



“1 wordt A”
Samenvatting voorstel

10 juni 2002

1. Inleiding

Het Copernicus hervormingsprogramma heeft zich tot doel gesteld de federale overheid om te vormen tot een slagvaardige organisatie die zowel een betere dienstverlener is voor haar klanten/gebruikers, als een betere werkgever voor haar ambtenaren.

Om deze doelstellingen te realiseren worden projecten opgestart rond vier belangrijke peilers: een nieuwe organisatiestructuur, een nieuwe managementcultuur, een nieuwe manier van werken, en een modern personeelsbeleid.

De **herziening van de loopbaan van de federale ambtenaar** is één van de centrale thema's binnen de invoering van een nieuw personeelsbeleid.

Eind 2001 werd de hervorming van het loopbaanbeleid voor de gemene graden van de niveaus 4, 3, 2 en 2+ goedgekeurd. De invoering van dit nieuwe loopbaanbeleid gebeurt gefaseerd (per niveau) in de loop van 2002, en is reeds van start gegaan.

Voor de bijzondere graden van deze niveaus worden momenteel per ministerie/instelling voorstellen ontwikkeld voor een nieuw loopbaanbeleid.

Dit document beschrijft het concept, de aanpak voor invoering, en de integratie- en overgangsmaatregelen van het nieuwe belonings- en loopbaanbeleid voor **niveau A**, dat het huidige loopbaanbeleid voor niveau 1 zal vervangen.

2. Welke voordelen brengt het nieuwe loopbaanbeleid ?

Op korte termijn

- Verhoging van het bruto jaarsalaris met 1% vanaf 1 januari 2003
- Verhoging van het vakantiegeld tot het marktconforme niveau:
 1. In 2003 : 80% van het bruto maandloon
 2. In 2004 : 80% van het bruto maandloon
 3. In 2005 : 92% van het bruto maandloon

Een personeelslid van niveau 1 zijn bruto jaarsalaris verhoogt zo gemiddeld 4,3%. Dit betekent een minimale verhoging van 3,8% en een maximale verhoging van 6%.

Op lange termijn

- Meer aandacht voor de inhoud en zwaarte van de functie;
- Competenties staan centraal in de loopbaanmogelijkheden – zowel leidinggevende competenties als technische expertise worden gevaloriseerd;
- De nieuwe loopbaan biedt duidelijke groeikansen en loopbaanperspectieven;
- Het nieuwe beleid verzekert een rechtvaardige en marktconforme beloning

De federale overheid wil haar personeelsleden de mogelijkheid bieden een interessante loopbaan uit te bouwen, en op een billijke wijze beloond te worden voor hun werk.

3. Een nieuw loopbaanbeleid, omdat...

... het huidige loopbaanbeleid:

- vooral rekening houdt met graad en anciënniteit, maar weinig tot geen rekening met de inhoud en zwaarte van de functie die iemand uitoefent;
- blijvende ontwikkeling niet beloont. Een loopbaan wordt immers hoofdzakelijk bepaald op basis van anciënniteit enerzijds, en van de contingentering van de betrekkingen anderzijds. Bovendien zijn bevorderingsexamens vaak zeer theoretisch, en houden ze te weinig rekening met de werkelijke vereisten voor een functie;
- onduidelijke carrièremogelijkheden biedt. De veelheid aan graden bemoeilijkt het uitbouwen van een loopbaan. Bovendien laat het huidige systeem een loopbaan uitgebouwd in functie van technische expertise niet toe, enkel door het opnemen van leidinggevende verantwoordelijkheden kan men binnen niveau 1 doorgroeien;
- niet voor alle functies een beloningsbeleid voert conform aan dat van de externe arbeidsmarkt. Voor bepaalde functies ligt het huidige beloningspakket onder dat van de markt, andere functies worden overgewaardeerd ten opzichte van de externe arbeidsmarkt.

Het concept voor de nieuwe loopbaan niveau A steunt op de 4 krachtlijnen waaraan het belonings- en loopbaanbeleid van de federale overheid dient te voldoen, en wil een oplossing bieden voor bovenstaande knelpunten.

