingsinstrument

### 1.4.1. Toewijzing van functies

Voor de toewijzing van een functie aan een niveau van een functiefamilie wordt een beroep gedaan op een geautomatiseerd indelingsinstrument dat enerzijds de gebruiker ondersteunt bij het toewijzen van een concrete functie aan een functiefamilie en anderzijds helpt bij het toewijzen van een functie aan een niveau van de functiefamilie. Dit instrument is online toegankelijk voor geregistreerde gebruikers.

#### 1.4.1.1. *Tot welke functiefamilie behoort de functie?*

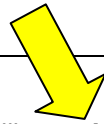
Door een reeks van ja/nee-vragen over de functie te beantwoorden, komt de functie in een functiefamilie terecht. Indien de gebruiker van mening is dat de functie niet (volledig) in de toegewezen familie past, bestaat de mogelijkheid om opnieuw te beginnen of om ondersteuning te vragen.

Voorbeeld: toewijzing van de functie 'chauffeur'

Vraag	Antwoord
<b>Vraag 1:</b> Geeft de functie leiding?	<b>NEE</b>
<b>Vraag 2:</b> Is er een bepaalde specialisatie, verworven via kennis of	<b>NEE</b>



ervaring, nodig om de functie volwaardig te kunnen uitoefenen?	
<b>Vraag 3:</b> Moet de functie IN HOOFDZAAK binnenkomende externe aanvragen i.v.m. erkenningen, subsidies, vergunningen e.d. analyseren en afhandelen?	<b>NEE</b>
<b>Vraag 4:</b> Behandelt en/of beheert de functie HOOFDZAKELIJK dossiers of gegevens met het oog op een efficiënt verloop van interne permanente processen?	<b>NEE</b>
<b>Vraag 5:</b> Verleent de functie in hoofdzaak administratief ondersteunende diensten aan één of meer personen binnen de entiteit?	<b>NEE</b>
<b>Vraag 6:</b> Is de functie vooral bezig met de uitvoering van vakinhoudelijke taken vanuit een bepaalde <u>specialisatie</u> ?	<b>NEE</b>
<b>Vraag 7:</b> Is de functie vooral bezig met de uitvoering van <u>operationele taken</u> ?	<b>JA</b>



De functie wordt op basis van deze antwoorden toegewezen aan de functiefamilie **praktisch uitvoerend**.

Het is echter ook mogelijk dat een functie op basis van de vragenlijst niet in een specifieke functiefamilie kan worden ingedeeld. In dat geval eindigt de reeks van vragen met de mededeling dat de functie niet toegewezen kan worden aan een familie.

Dit kan in de volgende gevallen voorkomen:

- bij een onlogische opeenvolging van antwoorden;
- bij bepaalde unieke functies die slechts in een zeer beperkt aantal entiteiten voorkomen en specifieke eigenschappen bezitten (de zogenaamde specifieke functies);
- bij functies die een 50/50 verhouding vertonen uit twee functiefamilies en waarbij niet kan worden aangegeven op welke familie de grootste focus ligt.

#### **1.4.1.2. Tot welk niveau van de functiefamilie behoort de functie?**

Het indelingsinstrument biedt ook ondersteuning om een functie toe te wijzen aan een niveau binnen een functiefamilie.

Per familie wordt een aantal indelingscriteria opgenomen die het verschil in zwaarte tussen de verschillende functies duidelijk maken. Op basis van deze indelingscriteria (en de combinatie ervan) wordt een aantal functiefamilieniveaus gedefinieerd.

Een functie hoeft niet voor alle criteria op hetzelfde niveau te zitten. Het is mogelijk dat een concrete functie voor verschillende indelingscriteria op andere niveaus wordt gescoord (zie 1.3.3).

Op basis van een overzicht van de indelingscriteria en de niveaus, moet de gebruiker voor elk indelingscriterium afzonderlijk bepalen op welk niveau de concrete functie zich bevindt.

#### Voorbeeld

Het indelingscriterium 'Optimalisatie van de dienstverlening' is voor elk niveau binnen de functiefamilie anders (uittreksel uit de functiefamilie organisatieondersteunend):

Niveau	Omschrijving
<b>Niveau 1</b>	Signaleert vanuit de praktijk problemen.
<b>Niveau 2</b>	Neemt deel aan overleg met het oog op verbetering van de dienstverlening / werkprocessen.
<b>Niveau 3</b>	Organiseert overleg over de dienstverlening / werkprocessen ten einde ervoor te zorgen dat de dienstverlening zo optimaal mogelijk is.
<b>Niveau 4</b>	Organiseert overleg over de dienstverlening / werkprocessen ten einde ervoor te zorgen dat de dienstverlening zo optimaal mogelijk is Denkt op strategisch niveau mee na over de dienstverlening van de entiteit.

Via de indelingsregels wordt dan automatisch berekend bij welk niveau de functie het meest aansluit. Hierna is een voorbeeld voor de functiefamilie 'lager kader' opgenomen. Daaruit blijkt dat verschillende scores per indelingscriterium leiden tot een indeling van de functie in niveau 3.

<i>Indelingscriterium</i>	<i>Waarde</i>	<i>Niveau 1</i>	<i>Niveau 2</i>	<i>Niveau 3</i>
Aard van activiteiten en de groep medewerkers, die de functiehouder leidt	3	De activiteiten van de medewerkers zijn gelijkaardig op het vlak van aanpak en inhoud	De activiteiten van de medewerkers zijn in beperkte mate divers en vereisen een verschillende aanpak	De activiteiten van de medewerkers zijn zeer divers op het vlak van inhoud of aanpak en moeten op elkaar afgestemd worden om samen de opdracht van de aan te sturen entiteit te realiseren
Complexiteit van de activiteiten binnen de aan te sturen entiteit	3	De activiteiten zijn éénduidig; er is weinig interpretatie nodig	Om de activiteiten te kunnen uitvoeren is regelmatig interpretatie nodig	Activiteiten zijn veelzijdig; om ze te kunnen uitoefenen moeten verschillende aspecten gecombineerd en geïnterpreteerd worden
Aansturing	3	Rechtstreekse aansturing van een groep medewerkers		Aansturing van 'leidinggevendende/coördinatoren', die op hun beurt een groep medewerkers aansturen
Stabiliteit en externe gevoeligheid van de materie	3	Materie is . vrij stabiel in de tijd . meestal neutraal tav de maatschappij		Materie is - snel evoluerend in de tijd OF - extern gevoelig, met risico's op maatschappelijk vlak
Mate van vereiste afstemming met anderen	3	Werkt binnen het agentschap/ departement samen met een beperkt aantal andere actoren, waarvan de activiteiten nauw	Stemt af en werkt samen met andere actoren, ook buiten het eigen agentschap/departement	Heeft voortdurend contacten met een waaier van verschillende actoren en stakeholders, ook buiten het agentschap/ departement, waarbij overtuigd en onderhandeld moet worden om de doelstellingen van de

		gelinkt zijn met de activiteiten van de aan te sturen entiteit		entiteit te kunnen realiseren.
Aard van de bijdrage aan het beleid	1	Focus op het vertalen van het beleid naar operationele doelstellingen voor het team Geeft input aan het bovenliggende beleid, vanuit de praktijk en de specialisatie		Werkt mee aan de ontwikkeling van het bovenliggende beleid OF bepaalt het beleid van de aan te sturen entiteit
Impact op budgetten	3		Heeft verantwoordelijkheid voor het beheer van toegekende budgetten	Maakt voorstellen met argumentatie op voor het verkrijgen van budgetten en verdedigt ze
Optimalisatie van de werking	3	Geeft aan waar werkprocessen en –procedures kunnen geoptimaliseerd worden		Stelt nieuwe en uniforme werkprocessen en –procedures op, verdedigt en implementeert ze

**De functie wordt ingedeeld in niveau 3.**

## Deel 2: Functieclassificatie

### 2.1. Project functieclassificatie: doel en toepassingsgebied

Via het project functieclassificatie werden de verschillende niveaus *binnen* elke functiefamilie geordend (verticale analyse) en werden de niveaus van 15 functiefamilies *ten opzichte van elkaar* geordend (horizontale analyse). Het resultaat wordt geconcretiseerd in een functieniveaumatrix.

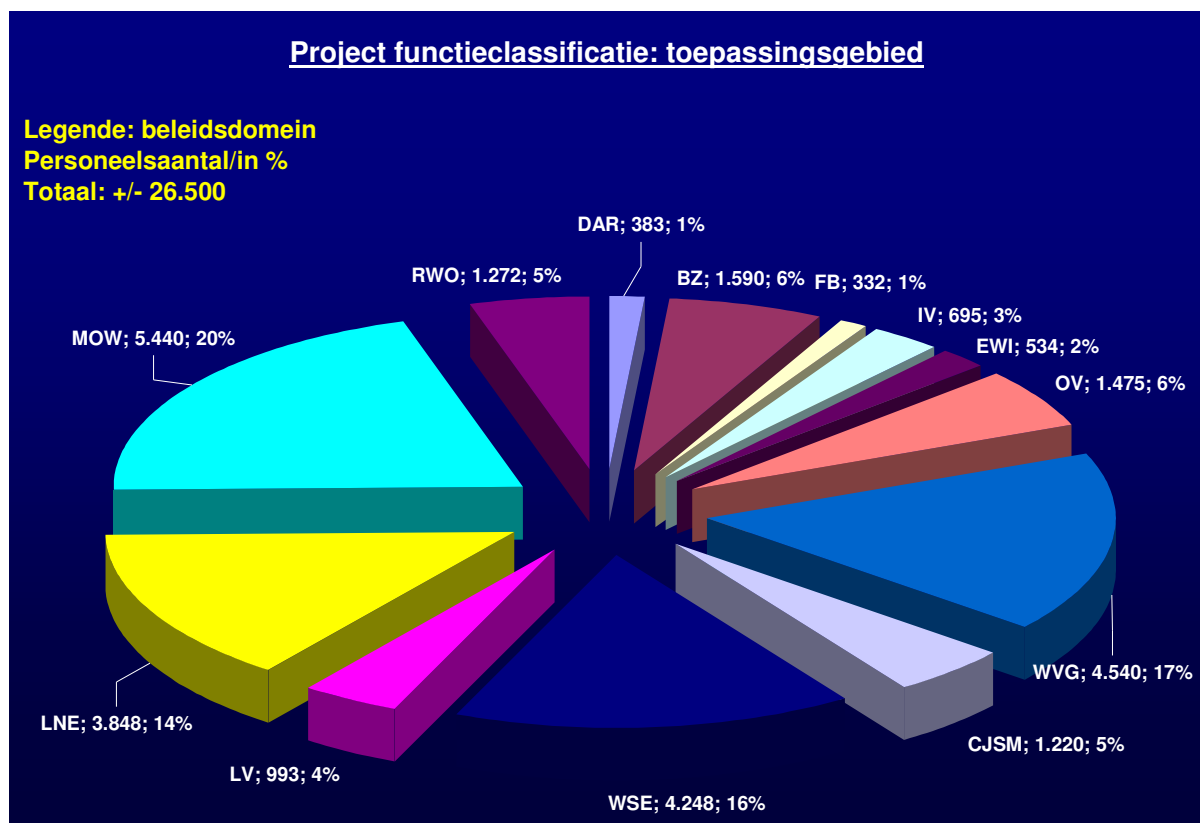
De twee belangrijkste doelstellingen in het project waren:

1. De Vlaamse overheid laten beschikken over een gewogen functieniveaumatrix gebaseerd op de functiefamilies met voorbeeldfuncties die de verschillende niveaus van die functiefamilies illustreren. Via dit instrument kunnen interne onbillijkheden worden in kaart gebracht om eraan te remediëren.

Een eerste belangrijke finaliteit van de voorbeeldfuncties was het wegen, toetsen en verfijnen van het raamwerk van de functiefamilies dat in 2005 werd ontwikkeld. Een tweede doel is dat deze functies fungeren als “ankerfunctie”, een soort kapstok, bij de indeling van de functies in de functieniveaumatrix.

2. Het ontwikkelen en verankeren van interne expertise in functieweging en –classificatie via het opleidingstraject, de deelname van alle beleidsdomeinen aan de begeleidingscommissie en de wegingscommissie, statusrapporteringen aan de leden van het College van Ambtenaren-Generaal (CAG) en alle leidende ambtenaren, het Strategisch Overlegorgaan Personeel en Organisatie (SOPO), directie- en managementcomités en dergelijke.

Dit project heeft hetzelfde toepassingsgebied als het sectoraal akkoord 2005-2007 (ongeveer 26.500 contractuele en statutaire personeelsleden bij de Vlaamse overheid, zie illustratie hierna, cijfers 2007).



Het project is echter niet van toepassing op de management- en projectleiderfuncties van N-niveau, de functie van algemeen directeur en de functie van hoofd van het secretariaat van een strategische adviesraad.

## 2.2. De samenwerkingsovereenkomst (protocol)

Er is, op maat van de Vlaamse overheid, een samenwerkingsovereenkomst tussen overheid en vakbonden opgesteld. Voorafgaand werd hiervoor een input gevraagd aan de leden van het College van Ambtenaren-Generaal (CAG). Er werden afspraken gemaakt over de communicatie en informatie aan overheid/personeel/vakbond, de samenstelling, werking en taken van de begeleidingscommissie, de opmaak van de beschrijvingen van voorbeeldfuncties, de beroepsprocedure, de onderhoudsprocedure, enzovoort.

Op 19 juli 2007 werd tussen de Vlaamse overheid en de representatieve vakbonden een eenparig akkoord afgesloten over "het protocol tot invoering van functieclassificatie bij de Vlaamse overheid". Dit protocol concretiseert de uitvoering van het sectoraal akkoord 2005-2007 (zie voorwoord).

## 2.3. Het opleidingstraject

De Vlaamse overheid koos ervoor om tijdens de verschillende fasen van het project maximaal beroep te doen op eigen personeelsleden. Daarom werd een opleiding functieweging ontwikkeld. De opleiding duurt anderhalve dag en bestaat uit een theoretisch gedeelte en een praktisch gedeelte.

Op het Strategisch Overlegorgaan Personeel & Organisatie (SOPO) wordt regelmatig een organisatiebrede oproep gelanceerd naar kandidaten om deel te nemen aan de opleiding.

Via de opleiding werd de kennis van de Hay-methode voor functie-evaluatie over alle beleidsdomeinen en de representatieve vakbonden verspreid. Het volgen van de opleiding was ook een noodzakelijke voorwaarde om te kunnen zetelen in hetzij de begeleidingscommissie, hetzij de wegingscommissies (zie verder).

Ondertussen werden een tiental opleidingssessies georganiseerd (circa 150 deelnemers).

## 2.4. De begeleidingscommissie

Een begeleidingscommissie begeleidt en bewaakt de verschillende fasen van het project en ziet toe op het naleven van de procedures en afspraken.

De begeleidingscommissie is paritair samengesteld, bevat evenveel leden van de Vlaamse overheid (alle beleidsdomeinen) als van de representatieve vakbonden en houdt rekening met een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen. De secretaris-generaal van het departement Bestuurszaken is voorzitter.

Deze groep wordt vervolledigd met een externe deskundige van de Hay Group, de interne systeembeheerder (departement Bestuurszaken), een vertegenwoordiger van het Agentschap voor Overheidspersoneel, de Gevolmachtigd Onderhandelaar Personeelszaken, een vertegenwoordiger van het kabinet Bestuurszaken en een secretaris.

De samenstelling van de begeleidingscommissie is als bijlage 2 bij deze tekst gevoegd.

De taken en opdrachten werden in een huishoudelijk reglement verder geconcretiseerd. Komen onder meer aan bod: het bepalen van de lijst van voorbeeldfuncties en toezien op de kwaliteit ervan, voorstellen formuleren betreffende stappen in de beroepsprocedure, advies verlenen over het voorstel

van functieclassificatie (functieniveaumatrix), problemen tijdens het project verzamelen, bespreken en voorstellen van oplossing formuleren, enzovoort.

De commissie heeft een permanent karakter omdat zij in een latere fase kan worden omgevormd tot een beroeps- en onderhoudscommissie. In haar werking worden consensusbeslissingen nagestreefd.

## 2.5. De voorbeeldfuncties

Functieclassificatie kan niet zonder een degelijk functieonderzoek. Om functieclassificatie tot een goed einde te brengen, is er enerzijds een degelijke wegingsmethode nodig en anderzijds degelijke functie-informatie waarop de methode kan worden toegepast.

Het project had dus nood aan degelijke voorbeeldfuncties om het raamwerk van functiefamilies te wegen en te verbeteren. Deze functies moesten er ook voor zorgen dat alle beleidsdomeinen en entiteiten een herkenbare plaats kregen in de functieniveaumatrix. Ook het raamwerk van de functiefamilies zelf moest zo volledig mogelijk worden afgedekt.

Daarom werd aan alle leidend ambtenaren gevraagd om minstens drie beschrijvingen te bezorgen van functies die binnen hun organisatie typisch, vaak voorkomend en herkenbaar zijn. Er werd gezocht naar functies uit het niveau D tot en met het middenkader. De functiebeschrijvingen werden door de verschillende entiteiten zelf opgemaakt. Dit verhoogt de betrokkenheid van de functiehouders en de leidinggevenden. De medewerking was zeer groot. Na een kwaliteitscontrole door de begeleidingscommissie werden ruim 200 beschrijvingen doorgestuurd naar de wegingscommissies.

Elke beschrijving werd ingevuld in een vast sjabloon. Een handleiding die het departement Bestuurszaken opstelde, hielp hierbij. Elke beschrijving diende via een handtekening te worden gevalideerd door zowel de leidinggevende(n) als door de functiehouders. Beiden konden immers opgeroepen worden om de functie – als functiewoordvoerder – toe te lichten. Zowel de validatie als de kwaliteit van de functiebeschrijvingen zijn sleutelementen bij functieweging en -classificatie.

Essentiële onderdelen van de beschrijvingen onder meer:

- de functietitel (M/V);
- het doel van de functie;
- de plaats in de organisatie (bvb. via organogram, rapporteringlijnen);
- eventueel andere kwantitatieve gegevens;
- resultaatgebieden met voorbeeldactiviteiten;
- (vaktechnische) competenties.

## 2.6. Het wegingstraject

Om tegemoet te komen aan de grote interesse van de personeelsleden, om rekening te houden met een verdeling van de werklast en om te streven naar een vertegenwoordiging van de dertien beleidsdomeinen, werd ervoor gekozen om twee commissies parallel wegingen en indelingen te laten uitvoeren. De samenstelling (zie bijlage 3) houdt rekening met een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen. De representatieve vakbonden verkozen niet deel te nemen aan de wegingsactiviteiten.

Met het oog op consistentie in de werking van de twee commissies, maakte een aantal vaste leden deel uit van beide. De commissies werden voorgezeten door een externe deskundige van de Hay Group (= de systeemhouder en verantwoordelijk voor een correcte toepassing van de methode voor functie-evaluatie).

Op een startvergadering werd de werking verder toegelicht. Tot de spelregels behoren onder meer:

- praktische afspraken over de samenstelling van de commissies;
- de leden vertegenwoordigen de Vlaamse overheid (en niet hun eigen entiteit);
- enkel voorbeeldfuncties die daartoe na een kwaliteitscontrole door de begeleidingscommissie zijn aangeduid, kunnen worden gewogen en ingedeeld;
- elke functiebeschrijving wordt toegelicht door een functiewoordvoerder, indien nodig wordt de beschrijving aangepast;
- de functie wordt gewogen; niet de functiehouder;
- de verantwoordelijkheden worden gewogen, niet het afbreukrisico;
- de leden kunnen niet deelnemen aan de weging van de eigen functie;
- er wordt niet gesproken over salaris, rangen of graden;
- er wordt gewerkt per consensus;
- de wegingresultaten (puntenscores) zijn betrouwbaar en worden niet aan derden meegedeeld;
- de zogenaamde arbeidsongemakken of inconveniënten zoals werken in continudiensten, zwaar, gevaarlijk of ongezond werk, ploegenwerk en dergelijke worden niet gewogen.

Elke weging werd voorafgegaan door een algemene mondelinge toelichting over de betrokken functie door een functiewoordvoerder. Daarna konden de leden van de commissies meer gerichte vragen stellen. Per dag kwamen gemiddeld 7 tot 8 functies aan bod. De weging van een functie en de indeling ervan in een niveau van een functiefamilie duurde dus ongeveer één uur. De wegingsactiviteiten vonden plaats in de periode van februari 2008 tot einde oktober 2008.

Daarna werd een interne en externe consistentiecontrole georganiseerd van alle resultaten. Het is immers gebruikelijk om aan het einde van een wegingstraject over te gaan tot een zogenaamde *lissage*. Dit gebeurde met de leden van de beide wegingscommissies en de externe deskundige. Door alle wegings- en indelingsresultaten nog eens te overlopen, konden eventuele anomalieën worden opgespoord en verholpen.

Enkel wegings- en indelingsresultaten waarover in de commissie een volledige consensus bestond, werden behouden.

Onderstaande criteria komen aan bod bij de weging van een functie.

Criteria	Dimensies
Kennis en kunde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Praktische/Technische kennis</li> <li>- Plannen, organiseren en integreren (bestuurlijke) kennis</li> <li>- Communicatie- en beïnvloedingsvaardigheden</li> </ul>
Probleembehandeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Denkkader/vrijheid van denken</li> <li>- Complexiteit van de problematiek</li> </ul>
Verantwoordelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vrijheid van handelen</li> <li>- Aard van de invloed</li> <li>- Omvangsgebied</li> </ul>

Voor definities bij deze criteria wordt verwezen naar bijlage 5.

Vervolgens rapporteerden de leden van de wegingscommissies over hun activiteiten aan de begeleidingscommissie. De conclusie luidde:

*“De leden van de wegingscommissie zijn het er over eens dat de gebruikte methodiek (Hay Group), de samenstelling van de commissies, de keuze en de spreiding van de voorbeeldfuncties, ... ertoe geleid heeft dat er een wegings- en indelingsresultaat ontstaan is dat een grote interne samenhang en*

*logica vertoont. De commissie is er met andere woorden van overtuigd dat er een goed eindresultaat op tafel ligt.”*

## 2.7. Het verbetertraject

Op basis van de ervaringen tijdens het wegingstraject werd heel wat informatie verzameld die heeft geleid tot aanpassingen en verbeteringen aan de functiefamilies en het indelingsinstrument (= wegingsmethodiek van de Vlaamse overheid).

Enkele voorbeelden:

- de herweging van alle niveaus van de functiefamilies heeft geleid tot een klein aantal verschuivingen naar onder of naar boven;
- communicatie- en beïnvloedingsvaardigheden werden in verschillende functiefamilies opgenomen als bijkomend differentiërend criterium;
- de indelingscriteria werden scherper geformuleerd;
- aan de functiefamilie ‘administratief ondersteunend’, ‘gespecialiseerd uitvoerend’, ‘organisatieondersteunend’, ‘controle/audit’ en beleidsondersteunend werd een functiefamilieniveau toegevoegd;
- in het indelingsinstrument is ruimte voorzien om open commentaar in te vullen als duiding bij het scoren van een indelingscriterium;
- de indelingsresultaten kunnen nu worden opgeslagen;
- de voorbeeldfuncties illustreren niveaus van een functiefamilie;
- de vragen die leiden naar een functiefamilie werden waar nodig beter geformuleerd en/of toegelicht;
- de boomstructuur bevat een aantal nieuwe vragen;
- ...

Om de vernieuwde functieniveaumatrix uit te testen, werden alle voorbeeldfuncties door leden van de wegingscommissies opnieuw ingedeeld in een niveau van een functiefamilie.

## 2.8. Het adviestraject

Het protocol (zie 2.2) voorziet voor het College van Ambtenaren-generaal (CAG) en de begeleidingscommissie een adviserende rol betreffende de functieniveaumatrix.

Op de vergadering van 10 maart 2010 besloot het CAG dat *“het principe van functieweging en de daaruit voortvloeiende functieniveaumatrix een goede manier is om de onderlinge verhouding van functies binnen de Vlaamse overheid weer te geven. Voorwaarde is wel dat de voorgelegde functieniveaumatrix – na verder onderzoek – op een aantal punten wordt bijgestuurd.”*

De begeleidingscommissie op haar beurt bouwde het advies op rond drie vragen:

1. Was er voldoende aandacht voor de kwaliteit van het proces bij het tot stand komen van de vernieuwde functieniveaumatrix (opstellen/naleven protocol, participatie van de entiteiten voor aanleveren functiebeschrijvingen, samenstelling begeleidings- en wegingscommissie, kans op opleidingen, communicatie, ...)?
2. Zijn de voorbeelden van functies goede illustraties van de niveaus van de functiefamilies?
3. In welke mate is de functieniveaumatrix een goede weerspiegeling van de onderlinge verhouding tussen functies binnen de Vlaamse overheid?



Alle leden formuleerden hun opmerkingen, suggesties op deze vragen. Op de vergadering van 23 november 2010 kwam de begeleidingscommissie tot een positief consensusadvies (zie bijlage 6) over de startversie 2010 van de functieniveaumatrix en het wegingsinstrument van de Vlaamse overheid.

## **2.9. Het validatietraject**

Het validatietraject is begin 2011 opgestart.

## Deel 3: De functieniveaumatrix van de Vlaamse overheid

Functieniveaumatrix van de Vlaamse overheid (2010) - adviesprocedure

Functieklasse	Lager Kader	Operationeel leiding geven	Projectmanagement	Administratief ondersteunend	Controle/Audit	Dossierbeheerder - externe aanvragen	Dossier- en gegevensbeheerder	Gespecialiseerd uitvoerend	Klantadviseur	Organisatie-ondersteunend	Praktisch Uitvoerend	Technisch specialist	Beleids-ondersteuning	Beleids-themabeheerder	Onderzoeksfuncties
	Aansturing			Doelgroep organisatie en maatschappij							Doelgroep beleidsbepalers				
...															
22															
21															
20															
19															
18															
17															
16															
15															
14															
13															
12															
11															
10															
9															
8															
7															
6															

### 3.1. Waarom werken met een functieniveaumatrix?

De Vlaamse overheid is een grote organisatie. Het wegen van alle functies (= integrale analyse) zou onbeheersbaar zijn.

Onder meer omdat de Vlaamse overheid beschikt over een raamwerk van functiefamilies, ligt het werken met een functieniveaumatrix voor de hand (= referentieanalyse). Dit is de techniek waarbij alle functies binnen een organisatie worden vergeleken met een vooraf geordende verzameling van niveaus van functiefamilies, geïllustreerd met voorbeeldfuncties.

De functieniveaumatrix heeft niet de ambitie om een totaalbeeld te geven van alle functies bij de Vlaamse overheid. De matrix is wel bedoeld als referentiekader voor zoveel mogelijk functies.

### 3.2. Hoe lees je de functieniveaumatrix?

De matrix vormt een raster van kolommen en rijen. De kolommen geven de functiefamilie aan, de rijen het niveau van een functiefamilie en de daarbij horende functieklasse. Op basis van functieclassificatie worden de niveaus binnen een functiefamilie ten opzichte van elkaar geordend. Hetzelfde gebeurt met de niveaus van een bepaalde functiefamilie ten opzichte van de niveaus uit de andere functiefamilies.

#### Voorbeeld

Functies die toegewezen worden aan niveau 3 (functieklasse 10) van de functiefamilie “praktisch uitvoerend” wegen zwaarder dan functies die toegewezen worden aan niveau 2 (functieklasse 8) van diezelfde functiefamilie. Op hun beurt wegen deze functies wel lichter dan functies die toegewezen worden aan niveau 1 (functieklasse 12) van de functiefamilie “gespecialiseerd uitvoerend”.

Een niveau van een functiefamilie groepeert functies met een gelijkaardige functiezwaarte. De breedte van zo een niveau is in deze matrix 15 tot 16%. Dit betekent eigenlijk dat men functies in functieklassen gaat groeperen die vrij evenwaardig zijn (waarbij de onderlinge functiezwaarte maximaal 16% van elkaar afwijkt). Dit is een eerder “klassieke” manier van classificatie.

Deze keuze is van belang bij het uittekenen van loopbaanpaden en het zichtbaar maken van loopbaanperspectieven. In geval van bevordering (verticale promotie) kan die optie als volgt worden toegelicht:

< 1 functieklassen of stap	Zelfde waarde	Vergelijkbare functie
1 functieklassen of stap	Verschil	Functie wordt ruimer
2 functieklassen of stappen	Duidelijk verschil	Promotie
3 functieklassen of stappen	Groot verschil	Significante promotie (coaching nodig)
4 functieklassen of stappen	Wereld van verschil	Gevaarlijke promotie (af te raden)

#### Voorbeeld

Uit functiefamilie ‘projectmanagement’

De functiefamilie bestaat uit vier niveaus: niveau 1 (functieklassen 15), niveau 2 (functieklassen 16), niveau 3 (functieklassen 18) en niveau 4 (functieklassen 20). Bij een bevordering uit niveau 1 naar niveau 2 stijgt de functie met 1 functieklassen of 1 stap. De functie werd immers ruimer. Bij een bevordering uit het niveau 1 naar het niveau 3 echter stijgt de functie met 3 functieklassen of 3 stappen. Het betreft een significante promotie. Coaching is nodig om deze loopbaanstap een kans op slagen te geven.

### 3.3. Indeling van de functies in de functieniveaumatrix

De functieniveaumatrix moet de organisatie in staat stellen om interne onbillijkheden op te sporen om eraan te remediëren zodat functies met een gelijkaardig gewicht (dus uit dezelfde functieklassen) ook gelijk behandeld worden.

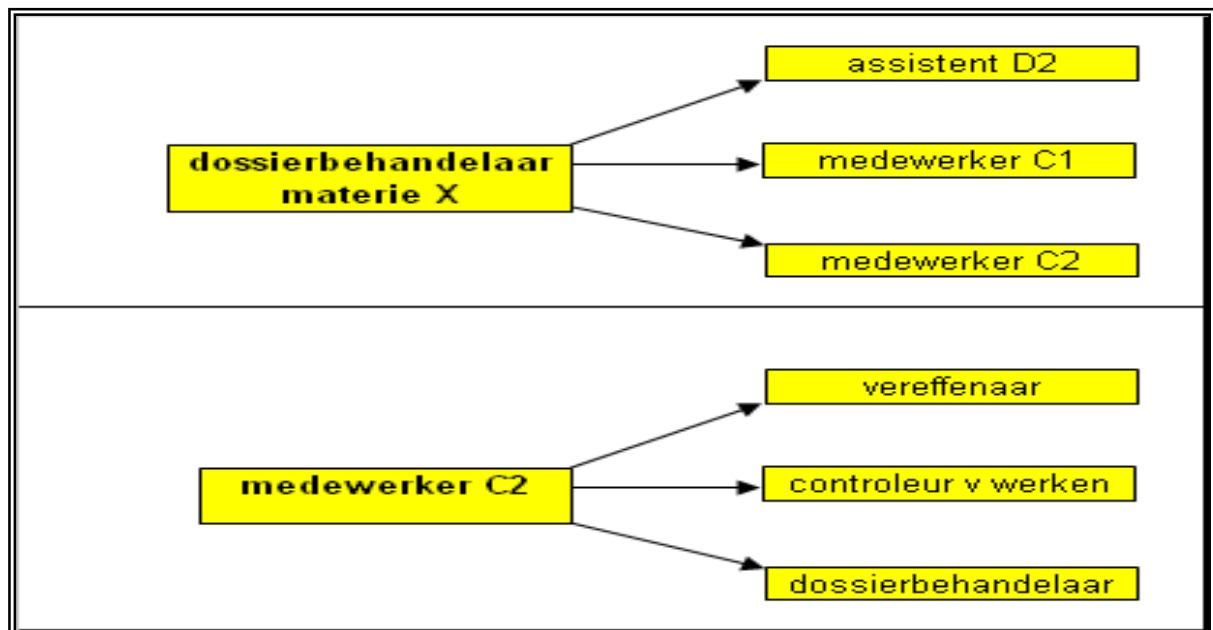
#### 3.3.1. Wat zijn interne onbillijkheden?