4. Wat zijn de fundamentele veranderingen van het nieuwe loopbaanbeleid?

De nieuwe loopbaan voor niveau A vervangt volledig de huidige loopbaan van niveau 1. Ze biedt meer, en duidelijkere loopbaanmogelijkheden aan zowel statutaire als contractuele personeelsleden. De 4 krachtlijnen van dit nieuwe beleid verzekeren dat het nieuwe personeelsbeleid voor niveau A voldoet aan alle voorwaarden voor een modern personeelsbeleid:

Meer aandacht voor de inhoud en zwaarte van de functie

- Een **functie** geeft precies weer wat een persoon doet, welke kennis en competenties hij nodig heeft om zijn werk goed te doen, en hoe dit werk een bijdrage levert aan de federale overheid.
- Functies worden onderling vergeleken en ingedeeld in klassen op basis van hun **gewicht**. Het gewicht van de functie zal bepaald worden op basis van het niveau van generieke & technische competenties nodig om de functie uit te oefenen aangevuld met het niveau van verantwoordelijkheden en de impact van de functie.
- Deze weging leidt tot de toewijzing van de functie aan een functieklassse. Een **functieklassse** groepeert functies met een vergelijkbaar gewicht, d.w.z. functies die naar verantwoordelijkheden en complexiteit vergelijkbaar zijn. Functieklassse A1 staat hierbij voor de “lichtste” functies, functieklassse A6 bevat de “zwaarste” functies.
- Hierdoor kan de federale overheid verzekeren dat elke persoon op een eerlijke wijze beloond wordt voor het werk dat hij doet. Door het belonen van de functies volgens hun inhoud en zwaarte, wordt de indeling in **graden overbodig voor niveau A**. Gemene graden zijn immers vaak een “vlag die alle ladingen dekt”, personen met eenzelfde graad voeren functies uit van een verschillende zwaarte, en worden dus in het huidige systeem niet allen billijk beloond. In het huidige loopbaansysteem niveau 1 werden bijzondere graden vaak in het leven geroepen om personen met een specifieke functie toch marktconform te kunnen belonen.
- De weging en indeling van de functie in een functieklassse gebeurt op voorstel van een **wegingscomité**. Het wegingscomité wordt georganiseerd per FOD / instelling en staat garant voor de objectiviteit van de weging.
- Naar de **syndicale organisaties** toe wordt gedurende het proces **volledige transparantie** verzekerd.

Competenties staan centraal in de loopbaanontwikkeling

- De **zwaarte** van een functie wordt grotendeels bepaald door de competenties die nodig zijn om deze functie goed uit te oefenen. Zij die hun competenties verder ontwikkelen, kunnen dus sneller doorgroeien.
- **Competenties** zijn het geheel van kennis, vaardigheden, waarden en attitudes die de ambtenaar toepast om goed te functioneren in zijn functie, en om de van hem verwachte resultaten te realiseren.

- De Federale Overheid maakt een onderscheid tussen generieke en technische competenties. **Generieke competenties** zijn in meer of mindere mate in elke functie noodzakelijk. Ze zijn onderverdeeld in vijf belangrijke groepen: omgaan met informatie, omgaan met taken, leiding geven, interpersoonlijke relaties en persoonlijk functioneren. **Technische competenties** zijn de specifieke kennis en technische vaardigheden die men nodig heeft om de functie naar behoren te kunnen uitvoeren: o.a beheersen van een bepaald kennisdomein, kunnen toepassen van reglementen en procedures, gebruiken van bepaalde apparatuur of programma's, technische vaardigheden, specifieke talenkennis, ...
- Onder een “**loopbaan**” verstaan we voortaan de opeenvolging van functies die iemand in de loop van zijn professionele leven opneemt. Elke nieuwe functie brengt nieuwe verantwoordelijkheden en uitdagingen met zich mee, maar stelt ook nieuwe competentie-vereisten. Iemand's competentie-ontwikkeling dient dus mee te evolueren met zijn loopbaanontwikkeling om telkens naar behoren te kunnen blijven functioneren.
- De federale overheid heeft op niveau A zowel nood aan personen die een loopbaan willen uitbouwen, gericht op leiding geven, als aan medewerkers die hun carrière binnen een bepaald expertisedomein willen uitbouwen. De **tweevoudige loopbaanladder** laat toe een gelijkwaardige loopbaan uit te bouwen in een van beide competentiedomeinen. Zowel de **leidinggevende loopbaanladder** als de **expertise loopbaanladder** bieden dezelfde verlonings- en loopbaanmogelijkheden.