Het streven naar interne billijkheid bestaat uit 2 luiken:

- het onderscheiden van groepen van functies (functieklassen) op basis van functiezwaarte *binnen de organisatie* (gelijk behandelen van functies met een gelijkaardig functiegewicht);
- het differentiëren *binnen de functies en functieklassen* via anciënniteit/ervaring, prestaties, competentiegroei, ...

Uit onderzoek binnen het departement Bestuurszaken en de weging van de voorbeeldfuncties kan worden besloten dat er niet altijd een correlatie bestaat tussen de functiezwaarte en de hiërarchische

indeling van de graden. Zo kan één en dezelfde functie (of dus één en dezelfde functiezwaarte) soms in verschillende graden voorkomen, of omgekeerd: kunnen binnen één en dezelfde graad verschillende functies voorkomen die niet noodzakelijk dezelfde functiezwaarte hebben. Deze “interne onbillijkheden” kunnen als volgt worden geïllustreerd:



### 3.3.2. Het indelingsproces

De functieniveaumatrix wordt binnen de Vlaamse overheid al gebruikt in verschillende domeinen binnen het personeelsbeleid (personeelsplanning, opstellen functiebeschrijvingen, kwaliteitscontrole in bevorderingsprocedures, ontwikkeling, rekrutering en selectie, ...).

De functieniveaumatrix kan ook een bijkomend instrument zijn voor een aangepast loopbaan- en beloningsbeleid. Het protocol functieclassificatie voorziet al de krachtlijnen van het indelingsproces.

Wanneer binnen een entiteit alle functies worden ingedeeld in de functieniveaumatrix maakt dit deel uit van een globaal proces. De functieniveaumatrix creëert de structuur waarbinnen elke functie herkenbaar een plaats krijgt. De structuur faciliteert bovendien de consistentiecontrole van de indelingen op entiteitsniveau.

Vanuit het standpunt van de functie worden de volgende stappen doorlopen:

1. Het bereiken van een akkoord over de inhoud van de functie tussen de functiehouder en de leidinggevende.
2. De individuele functies worden door de leidinggevende en in overleg met het middenkader / de HR-verantwoordelijke toegewezen aan een niveau van een functiefamilie met behulp van het geautomatiseerde indelingsinstrument. Er dient op toegezien te worden dat de score op de indelingscriteria kan worden afgeleid uit de functiebeschrijving. In die zin is het opstellen van een functiebeschrijving dus een iteratief proces.
3. De resultaten worden gevalideerd door het lijnmanagement (bijvoorbeeld via een indelingscomité), bijgestaan door de HR-verantwoordelijke. De indeling wordt aan elke functiehouder meegedeeld.
4. Iedere functiehouder heeft de mogelijkheid om beroep aan te tekenen tegen de indeling van de functie in een niveau van een functiefamilie en bijgevolg de klassenindeling.

Na de indeling van een functie, kan doorgelinkt worden naar de voorbeelden van functies die in de matrix gepositioneerd werden en die als “anker” dienen bij het niveau van de betrokken functiefamilie. De functietitel geldt slechts als een indicatie. Elke functie dient ingedeeld te worden op basis van de concrete functie-inhoud en kan worden vergeleken met de functie-inhoud van de voorbeeldfuncties. Opgelet: de functie wordt ingedeeld, niet de functiehouder noch de wijze van functioneren van de titularis.

Bijlage 4 herneemt de lijst met de voorbeelden van functies.

## **Voorbeelden**

### Situatie 1

- een functiehouder en leidinggevende bereiken een akkoord over de functiebeschrijving ‘dossierbehandelaar personeelszaken’;
- de leidinggevende deelt, in overleg met het middenkader, de functie in (functiefamilie en niveau via het indelingsinstrument). De ingedeelde voorbeeldfuncties uit de functieniveaumatrix worden gebruikt als extra toets met het oog op een correcte indeling;
- alle indelingen binnen de entiteit worden gevalideerd door het lijnmanagement (bvb. via een indelingscomité);
- aan elke functiehouder wordt het resultaat van de indeling meegedeeld en de functiehouder ontvangt een exemplaar van de functiebeschrijving;
- elke functiehouder kan tegen de indeling in beroep gaan.

Deze stappen worden voor elke functie doorlopen.

### Situatie 2

- de functieniveaumatrix bevat een beschrijving van maatschappelijk assistent als voorbeeldfunctie;
- die beschrijving werd door de wegingscommissie ingedeeld in de functiefamilie “gespecialiseerd uitvoerend”, niveau 3;
- het voorgaande betekent absoluut niet dat alle functiehouders die de functietitel van maatschappelijk assistent dragen ambtshalve in de functiefamilie gespecialiseerd uitvoerend niveau 3 worden ingedeeld;
- immers, voor elke functie worden de stappen in situatie 1 doorlopen.

### Situatie 3

Zoals eerder is aangegeven, zullen niet alle functies binnen de Vlaamse overheid een plaats vinden in de functieniveaumatrix. Het kan dat de functie in ernstige mate afwijkt van de functiefamilies en de daarbij horende niveaus en/of de voorbeeldfuncties. Een indeling in een functiefamilie zou de essentie van de functie aantasten.

In 2011 wordt verder onderzocht hoe met deze specifieke functies best wordt omgegaan.

## **3.3.3. De beroepsprocedure**

De beroepsprocedure zal concreet worden uitgewerkt in een rondzendbrief. In het protocol dat tussen de overheid en de representatieve vakbonden werd afgesloten, zijn onder andere volgende basisprincipes al opgenomen.

- De begeleidingscommissie doet voorstellen betreffende stappen in de beroepsprocedure (bvb. de tijdslimiet voor het indienen en het behandelen van het beroep). Deze afspraken worden gecommuniceerd aan het personeel.
- Iedere functiehouder heeft de mogelijkheid om beroep aan te tekenen tegen de indeling van zijn functie in een niveau van een functiefamilie en bijgevolg de klassenindeling. Dit kan op basis van procedurefouten of op basis van een vergelijking met de voorbeeldfuncties.
- De interne beroepscommissie (voor deze gelegenheid verandert de begeleidingscommissie van naam of betreft het een commissie gedelegeerd uit de begeleidingscommissie) beslist over de ontvankelijkheid van het beroep en van de eventuele doorzending naar de wegingcommissie.
- Indien een betrokkene (de overheid, de functiehouder of de vakbondsafvaardiging) de uitspraak van de interne beroepscommissie betreffende de analytische weging of indeling via het indelingsinstrument niet aanvaardt, kan een nieuwe aanvraag tot beroep ten gronde bij de begeleidingscommissie worden ingediend. De begeleidingscommissie vraagt daartoe een advies aan de externe commissie van wegingdeskundigen.

Het spreekt voor zich dat er maximaal dient gestreefd te worden naar een consensus binnen de entiteit zodat het opstarten van een (externe) beroepsprocedure tot een minimum kan worden herleid.

### 3.3.4. De onderhoudsprocedure

Functieclassificatie moet actueel blijven. Er moet rekening worden gehouden met de wijzigingen en de evolutie binnen de Vlaamse overheid (nieuwe of gewijzigde voorbeeldfuncties, organisatiestructuur, technologie, functiefamilies, enz.). De onderhoudsprocedure vermijdt een snelle veroudering van de functiebeschrijvingen, de wegingen, de classificatie en bijgevolg de functieniveaumatrix.

Zo zal de functieniveaumatrix nog uitgebreid worden met een functiefamilie 'middenkader'.

Het protocol 'functieclassificatie' voorziet verder ook al een aantal afspraken.

De bijeenroeping van de onderhoudscommissie (voor deze gelegenheid verandert de begeleidingscommissie van naam of betreft het een commissie gedelegeerd uit de begeleidingscommissie) kan gebeuren op initiatief van de overheid, de vakbondsafvaardiging of de begeleidingscommissie.

Er is ook afgesproken om elke vier jaar een periodiek onderhoud te voorzien van de functieniveaumatrix en de bijhorende voorbeeldfuncties.

### 3.3.5. De functieniveaumatrix en de gevolgen op de kwaliteitsborging in het dossier N-2 en inhoudelijke loopbanen

Om te verhinderen dat N-2-functies en inhoudelijke functies lukraak omschreven worden, werden deze functies in 2007 gesitueerd in de toenmalige versie van de functieniveaumatrix. Hieruit kunnen normen en standaarden gehaald worden onder de vorm van het doel van de functie, de resultaatgebieden en competenties om na te gaan of de voorgestelde functiebeschrijvingen wel beantwoorden aan de vereisten. Hierna is een vergelijkende tabel opgenomen tussen de situatie in 2007 (linker kolom) en die van vandaag (rechterkolom). Wijzigingen zijn onder voorbehoud en cursief aangegeven.

2007	2010
<b>Senior adviseur (A2E) kan voorkomen in:</b>	
Beleidsondersteuning - niveau 3	Beleidsondersteuning - niveau 4
Technisch specialist - niveau 3	Technisch specialist - niveau 3
Onderzoeksfunctie - niveau 3	Onderzoeksfunctie - niveau 3
	<i>Organisatieondersteunend – niveau 4</i>

<b>Adviseur (-ingenieur, -arts, -informaticus) (A2) kan voorkomen in:</b>	
Beleidsondersteuning - niveau 2	Beleidsondersteuning - niveau 3
Technisch specialist - niveau 2	Technisch specialist - niveau 2
Onderzoeksfunctie - niveau 2	Onderzoeksfunctie - niveau 2
Organisatieondersteunend - niveau 3	Organisatieondersteunend - niveau 3
Klantenadviserend - niveau 3	Klantenadviserend - niveau 3
Beleidsthema-beheerder - niveau 2	Beleidsthema-beheerder - niveau 2
Controle Audit – niveau 3	<i>Controle Audit – niveau 4</i>
Dossierbeheerder externe aanvragen – niveau 4	Dossierbeheerder externe aanvragen – niveau 4

<b>Directeur (-ingenieur, -arts, -informaticus) (A2) kan voorkomen in:</b>	
Lager kader – niveau 3	Lager kader – niveau 3

<b>Senior hoofddeskundige (B3) kan voorkomen in:</b>	
Dossierbeheerder externe aanvragen - niveau 3	Dossierbeheerder externe aanvragen - niveau 3
Gespecialiseerd uitvoerend - niveau 3	<i>Gespecialiseerd uitvoerend – niveau 4</i>

<b>Senior hoofdmedewerker (C3) kan voorkomen in:</b>	
Dossier- en gegevensbeheerder - niveau 3	Dossier- en gegevensbeheerder - niveau 3
Administratief ondersteunend - niveau 4	<i>Administratief ondersteunend - niveau 5</i>
Gespecialiseerd uitvoerend - niveau 3	Gespecialiseerd uitvoerend - niveau 3

---

Senior expert hoofdassistent (D3) kan voorkomen in:	
Administratief ondersteunend - niveau 3	Administratief ondersteunend - niveau 4
Praktisch uitvoerend - niveau 4	Praktisch uitvoerend - niveau 4

### 3.3.6. Koppeling aan een loopbaan- en beloningsbeleid?

#### *Formuleren van een loopbaan- en beloningsbeleid*

De meest bekende en gebruikte toepassing van functieclassificatie is het formuleren van een loopbaan- en beloningsbeleid. In veel organisaties is de relatieve zwaarte van de functie de belangrijkste component om het basissalaris te bepalen. Functieclassificatie is dus het fundament, de sokkel waarop de beloningsstructuur wordt gebouwd. Indien deze onderbouw wordt verwaarloosd, komt meteen ook de rest van het beloningsgebouw wankel te staan.

Toch mag men de invloed van de classificatie ook weer niet overschatten: ze heeft alleen betrekking op het functiesalaris. De volledige beloning wordt samengesteld met nog allerlei andere componenten zoals premies voor 'arbeidsongemakken', diverse toelagen, prestatiebeloning en andere financiële en niet-financiële voordelen.

#### *Keuze van beloningsbeleid*

De keuze voor één of ander beloningsbeleid gebeurt niet in een vacuüm. Het beloningsbeleid moet immers ingebed worden in het totale organisatiebeleid en zal dus in de eerste plaats bepaald worden door de kenmerken van dat beleid (visie, missie, waarden, ...). Door een beloningsstrategische analyse krijgt men een zicht op de kenmerken van de organisatie en de omgeving. Er wordt een inventaris opgemaakt van alle relevante interne en externe factoren: de sector waarin de overheid actief is, de economische, politieke en maatschappelijke omgeving, de financiële mogelijkheden, de arbeidsmarktpositie, het profiel van het personeelsbestand, de organisatiecultuur, het sociaal overleg, enzovoort.

Een dergelijke analyse samen met een onderzoek naar de sterktes en zwaktes van het huidige loopbaan- en beloningsbeleid en een analyse van de resultaten van de personeelspeilingen levert belangrijke informatie op voor het ontwikkelen en vastleggen van een strategisch beloningsbeleid op maat van de (Vlaamse) overheid.

Het komt erop aan een juist gedoseerde en gecombineerde mix van arbeidsvoorwaarden samen te stellen, die de juiste werknemers aantrekt, bindt en motiveert.

#### *Sociaal overleg*

Een koppeling tussen functieclassificatie en beloning maakt in alle geval deel uit van sociaal overleg. Proefprojecten en simulatieoefeningen zijn aangewezen om de impact van dergelijke beslissing verder te onderzoeken. Daarnaast moet ook heel wat aandacht worden besteed aan integratie- en overgangsmaatregelen.



# Bijlage 1 - Korte beschrijving van de verschillende functiefamilies

## Functiefamilies die andere functies aansturen

### Lager Kader

Functies in deze functiefamilie leiden een geheel van activiteiten en medewerkers. Daarnaast maakt het vanuit de praktijk input geven aan het beleid een belangrijk onderdeel uit van deze functies. Ze zorgen voor een kwaliteitsvolle en klantgerichte dienstverlening, zodat een bijdrage tot het realiseren van de doelstellingen van de organisatie geleverd wordt.

De belangrijkste verantwoordelijkheden van functies binnen deze familie zijn:

- concrete doelstellingen voor de eigen dienst en medewerkers opmaken;
- de werkzaamheden van de dienst plannen, organiseren, coördineren, volgen en bijsturen;
- aan de medewerkers leidinggeven;
- vanuit de praktijk input leveren voor het beleid;
- de middelen efficiënt beheren.

Hoewel de nadruk binnen deze functies op leidinggeven ligt, kunnen ze ook zelf een inhoudelijke bijdrage leveren binnen de dienst.

Deze functies geven meestal leiding aan voornamelijk inhoudelijke functies. Ze worden zelf aangestuurd door functies uit de families middenkader of eventueel het topkader.

Zoals eerder vermeld bevatten ook de hoogste niveaus binnen een aantal niet-aansturende functiefamilies (zoals Organisatieondersteunend, Controle en audit, Gespecialiseerd uitvoerend, ...) soms ook functies die leidinggeven. De functies binnen de families Operationeel leidinggeven en Lager kader onderscheiden zich echter van deze functies doordat de nadruk hier op leidinggeven ligt.

Bij de functies binnen het hoogste niveau van niet-aansturende families ligt de nadruk op inhoudelijke taken opnemen.

(Voorbeeld)functies in deze familie zijn onder meer:

- algemeen directeur buitendienst;
- verantwoordelijke dienst organische afvalstoffen;
- regiocoördinator onderwijspersoneel;
- teamleider arbeidsbemiddeling;
- hoofdverpleegkundige;
- ...

### Operationeel leidinggeven

De operationeel leidinggevend sturen medewerkers aan en ze organiseren en superviseren de dagelijkse werkzaamheden van deze medewerkers. Zo zorgen ze voor de efficiënte en continue werking van het eigen team, zodat de gegeven operationele doelstellingen behaald worden.

De belangrijkste verantwoordelijkheden van functies binnen deze familie zijn:

- de werkzaamheden van het team dagelijks plannen, organiseren en superviseren;
- aan de medewerkers leidinggeven;
- werkzaamheden van het team superviseren;

- voor het beheer van de middelen zorgen.

Hoewel de nadruk binnen deze functies op leidinggeven ligt, kunnen ze ook zelf taken opnemen binnen het team.

Deze functies geven typisch leiding aan uitvoerende functies uit families zoals Administratief ondersteunend, Gespecialiseerd uitvoerend en Praktisch uitvoerend. Zelf worden ze meestal aangestuurd door functies uit de families Lager kader of Middenkader (afdelingshoofden).

Ook de andere families kunnen functies bevatten die een beperkt gedeelte van hun tijd coördineren en medewerkers aansturen. De functies binnen de families Operationeel leidinggeven en Lager kader onderscheiden zich echter van deze functies doordat de nadruk hier duidelijk op het leidinggeven ligt.

Bij de niet-aansturende families blijft de nadruk liggen op het opnemen van inhoudelijke taken.

(Voorbeeld)functies in deze familie zijn onder meer:

- verantwoordelijke vervoer en verzendingen;
- regioverkeersleider;
- werf- en sectorverantwoordelijke;
- dispatcher-coördinator operationeel verkeersbeheer;
- leidinggevend hoofdschipper;
- keukenchef;
- ...

## **Projectmanagement**

Functies in deze functiefamilie leiden bijna uitsluitend een of meer projecten of deelprojecten. Projecten zijn tijdelijk van aard en het te bereiken resultaat en de timing worden duidelijk afgesproken met de opdrachtgever.

Opgelet: in de Vlaamse overheid wordt vaak gegrepen naar de term 'project' in een niet-zuivere betekenis. Men bedoelt dan eerder functies die regelmatig 'projectmatig' werken en die opdrachten realiseren door er anderen bij te betrekken. Deze functiefamilie gaat niet over deze functies.

De belangrijkste verantwoordelijkheden van functies binnen deze familie zijn:

- het project definiëren en plannen;
- het project volgen;
- de projectmedewerkers aansturen;
- over de voortgang en de resultaten van het project rapporteren aan de opdrachtgever.

De functies worden aangestuurd door de families Middenkader, Topmanagement of rechtstreeks door het politieke niveau.

(Voorbeeld)functies in deze familie zijn onder meer:

- projectingenieur maritieme toegang;
- projectingenieur;
- projectleider e-government;
- ...

## Funciefamilies met als doelgroep de organisatie en/of de maatschappij

### Administratief ondersteunende functies

Deze functies verlenen administratief ondersteunende diensten aan een of meer personen binnen de entiteit. Zo dragen zij bij tot een vlotte, efficiënte administratieve werking van de entiteit.

De belangrijkste verantwoordelijkheden van functies binnen deze familie zijn:

- informatie verzamelen en verwerken;
- informatiebeheer verzorgen;
- de dossierbehandeling administratief ondersteunen;
- documenten voorbereiden, opstellen en nazien.

Daarnaast zijn er extra resultaatgebieden mogelijk zoals postverdeling, ontvangst en agendabeheer.

(Voorbeeld)functies in deze familie zijn onder meer:

- administratief ondersteuner studietoelagen;
- directiesecretaris;
- secretariaatsassistent;
- administratief medewerker infrastructuur en logistiek;
- medewerker- documentalist;
- ...

### Controle en audit functies

Deze functies controleren de naleving van reglementeringen, normen e.d. of voeren interne audits uit. Kenmerkend is dat de functiehouders daarvoor ter plaatse gaan bij derden. Het product van die controle of interne audit is een verslag of rapport dat de bevoegde instanties in staat moet stellen om acties te nemen. Soms dient de functiehouder ook zelf acties te ondernemen naar aanleiding van de controle.

De functies kunnen zich ofwel richten tot externen (de 'inspectiefuncties') of tot internen (de auditfuncties). De aard van het kernproces is echter hetzelfde.

De belangrijkste verantwoordelijkheden van functies binnen deze familie zijn:

- de controle of audit plannen en voorbereiden;
- de controle of audit ter plaatse uitvoeren;
- de bevindingen in een verslag vastleggen.

In het rapport worden meestal aanbevelingen voor de bevoegde instantie verwacht. Advies geven aan de gecontroleerde zelf behoort echter niet tot de kernverantwoordelijkheden. Van sommige functies wordt dat wel verwacht terwijl het bij andere functies expliciet gescheiden wordt omdat men dat onverenigbaar vindt. Daarom kan deze opdracht als extra resultaatgebied opgenomen worden.

Deze functies worden meestal aangestuurd door het middenkader.

(Voorbeeld)functies in deze familie zijn onder meer:

- junior en senior auditor;
- wooninspecteur;
- stedenbouwkundig inspecteur;

- milieu-inspecteur;
- controleur zeevisserij;
- ...

### **Dossierbeheerders externe aanvragen**

De functies in deze functiefamilie analyseren en verwerken binnenkomende (externe) aanvragen voor erkenningen, subsidies, vergunningen e.d. Typisch is dat het hele proces van aanvraagbehandeling gevolgd wordt: vanaf het moment dat een dossier binnenkomt tot er een beslissing genomen wordt. De beslissing impliceert een beoordeling van de aanvraag die een goedkeuring of afkeuring inhoudt. Als een dossier is afgerond, begint het proces opnieuw.

De belangrijkste verantwoordelijkheden van de functies binnen deze familie zijn:

- de studie, het technische advies of de opdracht voorbereiden;
- de dossiergegevens analyseren, toetsen en interpreteren;
- een (voorstel van) beslissing formuleren.

Deze functies behandelen de aanvragen volgens de geldende procedures, wetgeving, regelgeving, normen, budgettaire beperkingen e.d. Essentieel is dat het gaat om de behandeling van externe aanvragen. Daarin verschilt deze functiefamilie met de functiefamilie Dossier- en gegevensbeheerder, waar interne dossiers of dossiers voor intern gebruik worden behandeld en beheerd (bijvoorbeeld personeelsdossiers, betalingsdossiers,...).

Deze functies worden meestal aangestuurd door functies uit de families lager kader of middenkader.

(Voorbeeld)functies in deze familie zijn onder meer:

- adviesverlener milieuvergunningen en erkenningen;
- expert veiligheidsrapportage;
- administratief medewerker subsidieopvolging;
- dossierhouder bodembeheer;
- dossierbeheerder mestbank;
- ...

### **Dossier- en gegevensbeheerders**

Deze functies beheren en behandelen dossiers en gegevens in het kader van een interne dienstverlening. Zo zorgen zij ervoor dat interne processen efficiënt, correct en klantvriendelijk verlopen en dat procedures, wet en regelgeving worden gerespecteerd.

De belangrijkste verantwoordelijkheden van functies binnen deze familie zijn:

- gegevens verzamelen, vervolledigen en verwerken;
- gegevens en documenten verifiëren en controleren;
- gegevens verwerken en dossiers behandelen;
- informatie betreffende dossiers en gegevens uitwisselen.

Deze functies worden meestal aangestuurd door functies uit de families lager kader, operationeel leidinggeven, organisatieondersteunend of door het hoogste niveau binnen de eigen familie.

(Voorbeeld)functies in deze familie zijn onder meer:

- financieel beheerder;
- trajectbegeleider adoptie;
- medewerker leertijd;
- dossierbeheerder personeel;
- vereffenaar;
- ...

## **Gespecialiseerd uitvoerende functies**

Deze functiefamilie omvat functies die diverse vakinhoudelijke taken uitvoeren om aan de bevoegde instanties of personen informatie, diensten of producten te leveren binnen een bepaalde tijdspanne. Het gaat hierbij om taken die inherent zijn aan de eigen specialisatie die verworven is via opleiding of ervaring en zich minstens op het niveau van een professionele bachelor bevindt. De vakinhoudelijke taken worden uitgevoerd volgens de vastgestelde kwaliteitsvereisten, procedures en veiligheidsvoorschriften.

Deze vakinhoudelijke verantwoordelijkheden kunnen zeer divers zijn (en variëren van functie tot functie):

- analyses en metingen uitvoeren;
- uitvoeren van selecties, organiseren van trainingen, programmeren;
- plannen en ontwerpen opmaken;
- applicaties en netwerken ontwikkelen, beheren en onderhouden;
- elektromechanische installaties onderhouden;
- teksten redigeren, vertalen;
- activiteiten ter plaatse, zoals meten, controleren, schatten, fotograferen, reparaties uitvoeren, verplegen ...

De belangrijkste verantwoordelijkheden van functies binnen deze familie zijn:

- de eigen werkzaamheden inhoudelijk en praktisch voorbereiden en organiseren;
- diverse vakinhoudelijke taken uitvoeren (zie bovenstaande opsomming);
- materiaal of gegevens beheren;
- informeren over producten, diensten, systemen of procedures.

Hierbij is het zichzelf voortdurend vervolmaken in het eigen vakterrein en werkgebied noodzakelijk om, via de integratie van nieuwe evoluties, de kwaliteit van de uit te voeren opdrachten te verbeteren.

(Voorbeeld)functies in deze familie zijn onder meer:

- junior en senior topograaf;
- tekenaar;
- sporttechnicus;
- programmeur;
- maatschappelijk assistent;
- ...

## **Klantenadviserende functies**

Deze functies geven vanuit hun eigen specialisatie professioneel advies of begeleiding aan externe klanten. Vaak is het advies of de begeleiding maatgericht.

De belangrijkste verantwoordelijkheden van functies binnen deze familie zijn:

- de vraag of het probleem van de externe klant vervolledigen, verhelderen en analyseren;
- informatie verstrekken, een advies formuleren, eventueel een begeleidingsplan opstellen;
- samen met de betrokkenen het advies of het begeleidingsplan uitvoeren of opvolgen;
- gegevens registreren en analyseren;
- de dienstverlening bekendmaken.

Het advies en de begeleiding worden aan de externe klanten voorgesteld en zijn dus niet bindend. Dat in tegenstelling tot de beslissingen van de functiefamilie dossierbeheerder externe aanvragen, waar elke beslissing wel leidt tot een bindende uitspraak.

(Voorbeeld)functies in deze familie zijn onder meer:

- consulent lokaal beleid kinderopvang;
- klantenconsulent;
- bedrijfsadviseur;
- accountmanager;
- adviseur internationaal ondernemen
- ...

### **Organisatieondersteunende functies**

De functies in deze functiefamilie bouwen binnen de eigen organisatie een dienstverlening uit op het vlak van ICT, HRM, juridische zaken, financiën en begroting, logistiek, kwaliteit, communicatie, documentatie,... Deze functies helpen alle medewerkers zo optimaal en efficiënt mogelijk te functioneren. Typisch voor deze functiefamilie is dat voor de interne klanten gewerkt wordt.

De belangrijkste verantwoordelijkheden van de functies binnen deze familie zijn:

- de interne behoeften aan dienstverlening analyseren;
- op basis van het beleid en de behoefteanalyse de dienstverlening definiëren, implementeren en bijsturen;
- concepten, systemen, methoden en technieken ontwikkelen of aanpassen, in nauw overleg met de interne klant;
- advies verlenen aan de interne klant;
- de processen en dienstverlening volgen, evalueren en eventueel bijsturen.

Essentieel is het uitbouwen van de interne dienstverlening. Daarin verschilt de functiefamilie Organisatieondersteunende functies van de functiefamilie dossier- en gegevensbeheerder, waar dossiers en gegevens worden behandeld en beheerd (bijvoorbeeld personeelsdossiers, facturen,...). Deze functies worden meestal aangestuurd door functies uit de familie middenkader.

(Voorbeeld)functies in deze familie zijn onder meer:

- juridisch adviseur;
- loopbaanconsulent;
- softwarearchitect;
- adviseur financiën en begroting;
- communicatieverantwoordelijke;
- ...

### **Praktisch uitvoerende functies**

De functies in deze functiefamilie voeren diverse operationele taken uit volgens duidelijk omschreven instructies en richtlijnen. Deze taken vormen een bijdrage tot de interne of externe dienstverlening van de entiteit.

De belangrijkste verantwoordelijkheden van functies binnen deze familie zijn:

- van de uit te voeren opdrachten kennis nemen;
- de opgedragen taken uitvoeren;
- werkmateriaal onderhouden;
- administratie verzorgen en verslag uitbrengen.

Deze functies kunnen aangestuurd worden door functies uit de families operationeel leidinggeven, door het hoogste niveau uit deze familie zelf en door bepaalde functiefamilies die niet binnen de leidinggevende cluster vallen (meestal gespecialiseerd uitvoerend of technisch specialist).

(Voorbeeld)functies in deze familie zijn onder meer:

- schoonmaakster;

- matroos;
- wachter;
- bode;
- dierenverzorger;
- ...

### **Technisch specialisten**

De functies in deze functiefamilie treden op als technisch deskundigen die, meestal binnen een projectteam, plannen, ontwerpen of studies opmaken en de uitvoering ervan volgen. Zo leveren ze specialistische kennis voor de realisatie van bredere projecten. Een technisch specialist kan deelprojecten leiden, maar de nadruk ligt hierbij op de eigen deskundigheid en niet op de brede projectleiding. Op deze manier onderscheiden deze functies zich van de familie projectmanagement, waar de nadruk eerder ligt op het project als geheel met de bewaking van middelen, de integratie van specialisaties en het op elkaar afstemmen van deelprojecten.

De belangrijkste verantwoordelijkheden van functies binnen deze familie zijn:

- de studie, het advies of de opdracht voorbereiden;
- plannen, ontwerpen en studies opmaken;
- technisch advies en informatie geven;
- de uitvoering van de plannen volgen en controleren;
- de verrichte werkzaamheden evalueren.

Hierbij is het actief bijhouden en uitwisselen van kennis en ervaring met betrekking tot het vakgebied noodzakelijk om kwaliteitsvolle producten en advies te leveren.

Deze functies worden meestal aangestuurd door functies uit de families projectmanagement of middenkader.

(Voorbeeld)functies in deze familie zijn onder meer:

- studie-ingenieur - stabiliteit;
- architect;
- bouwkundig ingenieur;
- studie-ingenieur – geotechniek;
- werfleider;
- ...

## Funciefamilies die zich richten tot de beleidsbepalers

### Beleidsondersteunende functies

De functies in deze functiefamilie ondersteunen rechtstreeks de beleidsbepalers (functionele minister, regering) bij de beleidsvoorbereiding, vooral via het leveren van goed onderbouwde en kwalitatieve beleidsvoorstellen.

De belangrijkste verantwoordelijkheden van deze beleidsondersteunende functies zijn:

- informatie verzamelen, genereren en verwerken;
- relevante actoren betrekken bij de beleidsvoorbereiding;
- interactie met de beleidsuitvoering verzorgen;
- beleidsplannen voorbereiden en toelichten en erover onderhandelen;
- beleidsmonitoring en beleidsevaluatie organiseren.

(Voorbeeld)functies in deze familie zijn onder meer:

- beleidsmedewerker internationale projecten Onderwijs & Vorming;
- coördinator beleidsontwikkeling;
- beleidsmedewerker internationaal ondernemen;
- adviseur beleidsondersteuning en regelgeving;
- projectleider transversale aangelegenheden;
- ...

### Beleidsthema-beheerders

De functiefamilie omvat functies die vanuit het operationele, vanuit de praktijk een visie leveren op een bepaald beleidsthema waarin ze gespecialiseerd zijn. Zij bouwen dat thema uit binnen hun entiteit en coördineren de implementatie ervan. Beleidsthema's moeten heel ruim worden geïnterpreteerd: dat kan bv. mobiliteit, afvalstoffenbeleid of kinderopvang zijn.

De belangrijkste verantwoordelijkheden van functies binnen deze familie zijn:

- een eigen visie op het beleidsthema ontwikkelen;
- de voorbereiding van implementatie coördineren;
- de beleidsuitvoering ondersteunen;
- de beleidsuitvoering monitoren en feedback geven aan het beleid.