Leidinggevende ladder	Expertise ladder	Niveau A Bruto Basiswedde (huidige waarde) *	Niveau A Bruto Variabel Inkomen (huidige waarde)	Niveau A Netto Voordelen
	EL 6	Klasse A6 72 403€ - 98 029€	Functionerings toelage tussen 0 & 20% van bruto basiswedde	• Bijkomende voordelen ter waarde van 8 500€ • Huidig stelsel voordelen Klasse A4-A5-A6
	EL 5	Klasse A5 53 995€ - 73 709€		
LG 4	EL 4	Klasse A4 40 774€ - 63 994€		
LG 3	EL 3	Klasse A3 31 680€ - 63 981€	Competentie toelage A3: 4 140€ A2: 3 881€ A1: 2 587€	• Bijkomende voordelen ter waarde van 2 500€ voor Klasse A3
LG 2	EL 2	Klasse A2 31 215€ - 55 301€		
LG 1	EL 1	Klasse A1 28 304€ - 49 713€		
Starter			Klasse A1-A2-A3	• Huidig stelsel voordelen Klasse A1-A2-A3

◆ **Geïndexeerde bedragen = huidige waarde**

* Aangevuld voor alle functieklassen met:
 • **Vakantiegeld** van 92% van het bruto maandloon
 • **Eindejaarstoelage** volgens het huidig stelsel

- Een functie is zelden “puur” leidinggevend of inhoudelijk. Afhankelijk echter van waar het zwaartepunt of de essentie van de functie ligt, wordt ze toegewezen aan één van beide ladders.
- Binnen de functieklassen A1, A2 en A3 wordt het op peil houden van de relevante competenties beloond door de toekenning van een **competentietoelage**.

De nieuwe loopbaan biedt duidelijke groeikansen en loopbaanperspectieven

- Elke ambtenaar heeft zijn **eigen loopbaan in handen**, kan zelf bepalen hoe hij zijn loopbaan wil uitbouwen, in functie van zijn eigen ambities, interesses en potentieel.
- In functie van persoonlijke ambities en competenties kan iemand zijn loopbaan **horizontaal** uitbouwen **via mobiliteit** naar een functie van **dezelfde functieklassen**; **vertikaal** uitbouwen **via bevordering** naar een functie in een **hogere klasse** (of managementfunctie). Een loopbaan kan niet alleen binnen één loopbaanladder uitgebouwd worden, maar ook over beide loopbaanladders heen.
- Een persoon van niveau A kan binnen of tussen de loopbaanladders evolueren, door zich kandidaat te stellen voor een **vacante functie** en deel te nemen aan de selectieprocedure. De meest geschikte kandidaat, m.a.w. diegene wiens technische en generieke competenties het best aansluiten bij het gezochte profiel, wordt aangesteld in de functie.
- De vergelijkende selectieprocedure bestaat uit een **generieke selectieproef** waarbij de generieke competenties worden nagegaan. De geslaagden worden toegelaten tot de **bijkomende selectieproef**, waarbij de generieke en technische competenties, specifiek vereist voor de vacante functie worden nagegaan.
- De inhoud en vorm van de bijkomende selectieproef worden bepaald per vacante (generieke) functie op basis van de functiebeschrijving. Bevordering is dus niet meer gebaseerd op het huidige type van examens, maar op **functiegerichte proeven**.