Deze functies zijn nog niet zo talrijk aanwezig in de administratie op dit moment.

(Voorbeeld)functies in deze familie zijn onder meer:

- preventieadviseur - ergonomie;
- themabeheerder natuur en bos;
- deskundige lokaal milieubeleid;
- coach team evenementen;
- draaischijf ondernemingsvorming;
- ...



## Onderzoeksfuncties

De functies in deze functiefamilie zijn bezig met het opzetten, uitvoeren en aansturen van wetenschappelijk en toegepast wetenschappelijk onderzoek. Op basis van dit onderzoek worden relevante informatie, adviezen of producten aangereikt ter ondersteuning van de beleidsvoorbereiding, de beleidsuitvoering en beleidsbeslissingen. Het (toegepast) wetenschappelijk onderzoek past steeds in het eigen kennisdomein of de eigen specialisatie van de onderzoeksfunctie.

De onderzoeksfuncties komen voornamelijk voor in de wetenschappelijke instellingen.

De belangrijkste verantwoordelijkheden van functies binnen deze familie zijn:

- onderzoek, studies of analyses conceptualiseren en uitvoeren;
- zowel inhoudelijk als praktisch onderzoeksprojecten van anderen volgen;
- gerichte acties en het beleid volgen om het onderzoek te valoriseren;
- een informatienetwerk uitbouwen en expertise uitwisselen;
- resultaten en adviezen publiceren of rapporteren.

Hierbij is het actief uitbouwen en onderhouden van kennis binnen het wetenschappelijke vakgebied en het uitwisselen van ervaring wat betreft het werkterrein noodzakelijk om, via de integratie van de nieuwste evoluties in het onderzoek, kwaliteitsvolle producten en advies te leveren.

(Voorbeeld)functies in deze familie zijn onder meer:

- erfgoedonderzoeker;
- expert verkeersmodellering;
- wetenschappelijk onderzoeker agrotechniek;
- onderzoeksleider plantengenetica;
- onderzoeker duurzaam gebruik en beheer van wildsoorten;
- ...

## Bijlage 2 - Samenstelling begeleidingscommissie

### De Voorzitter

Beleidsdomein	Naam
Bestuurszaken	Luc Lathouwers

### Namens de overheid

Beleidsdomein	Naam
Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid	Maurits Meyers
Financiën en Begroting	Els Vermeir
Internationaal Vlaanderen	Kris Franssens
Cultuur, Jeugd, Sport en Media	Jan Vandenabeele
Landbouw en Visserij	Lieve Kerkhofs
Leefmilieu, Natuur en Energie	Dominique Mattheeuws
Mobiliteit en Openbare Werken	Heidi Van Praet
Onderwijs en Vorming	Frieda Minne
Werk en Sociale Economie	Fred Van Hoof
Welzijn, Volksgezondheid en Gezin	Jan Willems
Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed	Piet De Vooght
Economie, Wetenschap en Innovatie	Eric Min

### Namens de representatieve vakorganisaties

Vakorganisatie	Naam
ACV-Openbare Diensten	Willy Du Bois
ACV-Openbare Diensten	Nathalie Hiel
ACV-Openbare Diensten	Christoph Vandenbulcke
ACV-Openbare Diensten	André T'seyen

ACOD-Overheidsdiensten	Hilaire Berckmans
ACOD-Overheidsdiensten	Eddy Hendryckx
ACOD-Overheidsdiensten	Chris Moortgat
ACOD-Overheidsdiensten	Jan Van Wesemael
Vrij Syndicaat voor het Openbaar Ambt	Francis Van Lindt
Vrij Syndicaat voor het Openbaar Ambt	Jos Mermans
Vrij Syndicaat voor het Openbaar Ambt	Cedric Eerebout
Vrij Syndicaat voor het Openbaar Ambt	Michèle Claeys

### **Inhoudelijke en ondersteunende personen**

<b>Entiteit</b>	<b>Naam</b>
Bestuurszaken	Ronny Verstraete
Bestuurszaken	Inge Victor
Hay Group	Afhankelijk van expertisedomein
Bestuurszaken	Willy De Weirdt
Bestuurszaken	Frans Cornelis
Kabinet minister bevoegd voor Bestuurszaken	Tom Somers

## Bijlage 3 - Samenstelling wegingscommissies (2008)

### Vaste leden

Beleidsdomein	Naam
Hay Group	Bart Verachtert/Martine Maloens
Bestuurszaken	Ronny Verstraete
Bestuurszaken	Inge Victor
Bestuurszaken	Marleen Roggeman/Willy De Weirdt/Sabien Verhulst
Bestuurszaken	Anne Delarue
Bestuurszaken	Jozef Mannaerts

### Leden voor de wegingscommissie A

Beleidsdomein	Naam
Bestuurszaken	Johan Ide
Cultuur, Jeugd, Sport en Media	Marie-Christine Gadeyne
Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid	Kris Verhasselt
Landbouw en Visserij	Mona Mertens
Internationaal Vlaanderen	Leen Wolters
Leefmilieu, Natuur en Energie	Sandra Lauf

### Leden van de wegingscommissie B

Mobiliteit en Openbare Werken	Wim Verheyen
Onderwijs en Vorming	Patricia Van Reet
Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed	Saartje Benoot
Welzijn, Volksgezondheid en Gezin	Anne Vanwalleghem
Werk en Sociale Economie	Goedele Poot
Economie, Wetenschap en Innovatie	Michel Van Der Meulen
Financiën en Begroting	Erik Moniquet

## Bijlage 4 – Lijst van de voorbeeldfuncties

**Opmerking: deze lijst wordt aangevuld nadat hierover een consensus wordt bereikt in de begeleidingscommissie**

### **Pro memorie:**

**Met voorbeeldfuncties worden voorbeelden van functies uit de Vlaamse overheid bedoeld die een niveau van een functiefamilie illustreren. Deze functies helpen als “anker”, “kapstok” bij het indelen van de functies in een functiefamilie.**

Nr	Functietitel (M/V)	BD	Entiteit	Functiefamilie	N.
1	administratief ondersteuner Vlaamse Regering	DAR	Departement DAR	Administratief ondersteunend	2
2	informatie- en relatiebeheerder	DAR	Departement DAR	Organisatieondersteunend	1
3	projectleider transversale aangelegenheden	DAR	Departement DAR	Beleidsondersteunend	3
4	medewerker documentalist	DAR	Interne Audit van de Vlaamse Administratie	Administratief ondersteunend	3
5	junior auditor	DAR	Interne Audit van de Vlaamse Administratie	Controle / audit	2
6	senior auditor	DAR	Interne Audit van de Vlaamse Administratie	Controle / audit	3
7	stafid IAVA	DAR	Interne Audit van de Vlaamse Administratie	Organisatieondersteunend	2
8	administratief ondersteuner	DAR	Studiedienst van de VI Regering	Administratief ondersteunend	4
9	onderzoeker_SVR	DAR	Studiedienst van de VI Regering	Onderzoeksfunctie	2
10	beleidsondersteuner: beleids-en omgevingsmonitoring	DAR	Studiedienst van de VI Regering	Beleidsondersteunend	1
11	IT-programmeur (Sharepoint-webtoepassingen)	DAR	Studiedienst van de VI Regering	Gespecialiseerd uitvoerend	3
12	IT-programmeur (datawarehousing)	DAR	Studiedienst van de VI Regering	Gespecialiseerd uitvoerend	4
13	preventieadviseur ergonomie	BZ	Departement BZ	Beleidsthema-beheerder	1
14	ICT-analist-relatiebeheerder	BZ	Departement BZ	Organisatieondersteunend	2
15	beleidsadviseur	BZ	Departement BZ	Beleidsondersteunend	2
16	juridisch adviseur ICT	BZ	Departement BZ	Gespecialiseerd uitvoerend	4
17	adviseur data integratie	BZ	Departement BZ	Organisatieondersteunend	2
18	juridisch adviseur	BZ	Departement BZ	Beleidsthema-beheerder	1
19	management assistent	BZ	Departement BZ	Administratief ondersteunend	3

20	controleur van werken	BZ	Agentschap voor Facilitair Management	Praktisch Uitvoerend	3
21	schoonma(a)k(st)er	BZ	Agentschap voor Facilitair Management	Praktisch Uitvoerend	1
22	werf- en sectorverantwoordelijke	BZ	Agentschap voor Facilitair Management	Operationeel leidinggeven	1
23	maatschappelijk assistent	BZ	Agentschap voor Overheidspersoneel	Gespecialiseerd uitvoerend	3
24	loopbaanconsulent	BZ	Agentschap voor Overheidspersoneel	Organisatieondersteunend	1
25	P&O adviseur	BZ	Agentschap voor Overheidspersoneel	Organisatieondersteunend	2
26	jurist BZ (afdeling beleid binnenland, steden en inburgering)	BZ	Agentschap voor Binnenlands Bestuur	Organisatieondersteunend	1
27	managementondersteuner (afdeling beleid binnenland, steden en inburgering)	BZ	Agentschap voor Binnenlands Bestuur	Administratief ondersteunend	3
28	dossier- en gegevensbeheerder (afdeling financieel management departement F&B)	FB	Departement F&B	Dossier- en gegevensbeheerder	1
29	adviseur beleidsondersteuning en regelgeving (afdeling beleidsondersteuning en begroting dep F&B)	FB	Departement F&B	Beleidsondersteunend	2
30	boekhoudkundig dossierbeheerder (afdeling managementondersteunende diensten, dep F&B)	FB	Departement F&B	Dossier- en gegevensbeheerder	1
31	controleur van de vastleggingen	FB	Centrale Accounting	Dossier- en gegevensbeheerder	2
32	financieel analist	FB	Centrale Accounting	Gespecialiseerd uitvoerend	4
33	controleur gewestbelastingen	FB	Agentschap Vlaamse Belastingdienst	Controle / audit	2
34	administratief medewerker	IV	Departement Internationaal Vlaanderen	Administratief ondersteunend	3
35	beleidsmedewerker internationaal ondernemen	IV	Departement Internationaal Vlaanderen	Beleidsondersteunend	1
36	adviseur internationaal ondernemen	IV	Vlaams Agentschap voor Internationaal Ondernemen (FIT)	Klantenadviserend	2
37	areamanager buurlanden	IV	Toerisme Vlaanderen	Lager kader	2
38	personal management assistent	IV	Toerisme Vlaanderen	Administratief ondersteunend	3
39	personeelswerker EWI	EWI	Departement Economie, Wetenschap en Innovatie	Dossier- en gegevensbeheerder	1
40	navorser	EWI	Departement Economie, Wetenschap en Innovatie	Beleidsondersteunend	3
41	inspecteur (economische overheidssteun - junior)	EWI	Agentschap Economie	Controle / audit	1
42	dossierbeheerder EWI	EWI	Agentschap Economie	Dossierbeheerder externe aanvragen	3
43	accountmanager	EWI	Vlaams Agentschap Ondernemen	Klantenadviserend	2
44	diensthooft Management Ondersteunende Diensten	EWI	Vlaams Agentschap Ondernemen	Lager kader	2

45	deskundige Management Ondersteunende Diensten	EWI	Vlaams Agentschap Ondernemen	Administratief ondersteunend	3
46	financieel beheeder	OV	Departement O&V	Dossier- en gegevensbeheerder	1
47	medewerker postverkeer	OV	Departement O&V	Praktisch Uitvoerend	1
48	dossierbeheerder OV	OV	Agentschap voor Infrastructuur in het Onderwijs	Dossierbeheerder externe aanvragen	1
49	secretaresse	OV	Agentschap voor Infrastructuur in het Onderwijs	Administratief ondersteunend	4
50	medewerker backoffice infolijn onderwijs	OV	Agentschap voor Onderwijscommunicatie	Gespecialiseerd uitvoerend	1
51	dossier- en relatiebeheerder onderwijspersoneel	OV	Agentschap voor Onderwijsdiensten	Dossier- en gegevensbeheerder	2
52	regiocoördinator onderwijspersoneel	OV	Agentschap voor Onderwijsdiensten	Lager kader	2
53	administratief ondersteuner studietoelagen	OV	Agentschap voor HO, volwassenenonderwijs/studietoelagen	Administratief ondersteunend	2
54	verificateur	OV	GO! Onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap	Controle / audit	2
55	beleidsondersteuner GO	OV	GO! Onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap	Beleidsondersteunend	2
56	vereffenaar	WVG	Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin	Dossier- en gegevensbeheerder	1
57	coördinator beleidsontwikkeling	WVG	Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin	Beleidsondersteunend	3
58	chauffeur	WVG	Jongerenwelzijn	Praktisch Uitvoerend	1
59	consulent-hulpverlener	WVG	Jongerenwelzijn	Klantenadviserend	2
60	consulent lokaal beleid kinderopvang	WVG	Kind en Gezin	Klantenadviserend	2
61	trajectbegeleider adoptie	WVG	Kind en Gezin	Dossier- en gegevensbeheerder	2
62	voorlichter backoffice preventieve gezinsondersteuning	WVG	Kind en Gezin	Klantenadviserend	1
63	hoofdverpleegkundige	WVG	OPZ Rekem	Lager kader	1
64	gediplomeerd verpleegkundige	WVG	OPZ Rekem	Praktisch Uitvoerend	4
65	zorgkundige	WVG	OPZ Rekem	Praktisch Uitvoerend	2
66	celhoofd ambulante dienstverlening	WVG	Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap	Lager kader	2
67	dossierbeheerder personeel	WVG	Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap	Dossier- en gegevensbeheerder	2
68	medisch milieudeskundige	WVG	Vlaams Agentschap Zorg en Gezondheid	Controle / audit	2
69	arts infectieziekten	WVG	Vlaams Agentschap Zorg en Gezondheid	Beleidsthemabeheerder	2
70	beleidsmedewerker CJSM	CJSM	Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media	Beleidsondersteunend	2
71	personeelswerker CJSM	CJSM	Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media	Dossier- en gegevensbeheerder	2
72	software-architect	CJSM	Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media	Organisatieondersteunend	2
73	sporttechnicus	CJSM	BLOSO	Gespecialiseerd uitvoerend	2
74	technisch uitvoerder onderhoud	CJSM	BLOSO	Praktisch Uitvoerend	2

75	suppoost	CJSM	Kunsten en Erfgoed	Praktisch Uitvoerend	2
76	algemeen directeur buitendienst	CJSM	Kunsten en Erfgoed	Lager kader	3
77	dossierbehandelaar CJSM	CJSM	Kunsten en Erfgoed	Dossierbeheerder externe aanvragen	3
78	wachter	CJSM	Kunsten en Erfgoed	Praktisch Uitvoerend	2
79	directiesecretaris	CJSM	Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen	Administratief ondersteunend	4
80	dossierbehandelaar SCWJV	CJSM	Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen	Dossierbeheerder externe aanvragen	1
81	jurist CJSM	CJSM	Vlaamse Regulator voor de Media	Dossier- en gegevensbeheerder	3
82	adviseur juridische dienstverlening en externe relaties	WSE	Departement WSE	Organisatieondersteunend	3
83	teamcoördinator administratie Insepctie werk en sociale economie	WSE	Departement WSE	Operationeel leidinggeven	2
84	adviseur financiën en begroting	WSE	Departement WSE	Organisatieondersteunend	2
85	leertrajectbegeleider	WSE	Vlaams Agentschap voor Ondernemersvorming - Syntra vlaanderen	Klantenadviserend	2
86	medewerker leertijd	WSE	Vlaams Agentschap voor Ondernemersvorming - Syntra vlaanderen	Dossier- en gegevensbeheerder	1
87	teamleider arbeidsbemiddeling	WSE	VDAB - Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding	Lager kader	2
88	klantenconsulent	WSE	VDAB - Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding	Klantenadviserend	2
89	consulent trajectbegeleiding	WSE	VDAB - Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding	Klantenadviserend	2
90	monitoringsdeskundige land- en tuinbouw	LV	Departement Landbouw en Visserij	Dossier- en gegevensbeheerder	2
91	beleidsmedewerker LV	LV	Departement Landbouw en Visserij	Beleidsondersteunend	3
92	controleur zeevisserij	LV	Departement Landbouw en Visserij	Controle / audit	1
93	controleur-dossierbehandelaar	LV	Agentschap voor Landbouw en Visserij	Dossierbeheerder externe aanvragen	2
94	.net-ontwikkelaar	LV	Agentschap voor Landbouw en Visserij	Gespecialiseerd uitvoerend	4
95	dierenverzorger	LV	Instituut voor Landbouw- en Visserijonderzoek	Praktisch Uitvoerend	2
96	Wetenschappelijk expert/groepsleider Plantengenetica	LV	Instituut voor Landbouw- en Visserijonderzoek	Onderzoeksfunctie	3
97	proefveldwerker	LV	Instituut voor Landbouw- en Visserijonderzoek	Praktisch Uitvoerend	2
98	wetenschappelijk onderzoeker Agrotechniek	LV	Instituut voor Landbouw- en Visserijonderzoek	Onderzoeksfunctie	1
99	adviesverlener milieuvergunningen en erkenningen (senior)	LNE	Departement Leefmilieu, Natuur en Energie	Dossierbeheerder externe aanvragen	4
100	expert veiligheidsrapportage	LNE	Departement Leefmilieu, Natuur en Energie	Dossierbeheerder externe aanvragen	3
101	milieu-inspecteur (toezichhoudend ambtenaar - werkgroeplid)	LNE	Departement Leefmilieu, Natuur en Energie	Controle / audit	3
102	groenarbeider	LNE	Agentschap voor Natuur en Bos	Praktisch Uitvoerend	1
103	veldwerkcoördinator monitoring bosreservaten	LNE	Instituut voor Natuur- en Bosonderzoek	Gespecialiseerd uitvoerend	1



104	staalnemer en -verwerker	LNE	Instituut voor Natuur- en Bosonderzoek	Gespecialiseerd uitvoerend	1
105	wetenschappelijk directeur voor de onderzoeksgroep duurzaam gebruik bomen en struiken	LNE	Instituut voor Natuur- en Bosonderzoek	Onderzoeksfunctie	3
106	onderzoeker duurzaam gebruik en beheer van wildsoorten	LNE	Instituut voor Natuur- en Bosonderzoek	Onderzoeksfunctie	1
107	dossierhouder bodembeheer	LNE	Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij	Dossierbeheerder externe aanvragen	3
108	verantwoordelijke dienst organische afvalstoffen	LNE	Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij	Lager kader	2
109	dossierbeheerder loonadministratie	LNE	Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij	Dossier- en gegevensbeheerder	2
110	diensthoofd logistiek	LNE	Vlaamse Landmaatschappij	Lager kader	2
111	dossierbeheerder mestbank	LNE	Vlaamse Landmaatschappij	Dossierbeheerder externe aanvragen	1
112	materiespecialist werken	LNE	Vlaamse Landmaatschappij	Organisatieondersteunend	2
113	technisch-administratief medewerker	LNE	Vlaamse Reguleringsinstantie voor de Electriciteits- en Gasmarkt	Dossierbeheerder externe aanvragen	1
114	secretariaatsmedewerker	LNE	Vlaamse Reguleringsinstantie voor de Electriciteits- en Gasmarkt	Administratief ondersteunend	2
115	mobilitetsbegeleider (beleid mobiliteit en verkeersveiligheid)	MOW	Departement MOW	Beleidsthemabeheerder	1
116	junior tekenaar - topograaf (afdeling algemene technische ondersteuning)	MOW	Departement MOW	Gespecialiseerd uitvoerend	1
117	senior tekenaar - topograaf (afdeling algemene technische ondersteuning)	MOW	Departement MOW	Gespecialiseerd uitvoerend	3
118	projectingenieur - maritieme toegang	MOW	Departement MOW	Projectmanagement	2
119	studie ingenieur - stabiliteit (senior)	MOW	Departement MOW	Technisch specialist	2
120	dispatcher-coördinator operationeel verkeersbeheer	MOW	Departement MOW	Operationeel leidinggeven	3
121	expert verkeersmodellering	MOW	Departement MOW	Onderzoeksfunctie	2
122	onderzoeksmedewerker verkeersmodellering	MOW	Departement MOW	Onderzoeksfunctie	1
123	celhoofd integraal waterbeleid, haven- en waterbeleid	MOW	Departement MOW	Beleidsondersteunend	3
124	projectingenieur - maritieme toegang (junior)	MOW	Departement MOW	Projectmanagement	1
125	projectingenieur - maritieme toegang (senior)	MOW	Departement MOW	Projectmanagement	3
126	verantwoordelijke vervoer en verzendingen (personeel en logistiek)	MOW	Departement MOW	Operationeel leidinggeven	1
127	dossierbehandelaar personeelsadministratie (personeel en logistiek)	MOW	Departement MOW	Dossier- en gegevensbeheerder	2

128	administratief informatica ondersteuner	MOW	Agentschap Wegen en Verkeer	Gespecialiseerd uitvoerend	1
129	secretariatsassistent	MOW	Agentschap Wegen en Verkeer	Administratief ondersteunend	3
130	verkeerskundig ingenieur	MOW	Agentschap Wegen en Verkeer	Beleidsthema-beheerder	1
131	werfleider	MOW	Agentschap Wegen en Verkeer	Technisch specialist	1
132	wegenarbeider	MOW	Agentschap Wegen en Verkeer	Praktisch Uitvoerend	1
133	wegentoezichter	MOW	Agentschap Wegen en Verkeer	Praktisch Uitvoerend	3
134	projectingenieur AWV	MOW	Agentschap Wegen en Verkeer	Projectmanagement	2
135	motorist	MOW	Agentschap voor Maritieme Dienstverlening en Kust	Praktisch uitvoerend	2
136	nautisch verkeersleider MRCC	MOW	Agentschap voor Maritieme Dienstverlening en Kust	Gespecialiseerd uitvoerend	3
137	hoofdscheepstechnicus	MOW	Agentschap voor Maritieme Dienstverlening en Kust	Praktisch Uitvoerend	4
138	matroos	MOW	Agentschap voor Maritieme Dienstverlening en Kust	Praktisch Uitvoerend	1
139	scheepstechnicus	MOW	Agentschap voor Maritieme Dienstverlening en Kust	Praktisch Uitvoerend	3
140	hoofdmotorist	MOW	Agentschap voor Maritieme Dienstverlening en Kust	Praktisch Uitvoerend	3
141	hoofdschipper	MOW	Agentschap voor Maritieme Dienstverlening en Kust	Operationeel leidinggeven	1
142	kok - ingescheept	MOW	Agentschap voor Maritieme Dienstverlening en Kust	Praktisch Uitvoerend	3
143	leidinggevend hoofdmotorist	MOW	Agentschap voor Maritieme Dienstverlening en Kust	Operationeel leidinggeven	1
144	leidinggevend hoofdschipper	MOW	Agentschap voor Maritieme Dienstverlening en Kust	Operationeel leidinggeven	2
145	regioverkeersleider	MOW	Agentschap voor Maritieme Dienstverlening en Kust	Operationeel leidinggeven	2
146	verkeersleider VCZB/VCZV	MOW	Agentschap voor Maritieme Dienstverlening en Kust	Praktisch Uitvoerend	4
147	verkeersleider Uitkijk Zelzate	MOW	Agentschap voor Maritieme Dienstverlening en Kust	Praktisch Uitvoerend	3
148	hydrograaf	MOW	Agentschap voor Maritieme Dienstverlening en Kust	Gespecialiseerd uitvoerend	4
149	brug- en sluisbedienaar binnenvaartbegeleider Kempense kanalen	MOW	De Scheepvaart	Praktisch Uitvoerend	2
150	brug- en sluisbedienaar binnenvaartbegeleider Albertkanaal	MOW	De Scheepvaart	Praktisch Uitvoerend	2
151	sectorhoofd (leidinggevend)	MOW	Waterwegen en Zeekanaal N.V.	Praktisch Uitvoerend	4
152	projectingenieur W&Z	MOW	Waterwegen en Zeekanaal N.V.	Projectmanagement	2
153	toezichthouder	RWO	Inspectie Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed	Controle / audit	3
154	stedenbouwkundig inspecteur	RWO	Inspectie Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed	Controle / audit	4
155	coördinator wooninspecteur	RWO	Inspectie Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed	Controle / audit	4
156	erfgoedconsulent (discipline bouwkundig erfgoed)	RWO	Agentschap RO en Onroerend Erfgoed Vlaanderen	Dossierbeheerder externe aanvragen	3
157	junior erfgoedonderzoeker	RWO	Vlaams Instituut voor het Onroerend Erfgoed	Onderzoeksfunctie	1
158	graficus	RWO	Vlaams Instituut voor het Onroerend Erfgoed	Praktisch Uitvoerend	3

159	opgraver	RWO	Vlaams Instituut voor het Onroerend Erfgoed	Praktisch Uitvoerend	1
160	juridisch raadgever	RWO	Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen	Klantenadviserend	1
161	verantwoordelijke beheer gebouw en logistiek	RWO	Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen	Gespecialiseerd uitvoerend	3
162	administratief medewerker subsidieopvolging	RWO	Wonen-Vlaanderen	Dossierbeheerder externe aanvragen	1
163	coördinator individuele tegemoetkomingen	RWO	Wonen-Vlaanderen	Dossierbeheerder externe aanvragen	3
164	deskundige databeheer	RWO	Wonen-Vlaanderen	Gespecialiseerd uitvoerend	2
165	dossierbehandelaar individuele tegemoetkomingen	RWO	Wonen-Vlaanderen	Dossierbeheerder externe aanvragen	1
166	controleur kwaliteitsbewaking en huisvestingspremies	RWO	Wonen-Vlaanderen	Controle / audit	1
167	communicatieverantwoordelijke	EWI/SAR	Strategische adviesraad wetenschap en innovatie	Gespecialiseerd uitvoerend	2
168	onthaal/bode	OV/SAR	Vlaamse Onderwijsraad	Praktisch uitvoerend	1
169	boekhouder	OV/SAR	Vlaamse Onderwijsraad	Dossier- en gegevensbeheerder	1

## Bijlage 5 – De Hay-methode voor functie-evaluatie

Onderstaande criteria komen aan bod bij de weging/evaluatie van een functie.

Criteria	Dimensies
Kennis en kunde	<ul style="list-style-type: none"><li>- Praktische/Technische kennis</li><li>- Plannen, organiseren en integreren (bestuurlijke) kennis</li><li>- Communicatie- en beïnvloedingsvaardigheden</li></ul>
Probleembehandeling	<ul style="list-style-type: none"><li>- Denkkader/vrijheid van denken</li><li>- Complexiteit van de problematiek</li></ul>
Verantwoordelijkheid	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vrijheid van handelen</li><li>- Aard van de invloed</li><li>- Omvangsgebied</li></ul>

**Kennis en kunde** is het geheel van alle relevante kennis, vaardigheden en ervaring, hoe dan ook verkregen, die nodig zijn om een functie of rol naar behoren te kunnen uitoefenen.

Kennis & Kunde kent drie dimensies:

1. Praktische/Technische kennis: hierbij gaat het om de diepgang en de breedte van de kennis. Dit wordt gebruikt voor de herkenning van een toenemende graad van specialisatie (diepgang) en/of de noodzaak tot grotere variëteit (breedte) van de benodigde kennis.

Diepgang: varieert van kennis van eenvoudige werkrouines tot unieke en gezaghebbende expertise. Breedte: hieronder valt de verscheidenheid aan en hoeveelheid van technieken, disciplines, processen, producten enz., waarover kennis is vereist.

2. Plannen, organiseren en integreren (bestuurlijke) kennis: de bekwaamheid die nodig is om activiteiten en functies te integreren, op elkaar af te stemmen en te leiden. Hierbij gaat het om de combinatie van enkele of alle elementen van plannen, organiseren, leidinggeven, uitvoeren en controleren. Bestuurlijke kennis is gerelateerd aan de omvang van een organisatie, de functionele en geografische verscheidenheid daarvan en de tijdshorizon. Deze kennis kan op een directe of een adviserende/raadgevende manier worden toegepast.

3. Communicatie- en beïnvloedingsvaardigheden: de vaardigheden die nodig zijn om met individuen en/of groepen te communiceren en deze te beïnvloeden binnen en/of buiten de organisatie.

\*\*\*

**Probleembehandeling** is de mate en de aard van het denkproces dat voor een functie vereist is in de vorm van analyseren, redeneren, creëren, oordelen, veronderstellen, gevolgtrekken en concluderen. Probleembehandeling behelst de intensiteit van het mentale proces waarbij kennis en kunde worden gebruikt om problemen te herkennen en op te lossen.

Probleembehandeling kent twee dimensies:

1. Denkader - vrijheid van denken: de mate waarin het denkproces wordt beperkt door regels, methoden, procedures, gewoonten, beleid, strategie, enzovoort.
2. Complexiteit van de problematiek: de complexiteit van de problemen en de mate waarin de functie origineel moet denken om tot oplossingen te komen.

*Opmerking*: de beoordeling van probleembehandeling heeft geen betrekking op de vrijheid die de functie heeft bij het nemen van beslissingen en/of het ondernemen van actie: deze wordt gemeten via de tabel voor verantwoordelijkheid.

\*\*\*

**Verantwoordelijkheid** waardeert de mate waarin een functie/rol aanspreekbaar is voor handelingen en de daaruit voortvloeiende gevolgen. Hiermee wordt het effect gemeten dat de functie/rol op de eindresultaten heeft.

Verantwoordelijkheid kent drie dimensies in onderstaande *volgorde van belangrijkheid*:

1. Vrijheid van handelen: de mate waarin de functie/rol beslist over te nemen maatregelen en acties om de vereiste resultaten te realiseren. Dit is een afgeleide van het organisatorisch kader, de persoonlijke en beleidsoriëntatie en de processen en systemen die de organisatie controleren.
2. Aard van de invloed: de soort en de mate van invloed die de functie heeft op de gedefinieerde eindresultaten, zoals uitgedrukt in het omvangsgebied.
3. Omvanggebied: het deel van de organisatie waarop de functie de meest herkenbare invloed heeft, uitgedrukt in kwalitatieve en kwantitatieve maatstaven. Indien kwantitatieve maatstaven niet van toepassing zijn, worden de maatstaven voor 'niet-gekwantificeerde omvang' gebruikt.

## Bijlage 6 – Consensusadvies Begeleidingscommissie

De begeleidingscommissie op haar beurt bouwde het advies op rond drie vragen.

- 1. Was er voldoende aandacht voor de kwaliteit van het proces bij het tot stand komen van de vernieuwde functieniveaumatrix (opstellen/naleven protocol, participatie van de entiteiten voor aanleveren functiebeschrijvingen, samenstelling begeleidings- en wegingscommissie, kans op opleidingen, communicatie, ...)?**

De rol van de projectgroep, de begeleidingscommissie en de wegingscommissie werd afdoende geduid en de afspraken werden goed nageleefd. Het (wegings)proces - door twee interne en daartoe goed opgeleide, organisatiebrede commissies - wordt daarenboven ook als kwalitatief en objectief gepercipieerd en is sereen verlopen. Het wegingstraject werd ondersteund door externe deskundigen van de Hay Group.

Veel aandacht ging naar het ontwikkelen van interne expertise in functieweging en -classificatie onder meer via het opleidingstraject. Het feit dat iedereen die een (sleutel)rol speelt in het proces verplicht een basisopleiding moest volgen, zorgde voor een solide en gemeenschappelijke basis en een gemeenschappelijke 'taal'.

De communicatie is niet altijd even transparant verlopen (o.a. over het verbetertraject). Het ontbrak aan openheid en feedback over de wegingsresultaten versus de indelingsresultaten van de voorbeeldfuncties.

De leden van de begeleidingscommissie stellen voor om in de toekomst blijvend aandacht te hebben voor de communicatie.