Het nieuwe beleid verzekert een rechtvaardige en marktconforme beloning

- Aan elke **functieklassen** wordt binnen de federale overheid één **beloningspakket** gekoppeld. De beloning van een medewerker van niveau A wordt voortaan bepaald door het gewicht van de functie die hij uitoefent.
- De beloningspakketten per functieklassen werden ontwikkeld op basis van een **conformiteitsstudie** op de externe arbeidsmarkt.
- Een marktconform beloningspakket bestaat uit het basis jaarsalaris, het totale bruto jaarsalaris en de totale beloning.
- Het **basis jaarsalaris** bestaat uit de bruto jaarwedde, het vakantiegeld en de eindejaarspremie.
- Het **totaal bruto jaarsalaris** bestaat uit het basis jaarsalaris aangevuld met variabele elementen. Voor de functieklassen A1 tot A3 zal het variabele element de eventuele **competentietoelage** zijn. Voor de functieklassen A4 tot A6 zal het variabele element een **functioneringstoelage** zijn.
- De **totale beloning** houdt rekening met de bijkomende voordelen bovenop het totaal bruto jaarsalaris vanaf functieklassen A3. Voor functieklassen A3 is er een budget voorzien van 2 500€, voor functieklassen A4 tot A6 bedraagt het budget 8 500€.
- **Contractuele personeelsleden** kunnen enkel bezoldigd worden in de 1^e weddenschaal van de functieklassen waartoe hun functie behoort. Indien zij minimum 1 jaar in dienst zijn, kunnen zij echter eveneens deelnemen aan de competentiemeting, om een competentietoelage te verwerven (telkens voor de duur van 5 jaar).

5. Wanneer en hoe zal het nieuwe loopbaanbeleid geïmplementeerd worden?

5.1. Wanneer zal het nieuwe loopbaanbeleid geïmplementeerd worden?

5.1.1. Welke timing volgt de implementatie van het nieuwe loopbaanbeleid?

De implementatie van het nieuwe loopbaanbeleid zal gefaseerd gebeuren; **ten vroegste op 1 januari 2004** (datum van inwerkingtreding van de nieuwe loopbaan) en **ten laatste op 31 december 2005** voor elk personeelslid van niveau 1.

Integratie van het huidige personeel niveau 1 in de nieuwe loopbaan niveau A is **gekoppeld aan de implementatie van de BPR** binnen de FOD / directoraat-generaal / directie / instelling waarin het personeel is tewerkgesteld.

Implementatie van de nieuwe loopbaan betekent dat de **personeelsleden in een gewogen functie, zoals gedefinieerd ná BPR, worden aangesteld**. De aanstelling van het personeelslid in een functie gaat gepaard met de integratie in de nieuwe loopbaan en de inwerkingtreding van de hieraan verbonden geldelijke voordelen.

5.1.2. Wat betekent zo een BPR voor de organisatie?

BPR staat voor "**Business Process Reengineering**", een algemene methodologie om de werking van de organisatie te "verbeteren". Wat "beter" is, is afhankelijk van de strategische doelstellingen van de organisatie: soms betekent het sneller, soms efficiënter, soms met minder fouten, soms klantvriendelijker, ... of natuurlijk een combinatie van verschillende elementen.

De meerwaarde van BPR bestaat eruit dat het een **gestructureerde aanpak** levert, getest en verbeterd na toepassing in verschillende organisaties, om gezond verstand effectief om te zetten in **tastbare verbeteringen** die bijdragen tot de strategische doelstellingen van de organisatie.

Een BPR resulteert bijgevolg niet alleen in **nieuwe procedures**, maar meestal ook in nieuwe **ICT** ondersteuning, een hertekende **werkorganisatie** met hergedefinieerde **functies**, een andere inzet van het **personeel**, eventueel zelfs aangepaste **infrastructuur**, enzovoort.

5.1.3. Waarom bepaalt een BPR de timing van de implementatie van het nieuwe loopbaanbeleid?

Op basis van de strategische doelstellingen (voor de FODs vastgelegd in het managementplan) zullen prioritaire verbeteringsprojecten (BPRs) opgestart worden binnen elke FOD en instelling. Voor een aantal FODs is dit proces al van start gegaan. Hieruit zal een hertekende werkorganisatie volgen met gewijzigde functies. **Voor vele ambtenaren** betekent dit bijgevolg dat hun **taken- en verantwoordelijkhedenpakket in de komende jaren, in meer of mindere mate, zal wijzigen**. Dit terwijl net de functie-inhoud van het personeelslid centraal komt te staan in het nieuwe loopbaan- en beloningssysteem.

Vandaar dat ervoor gekozen wordt om de personeelsleden van niveau 1 **niet op basis van hun huidige functie** te integreren in het nieuwe systeem, **maar op basis van de functie** die ze zullen uitoefenen **ná BPR**.