- 2. Zijn de voorbeelden van functies goede illustraties van de niveaus van de functiefamilies?**

De ruime participatie van de entiteiten voor het aanleveren van functiebeschrijvingen zorgde voor een goede, maar nog niet perfecte, spreiding van de voorbeeldfuncties over de functiefamilies enerzijds en de Vlaamse overheid anderzijds.

Met voorbeeldfuncties worden voorbeelden van functies uit de Vlaamse overheid bedoeld die een niveau van een functiefamilie illustreren. Deze functies helpen als "anker", "kapstok" bij het indelen van functies in een functiefamilie of in de functieniveaumatrix. Het is hierbij belangrijk om telkens opnieuw naar de inhoud van de functiebeschrijving te kijken. De inhoud is immers niet (altijd) af te leiden uit de functietitel.

Er dient erop toegezien te worden dat de voorbeeldfuncties voldoende divers en up to date blijven.

- 3. In welke mate is de functieniveaumatrix een goede weerspiegeling van de onderlinge verhouding tussen functies binnen de Vlaamse overheid?**

Het principe van functieweging komt tegemoet aan de noden binnen een organisatie waaraan de nu geldende classificatie op basis van niveaus, rangen en graden onvoldoende tegemoet komt. Zo wordt

het nu mogelijk om een onderscheid te maken tussen verschillende functies op basis van functiezwaarte.

Uit steekproeven blijkt dat de functieniveaumatrix realistisch en goed bruikbaar is. Bij specifieke toepassing van het instrument wordt vastgesteld dat het grotendeels beantwoordt aan de verwachtingen: functies waarvan nu instinctief wordt aanvoeld dat ze gelijkwaardig zijn, zijn dat ook na indeling in de functieniveaumatrix. Functies waarvan wordt aanvoeld dat ze zouden moeten geüpgraded worden, worden effectief ook aan een hogere klasse toegewezen.

De functieniveaumatrix geeft een goede weerspiegeling van de onderlinge verhouding tussen functies binnen de Vlaamse overheid. De begeleidingscommissie erkent wel de noodzaak tot verdere verfijning van de functieniveaumatrix, zodat functies ook kunnen toegewezen worden aan functieklassen binnen een functiefamilie waarvoor vandaag geen functiefamilieniveau werd aangeduid. Er dient onderzocht te worden hoe dit methodologisch onderbouwd kan worden.

Verder vraagt de begeleidingscommissie om de onderstaande zaken nader te onderzoeken naar aanleiding van de onderhoudsprocedure, in deelprojecten en/of op basis van bijkomende voorbeeldfuncties:

- uitwerken van een functiefamilie middenkader na een discussie en advies hierover in het CAG;
- de nood aan bijkomende niveaus in sommige functiefamilies (bvb. klantenadviserend, dossier- en gegevensbeheerder, beleidsthemabeheerder, ...);
- hoe omgaan met specifieke (niet indeelbare) functies;
- voorbeeldfuncties opnemen voor niveaus van functiefamilies waarvoor dit momenteel nog niet gebeurd is.

Een functieclassificatie die leidt tot een functieniveaumatrix is geen "stand alone". Er moet hieraan een langetermijnvisie op het gebied van loopbaan- en beloningsbeleid gekoppeld worden zodat alle effecten van het nieuwe systeem kunnen ingeschat worden. De organisatie moet voldoende draagkracht creëren om een dergelijk model te volgen. De vereiste competenties kunnen op functiezwaarte afgestemd worden, de onderbouwing van de bevorderingsmethodiek wordt erdoor versterkt, de instrumenten voor werving en selectie worden erdoor gestructureerd en uitgebreid, ...

De toegevoegde waarde van de functieniveaumatrix en het daarbij horende indelingsinstrument zal verhogen naarmate meer entiteiten er gebruik van maken om interne verhoudingen tussen functies weer te geven en eventuele interne onbillijkheden te detecteren.

Het is evident dat de functieniveaumatrix op gezette tijden geëvalueerd moet worden en onder andere op basis van de eerder vermelde deelprojecten kan worden bijgestuurd. De toepassing ervan dient onderhevig te zijn aan een centraal aangestuurde permanente, desgevallend steekproefsgewijze, kwaliteitscontrole.

We wijzen tot slot op het gevaar om via een omzettingstabel een koppeling te maken tussen rangen en graden enerzijds en de resultaten van de functieclassificatie anderzijds. Er bestaat immers geen een-op-eenrelatie tussen beiden.

Brussel, 6 december 2010

(get.) Luc Lathouwers,

Voorzitter van de begeleidingscommissie Functieclassificatie

**Agentschap voor overheidspersoneel**

**SECTORCOMITE XVIII  
VLAAMSE GEMEENSCHAP EN VLAAMS GEWEST**

protocol nr. 246.797

**PROTOCOL HOUDENDE DE CONCLUSIES VAN DE ONDERHANDELINGEN  
VAN 7 MEI, 25 JUNI EN 16 JULI 2007 DIE GEVOERD WERDEN IN HET  
SECTORCOMITE XVIII VLAAMSE GEMEENSCHAP EN VLAAMS GEWEST**

**Over**

**Invoering van functieclassificatie bij de Vlaamse overheid (uitvoering punt  
6.1. van het sectoraal akkoord 2005-2007).**



door de afvaardiging van de overheid, samengesteld uit:

vaste leden

1. de heer Kris Peeters, minister-president van de Vlaamse Regering, voorzitter;
2. de heer Geert Bourgeois, Vlaams minister van Bestuurszaken, Buitenlands Beleid, Media en Toerisme, ondervoorzitter;
3. de heer Dirk Van Mechelen, Vlaams minister van Financiën en Begroting en Ruimtelijke Ordening

enerzijds,

en de afvaardigingen van de drie representatieve vakbonden:

- de Algemene Centrale der Openbare Diensten, vertegenwoordigd door:  
de heer Hilaire Berckmans
- de Federatie van de Christelijke Syndicaten der Openbare Diensten die onder meer de ACV-Openbare Diensten en de ACV-Transport en Communicatie groepeert, vertegenwoordigd door:  
mevrouw Ann Vermorgen
- het Vrij Syndicaat van het Openbaar Ambt, vertegenwoordigd door:  
de heer Jos Mermans

anderzijds,

**Werd een éénparig akkoord afgesloten over** bijgaand document m.b.t. invoering van functieclassificatie bij de Vlaamse overheid (uitvoering punt 6.1. van het sectoraal akkoord 2005-2007). Bijgaand document maakt integraal deel uit van dit protocol.

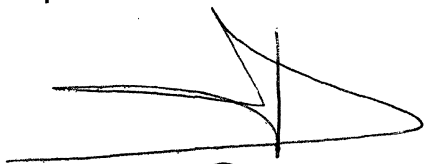
De afvaardiging van de Algemene Centrale der Openbare Diensten formuleert volgende opmerking:

“Indien in een verder stadium de functieclassificatie leidt tot een aanpassing van het beloningsbeleid, wil deze vakbond dat ook de management- en projectleiderfuncties van N-niveau, de functies van algemeen directeur en van het hoofd van het secretariaat van een strategische adviesraad door een veralgemeende functieweging en functieclassificatie worden gevat, zoals de functies van alle andere personeelsleden. Dienaangaande verwijst de ACOD naar het engagement overeengekomen in het protocol in verband met de maatregelen inzake het loopbaan- en beloningsbeleid en het partnerschap tussen de overheid en de representatieve vakbonden”.

Brussel, 19-07-2007


DE AFVAARDIGING VAN DE  
REPRESENTATIEVE  
VAKORGANISATIES:

Voor de Algemene Centrale der  
Openbare Diensten:



Hilari Beckmans

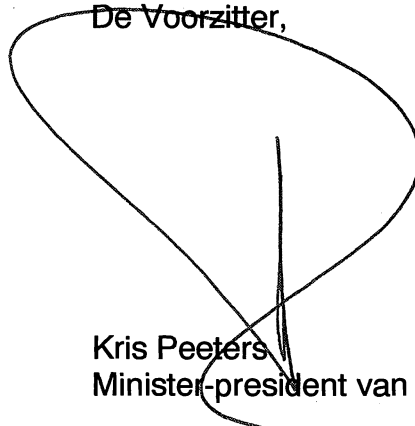
Voor de Federatie van de  
Christelijke Syndicaten der  
Openbare Diensten



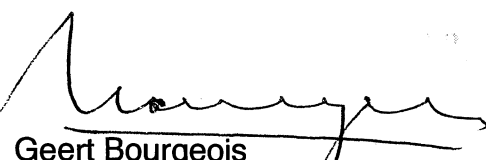
ANN VERMORGEN

DE AFVAARDIGING VAN DE  
OVERHEID

De Voorzitter,

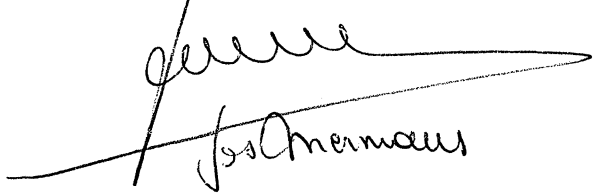


Kris Peeters  
Minister-president van de Vlaamse Regering



Geert Bourgeois  
Vlaams minister van Bestuurszaken,  
Buitenlands Beleid, Media en  
Toerisme

Voor het Vrij Syndicaat van het  
Openbaar Ambt



J. J. A. Meermans



Dirk Van Mechelen  
Vlaams minister van Financiën en  
Begroting en Ruimtelijke Ordening



## **Protocol tot invoering van functieclassificatie bij de Vlaamse overheid**

### **Inleiding**

Met dit protocol willen de ondertekenende partijen een basis leggen om tot eenvormigheid te komen bij het invoeren en onderhouden van een functieclassificatie bij de Vlaamse overheid.

Dit protocol concretiseert de uitvoering van het sectoraal akkoord 2005-2007, in het bijzonder het punt 6.1. Dat bepaalt:

*“Er wordt voortgebouwd op de consensusnota van 10 mei 2004 van het Raadgevend Comité Beloningsbeleid, waarbij de ambtelijke top samen met de representatieve vakorganisaties voorstellen formuleerde voor de invoering van de functiefamilies, de functieweging en – waardering en tenslotte voor de uitwerking van een vernieuwd beloningsbeleid.*

*Zoals aangegeven in de beleidsnota Bestuurszaken 2005-2009 zal er in de loop van deze regeerperiode geen veralgemeend vernieuwd beloningsbeleid worden ingevoerd. Wel is het de bedoeling om een oplossing te zoeken voor een aantal prangende interne onbillijkheden. De oplossingen terzake zullen kaderen in de veralgemeende invoering van de functiefamilies en de functieweging.*

*De resultaten van de functieweging voor middenkader en lager zullen in deze regeerperiode 2004-2009 aangewend worden voor het wegwerken van de meest prioritaire interne onbillijkheden én voor de aanpassing van het loopbaanbeleid.*

*In beide gevallen zullen de voorstellen terzake kaderen in de principes van de salarissen van het huidige beloningsbeleid.*

*M.b.t. invoering van de functiefamilies en de functieweging komen de overheid en de representatieve vakorganisaties de in bijlage 2 opgenomen principes overeen. Deze bijlage maakt integraal deel uit van het sectoraal akkoord.”*

Dit protocol is niet van toepassing op de weging en de classificatie van management- en projectleiderfuncties van N-niveau, de functie van algemeen directeur en het hoofd van het secretariaat van een strategische adviesraad.

In dit protocol wordt het persoonlijke voornaamwoord ‘hij’ gebruikt om te verwijzen naar een persoon. Met deze persoon verwijzen we zowel naar mannen als vrouwen. ‘Hij’ kan dus gelezen worden ‘zij’. Ook ‘hem’ en ‘zijn’ kunnen gelezen worden als ‘haar’.



## Inhoudsopgave

1. Informatie aan de overheid, vakbondsafvaardiging en personeel
2. Begeleidingscommissie
3. Beschrijving van de referentiefuncties en de specifieke functies
4. Functieweging en -classificatie
5. Mededeling van de functieclassificatie aan het personeel
6. Beroepsprocedure
7. Onderhoudsprocedure van de functieniveaumatrix
8. Andere afspraken

### 1. Informatie aan de overheid, de vakbondsafvaardiging en het personeel

De overheid (formele strategische overlegfora, lijnmanagement, P&O-functies en alle personeelsleden) en de vakbondsafvaardiging dienen op een gepaste wijze uitgebreid geïnformeerd te worden.

Deze informatie moet het volgende bevatten:

- Doel en verloop van het volledige functiewegingsproces met inbegrip van de samenstelling en opdracht van de begeleidingscommissie en de centrale wegingscommissie, de beroepsprocedure en de onderhoudsprocedure, plan van aanpak, timing, ...;
- Beknopte uiteenzetting over de aard van de:
  - o gekozen wegingsmethodiek en de wegingcriteria (bijvoorbeeld ondersteund door middel van een brochure);
  - o referentieanalyse door elke betrokken functie in te delen aan de hand van voldoende onderbouwde referentiefuncties en het gebruik van een indelingsinstrument.
- Toelichting over het protocol tot invoering van functieclassificatie bij de Vlaamse overheid.

Er wordt door de externe deskundige (de systeemhouder) een opleiding ontwikkeld en georganiseerd met als doel een representatieve doelgroep (lijnmanagement, P&O-functies, vakbonden, ...) uit de verschillende beleidsdomeinen een grondig inzicht te geven in de gebruikte wegingmethodiek. De opleiding duurt anderhalve dag (theorie en toepassingsoefeningen) en is een voorwaarde om te kunnen zetelen in de begeleidingscommissie of de centrale wegingscommissie.

Het verloop van het proces wordt weergegeven op <https://bz.vonet.be/corporateHR>.

Deze elementen zijn onontbeerlijk voor de aanvaarding van de functieclassificatie en om draagvlak te verkrijgen bij het lijnmanagement, de P&O-functies, het personeel en de vakorganisaties.



## **2. Begeleidingscommissie**

### **2.1. Samenstelling**

- de secretaris-generaal van het departement Bestuurszaken, voorzitter;
- 1 vast lid uit elk van de 12 overige beleidsdomeinen namens de overheid;
- 12 vaste leden aangesteld namens de representatieve vakorganisaties.

Onverminderd de bepalingen die zullen worden opgenomen in het huishoudelijke reglement, werkt de begeleidingscommissie volgens een consensusmodel.

Volgende inhoudelijke of ondersteunende personen nemen met adviserende stem deel aan de vergaderingen van de begeleidingscommissie:

- 1 externe deskundige (de systeemhouder);
- de gevolmachtigde onderhandelaar personeelszaken;
- 1 interne deskundige (de systeembeheerder) van het departement Bestuurszaken;
- 1 lid van het Kabinet Bestuurszaken;
- 1 secretaris.

Er wordt over gewaakt dat de aangestelde personen representatief zijn namens de overheid en de vakorganisaties. De vaste leden van de begeleidingscommissie kunnen geen deel uitmaken van de centrale wegingcommissie.

De externe classificatiedeskundigen namens de vakorganisaties/overheid zijn geen lid van de begeleidingscommissie maar kunnen, op uitdrukkelijke vraag van één van beide partijen aanwezig zijn op de vergaderingen van de begeleidingscommissie. Het betreft personen met een grondige kennis van de wegingmethodiek die hierover een extern advies kunnen aanbrenge.

### **2.2. Opleiding**

Alle leden van de begeleidingscommissie moeten een voldoende inzicht hebben in de wegingmethodiek. Zij moeten daarom verplicht een opleiding van minstens anderhalve dag volgen over de wegingcriteria en de werkwijze.

### **2.3. Taak**

De begeleidingscommissie heeft de volgende taken:

- het vaststellen van het huishoudelijke reglement;
- het bepalen van de lijst van referentiefuncties en specifieke functies;
- toezien op de kwaliteit van de beschrijving van de referentiefuncties en de specifieke functies; zij kan daartoe de leidinggevende(n) of functiewoordvoerders horen;
- toezien op de kwaliteit van de beschrijving van de niveaus van de functiefamilies;
- voorstellen formuleren betreffende stappen in de beroepsprocedure (bvb. de tijdslimiet voor het indienen en het behandelen van het beroep);
- advies verlenen over het voorstel van functieclassificatie (functieniveaumatrix). De begeleidingscommissie kan opdracht geven om in vraag gestelde wegingen van een referentiefunctie of specifieke functie over te doen;
- toezien op de stipte uitvoering van de geplande werkzaamheden;



- alle mogelijke problemen die de personeelsleden zouden kunnen ontmoeten tijdens het functiewegingsproces verzamelen, bespreken en voorstellen van oplossing formuleren;
- advies formuleren over het toewijzen van functies aan de functiefamilies en aan een niveau van een functiefamilie via een geautomatiseerd indelingsinstrument en de eventuele bijsturing van dit indelingsinstrument;
- op regelmatige tijdstippen informatie verstrekken aan het lijnmanagement, het personeel, de overheid en de vakbondsafvaardiging over de voortgang van de werkzaamheden en de concrete afspraken die in de begeleidingscommissie werden gemaakt (zie ook hierna);
- afspraken maken over de wijze waarop de in punt 1 vermelde informatie zal worden gecommuniceerd;
- samenstellen van de paritaire onderhoudscommissie en de paritaire interne beroepscommissie.

De beslissingen van de begeleidingscommissie worden in een verslag genotuleerd. De verslagen van de begeleidingscommissie zijn vertrouwelijk en gelden enkel als rapportering aan de leden van de begeleidingscommissie.

Over de communicatie van belangrijke beslissingen of informatie naar de voltallige personeelsgroep worden er in de begeleidingscommissie specifieke afspraken gemaakt.

De verslagen van de begeleidingscommissie worden eveneens aan de externe classificatiedeskundigen namens de overheid en de vakorganisaties overgemaakt.

De begeleidingscommissie heeft een permanent karakter omdat zij in een latere fase kan worden omgevormd tot beroeps- en onderhoudscommissie (zie punten 6 en 7).

### **3. Beschrijvingen van de referentiefuncties en de specifieke functies**

Referentiefuncties ...

- worden toegewezen aan een functiefamilie;
- onderbouwen de niveaus van de functiefamilies;
- zijn representatief voor de verschillende beleidsdomeinen en entiteiten;
- zijn herkenbaar voor verschillende functionele domeinen (ICT, medische functies, financiële functies, ...);
- zijn "kapstokfuncties" die als ankerpunt dienen voor de indeling van de functies via het indelingsinstrument.

Specifieke functies (bvb. uit het middenkader of sommige functies uit de sector 'Zeewezen', ...) kunnen nu nog niet toegewezen worden aan een functiefamilie. Deze functies volgen in het functiewegingsproces dezelfde behandeling als de referentiefuncties en worden dus gelijktijdig met de referentiefuncties gewogen en geclassificeerd.

De beschrijving van de referentiefuncties en de specifieke functies moeten minimaal de volgende elementen bevatten:

- juiste en duidelijke functietitel (m/v) met alfanumerieke code ter identificatie van de functie;
- algemeen doel van de functie;
- plaats in de entiteit/organisatie (bvb. organogram);
- de resultaatgebieden met voorbeeldactiviteiten;



- kwantitatieve informatie (bvb. aantal medewerkers, budgetverantwoordelijkheid met directe/indirecte impact, ...);
- voldoende elementen om de criteria van de wegingmethodiek te kunnen toepassen;
- de functiebeschrijvingen moeten genderneutraal worden opgesteld.

De functiebeschrijvingen worden gevalideerd en gedateerd door de leidinggevende na overleg met een aantal functiehouders. De leidinggevende bevestigt hiermee ook dat hij akkoord gaat met de kwaliteit van de beschrijving.

De functiebeschrijving bevat een aantal namen en de handtekening van functiehouders/functiewoordvoerders. De leidinggevende(n)/functiewoordvoerder(s) kunnen uitgenodigd worden om toelichting te geven aan de centrale wegingcommissie.

De beschrijvingen van de referentiefuncties en de specifieke functies worden opgesteld volgens een vast sjabloon dat door de systeemhouder is goedgekeurd. Het sjabloon wordt samen met een handleiding ter beschikking gesteld. De personeelsdienst/P&O-functie van de betrokken entiteiten speelt in de kwaliteitscontrole een belangrijke rol.

Het is aanbevolen om bij het opstellen van functiebeschrijvingen maximaal gebruik te maken van de functiefamilies van de Vlaamse overheid.

De functiehouders/functiewoordvoerders en de leidinggevende moeten de gelegenheid hebben om hun opmerkingen bekend te maken voor de definitieve redactie van de functiebeschrijving.

De functiehouders/functiewoordvoerders, de leidinggevende(n) en de leidende ambtenaar zijn samen verantwoordelijk voor de juistheid en de volledigheid van de informatie die in de functiebeschrijving wordt opgenomen.

#### **4. Functieweging en -classificatie**

De weging van de functiebeschrijvingen gebeurt op basis van de Hay-methode. Deze methode bestaat enerzijds uit universele wegingcriteria - kennis en kunde (input), probleembehandeling (verwerking) en reikwijdte van verantwoordelijkheid (resultaten) – en anderzijds uit een aantal schalen voor elk van deze criteria, met behulp waarvan het gewicht in punten kan worden uitgedrukt. De functie wordt gewogen, niet de functiehouder.

Het doel van de analytische weging van de referentiefuncties en specifieke functies is om te komen tot een stevige structuur, de functieniveaumatrix, waarbinnen uiteindelijk elke individuele functie haar plaats zal vinden (= referentieanalyse).

De functieniveaumatrix omvat de functiefamilies van de Vlaamse overheid en per functiefamilie minstens twee niveaus. Die niveaus krijgen via de analytische weging van de referentiefuncties een puntenscore en worden aan een functieklasse toegewezen. De referentiefuncties hebben als bijkomend doel om de niveaus van de functiefamilies met herkenbare voorbeelden (ankerfuncties) te illustreren.

De analytische weging van de referentiefuncties en de specifieke functies gebeurt op basis van de in punt drie bedoelde functiebeschrijvingen.

Bovendien moeten volgende principes worden gerespecteerd:





- er wordt gekozen voor de analytische weging en classificatie van de referentiefuncties. De overige functies worden na het vastleggen van de functieniveaumatrix ingedeeld via een geautomatiseerd indelingsinstrument;
- de functieweging gebeurt door een centrale wegingcommissie die bestaat uit de externe deskundige (systeemhouder) die de wegingsessies voorziet, de interne systeembeheerder en een representatieve groep interne deskundigen uit verschillende beleidsdomeinen die de in punt 2.2. bedoelde opleiding hebben gevolgd;
- de centrale wegingcommissie kan leidinggevend en/of functiewoordvoerders selecteren om de beschrijving van de referentiefunctie of de specifieke functie toe te lichten;
- het resultaat van de wegingen van de referentiefuncties en de specifieke functies enerzijds en het eindresultaat, namelijk de functieniveaumatrix anderzijds, wordt met het oog op interne en externe consistentie gecontroleerd door de systeemhouder;
- na de voorgaande consistentiecontrole worden de functiebeschrijvingen (via functieboek of elektronisch) en de functieniveaumatrix ter beschikking gesteld van de classificatiedeskundigen namens de overheid en de vakorganisaties;
- de functiebeschrijvingen (via functieboek of elektronisch) en de functieniveaumatrix worden eveneens voor advies voorgelegd aan het College van Ambtenaren-Generaal;
- daarna wordt het geheel, na advies van de begeleidingscommissie, op voorstel van de minister van Bestuurszaken ter validatie aan de Vlaamse Regering voorgelegd.

De systeemhouder is verantwoordelijk voor de juiste toepassing van zijn methodiek. Hij draagt ook de verantwoordelijkheid voor het eindresultaat van de weging.

## **5. Mededeling van de functieclassificatie aan het personeel**

### **5.1. De functieniveaumatrix**

De indeling van alle referentiefuncties binnen een niveau van een functiefamilie en dus binnen elke klasse (de functieniveaumatrix) wordt aan elk personeelslid meegedeeld.

Iedere beschrijving van een referentiefunctie of van een specifieke functie (bij voorkeur gebundeld in een functieboek of beschikbaar gesteld op extranet) kan door ieder personeelslid worden ingekeken. De communicatie wordt zo georganiseerd dat personen zonder pc-ervaring op eenvoudig verzoek inzage krijgen in de documenten.

### **5.2. De toewijzing van functies/functiehouders**

Het bereiken van een akkoord over de inhoud van de functie tussen functiehouder en diens leidinggevende, vormt de basis voor het toewijzen van een functie/functiehouder(s) aan een niveau binnen een functiefamilie (en dus aan een klasse). Er dient erover gewaakt te worden dat de functie past binnen het personeelsplan. De HR-verantwoordelijke kan hier een ondersteunende rol spelen.

Het is aanbevolen om bij het opstellen van functiebeschrijvingen maximaal gebruik te maken van de functiefamilies van de Vlaamse overheid ( <http://www.functiefamilies.info/> ).

Aan elke functiehouder wordt meegedeeld tot welke functiefamilie en tot welk niveau binnen de functiefamilie de functie behoort.



Bij het allocatieproces is het van uiterst belang dat de functies/functiehouders correct worden toegewezen aan het corresponderende niveau binnen de juiste functiefamilie. Hierbij worden de referentiefuncties, die gepositioneerd werden in de functieniveaumatrix, gebruikt als "kapstok".

De allocatie gebeurt met behulp van een geautomatiseerd indelingsinstrument op de volgende wijze:

- de functies worden door de leidinggevende en in overleg met het middenkader, toegewezen aan een niveau binnen een functiefamilie op basis van de individuele functiebeschrijving zoals opgemaakt binnen de entiteit;
- de uitkomsten worden gevalideerd door het lijnmanagement, al of niet bijgestaan door hun HR-verantwoordelijke.

Iedere functiehouder ontvangt een exemplaar van zijn functiebeschrijving.

## **6. Beroepsprocedure**

De beroepsprocedure wordt concreet uitgewerkt in een rondzendbrief.

De begeleidingscommissie doet voorstellen betreffende stappen in de beroepsprocedure (bvb. de tijdslimiet voor het indienen en het behandelen van het beroep). Deze afspraken worden gecommuniceerd aan het personeel.

Iedere functiehouder heeft de mogelijkheid om beroep aan te tekenen tegen de indeling van zijn functie in een niveau van een functiefamilie en bijgevolg de klassenindeling. Dit kan op basis van procedurefouten of op basis van een vergelijking met de referentiefuncties.

Indienen van een beroep kan via de hiërarchische weg, via de vakbondsafvaardiging of via de personeelsdienst (voor de coördinatie) aan de hand van een beroepsformulier met motivatie van het beroep.

De vakbondsafvaardiging kan in naam van een groep personeelsleden (dus minstens twee personen) beroep indienen.

De interne beroepscommissie (voor deze gelegenheid verandert de begeleidingscommissie van naam of betreft het een commissie gedelegeerd uit de begeleidingscommissie) beslist over de ontvankelijkheid van het beroep en van de eventuele doorzending naar de centrale wegingcommissie. Bij doorzending wordt een analytische weging gemaakt en wordt de functie opnieuw aan een niveau van een functiefamilie toegewezen via het indelingsinstrument.

Indien een betrokkene (de overheid, de functiehouder of de vakbondsafvaardiging) de uitspraak van de interne beroepscommissie betreffende de analytische weging of indeling via het indelingsinstrument niet aanvaardt, kan een nieuwe aanvraag tot beroep ten gronde bij de begeleidingscommissie worden ingediend. De begeleidingscommissie vraagt daartoe een advies aan de externe commissie van wegingdeskundigen.

De externe commissie van wegingdeskundigen bestaat uit classificatiedeskundigen namens de overheid en de vakorganisaties met een goede kennis van de wegingsmethodiek en een vertegenwoordiger van de externe systeemhouder.



De externe commissie van wegingdeskundigen:

- is paritair samen gesteld;
- beschikt over alle informatie die nodig is om een advies te kunnen uitbrengen;
- onderzoekt het beroep en hoort eventueel de indiener, de leidinggevende en, indien nodig, de leidende ambtenaar of nog de vakbondsafvaardiging;
- neemt een eensluidende en definitieve beslissing (consensus). Hier geldt de confidentialiteit, zowel over de debatten als over de details van de beslissing.

De begeleidingscommissie neemt kennis van de beslissing en zorgt voor de uitvoering ervan.

Bijlage 1 bevat een schematische voorstelling van de beroepsprocedure.

## **7. Onderhoudsprocedure van de functieniveaumatrix**

De functieclassificatie moet actueel worden gehouden. Er moet rekening worden gehouden met de wijzigingen en de evolutie binnen de Vlaamse overheid (nieuwe of gewijzigde referentiefuncties, organisatiestructuur, technologie, functiefamilies, enz.). De onderhoudsprocedure vermijdt een snelle veroudering van de functiebeschrijvingen, de wegingen, de classificatie en bijgevolg de functieniveaumatrix.

De bijeenroeping van de onderhoudscommissie (voor deze gelegenheid verandert de begeleidingscommissie van naam of betreft het een commissie gedelegeerd uit de begeleidingscommissie) kan gebeuren op initiatief van de overheid, de vakbondsafvaardiging of de begeleidingscommissie.

### 7.1 Nieuwe referentiefuncties

Indien zich één of meer nieuwe referentiefuncties aandienen, wordt een ontwerp van beschrijving opgesteld volgens de in punt 3 beschreven procedure.

De functiebeschrijving wordt analytisch gewogen en geclassificeerd door de centrale wegingcommissie en toegewezen aan een niveau van een functiefamilie.

### 7.2 Wijzigingen in bestaande referentiefuncties

De onderhoudscommissie neemt kennis van alle aanvragen tot onderhoud als gevolg van wijzigingen aan bestaande referentiefuncties.

De betrokken personen (de functiehouders/functiewoordvoerders, de leidinggevende(n) en de vakbondsafvaardiging) worden over de procedure en timing geïnformeerd.

Tijdens een gesprek tussen de functiehouders/functiewoordvoerders en de leidinggevende(n) wordt onderzocht of er een gegronde en voldoende reden bestaat tot wijziging van de beschrijving van de bestaande referentiefunctie. Indien uiteindelijk wordt besloten om de beschrijving van de referentiefunctie aan te passen, neemt de personeelsdienst/P&O-functie hiertoe het initiatief.

De gewijzigde functiebeschrijving wordt analytisch gewogen en geclassificeerd door de centrale wegingcommissie en toegewezen aan een niveau van een functiefamilie.



Indien tussen de functiehouders/functiewoordvoerders en leidinggevende(n) geen akkoord wordt, bekomen over een wijziging aan een bestaande referentiefunctie, kan één van beide partijen de beroepsprocedure inroepen.

### 7.3 Periodiek onderhoud

Om veranderingen binnen de organisatie te vatten, wordt om de vier jaar een periodiek onderhoud voorzien van de functieniveaumatrix en de bijhorende referentiefuncties.

Alle referentiefuncties moeten daarbij aan bod komen. De overheid neemt het initiatief om de onderhoudscommissie samen te roepen. De onderhoudscommissie treedt op als procesbewaker en neemt daar waar nodig het initiatief om het beschrijvings-, wegings- en beroepsproces op te starten.

De personeelsleden worden hiervan geïnformeerd.

## **8. Andere afspraken**

De vakbondsdeskundigen worden door de systeemhouder gratis opgeleid in de wegingsmethodiek en ontvangen alle nuttige documenten en informatie.

De resultaten van de functieweging voor middenkader en lager zullen in de regeerperiode 2004-2009 aangewend worden voor het wegwerken van de meest prioritaire interne onbillijkheden én voor de aanpassing van het loopbaanbeleid. In beide gevallen zullen de voorstellen kaderen in de principes van de salarissen van het huidige beloningsbeleid.

De definitieve beschrijvingen van de referentiefuncties en de functieniveaumatrix worden minstens ter beschikking gesteld via het extranet (<https://bz.vonet.be/corporateHR>).



**Bijlage 1**