5.1.4. *Wat betekent dit concreet voor u?*

Dit betekent dat het moment waarop de nieuwe loopbaan van toepassing wordt kan verschillen per individu. Gezien de BPRs niet overal op hetzelfde moment worden gerealiseerd en de implementatie van de nieuwe procedures en organisatie ook gefaseerd zal gebeuren, kan en zal **het moment van implementatie** in de nieuwe loopbaan **inderdaad verschillend** zijn voor verschillende FODs/instellingen en zelfs voor verschillende directoraten-generaal / directies binnen eenzelfde FOD/instelling.

Het **streefdoel** van de federale overheid is dat de nieuwe loopbaan in 2004 reeds van toepassing zou worden op 50% van het personeel en eind 2005 moet ieder personeelslid van niveau 1 in de nieuwe loopbaan zijn geïntegreerd.

5.1.5. *Wat doen we in afwachting van het resultaat van de BPR?*

Tot het moment van implementatie zal het huidige systeem behouden blijven. Wervingen en bevorderingen blijven binnen het huidige systeem niveau 1 gebeuren zolang de implementatie van de nieuwe loopbaan niveau A voor de betrokken FOD/directoraat-generaal/directie/instelling nog niet heeft plaatsgevonden. Enkel de rangen 16 en 17 zijn niet meer toegankelijk.

5.2. **Hoe zal het nieuwe loopbaanbeleid geïmplementeerd worden?**

Hieronder geven we de voornaamste stappen van de implementatie van de nieuwe loopbaan gekoppeld aan de implementatie van de BPR:

1. **Definitie van de nieuwe generieke functies:** o.b.v. kernactiviteiten en processen in kaart gebracht tijdens BPR-studie worden generieke functies gedefinieerd
2. **Weging van de functies:** o.b.v. nieuwe generieke functies door het wegingscomité van de FOD/instelling
3. **Opstellen van het implementatieplan:** gemeenschappelijk implementatieplan voor de implementatie van de BPR's en van de nieuwe loopbaan binnen FOD/instelling
4. **Identificeren van nood aan specifieke functies:** leidinggevende gaat na of er voor bepaalde functies een specifieke functiebeschrijving nodig is. Indien ja, is de leidinggevende verantwoordelijk voor het opstellen van de specifieke functiebeschrijving
5. **Aanstelling van het personeel in de nieuwe functies:** eens alle generieke en specifieke functies in kaart gebracht zijn en gewogen, kan er effectief overgegaan worden tot de nieuwe manier van werken. Het personeel dient dan in de nieuwe functies aangesteld te worden:
 - a. Een groot aantal van de gedefinieerde functies zullen grotendeels aansluiten bij bestaande functies. In dit geval kunnen de huidige functiehouders automatisch aangesteld worden in de functie, zonder voorafgaande selectieprocedure. De organisatie dient het betrokken personeelslid in dit proces op zijn minst te horen en waar mogelijk trachten tot een consensus te komen.
 - b. Bepaalde functies zullen echter volledig nieuw zijn of zeer sterk verschillen van bestaande functies en daarom moeilijk automatisch toe te wijzen zijn aan personeelsleden. In dat geval wordt de functie vacant verklaard en zal de kandidaat die na vergelijkende selectie het meest geschikt wordt bevonden voor de functie, in de functie worden aangesteld

Welke functies al dan niet vacant dienen verklaard te worden, is een beslissing van het directiecomité. Deze afweging dient in elk geval in grote lijnen reeds gemaakt te worden bij het opstellen van het implementatieplan. Het is duidelijk dat er spaarzaam dient omgesprongen te worden met de vacant verklaringen en deze te beperken tot de sleutelposities om de continuïteit van de organisatie niet in het gedrang te brengen.

Doorheen dit proces dient de FOD de nodige **transparantie** te garanderen naar de **syndicale organisaties** toe. De FOD P&O zal erop toezien dat dit gebeurt.

De resultaten van deze stappen worden steeds voorafgaand aan de finale beslissing gecommuniceerd aan het betrokken basisoverlegcomité zodat de syndicale organisaties eventuele opmerkingen kunnen formuleren.

5.3. Welke integratiemodaliteiten zijn voorzien voor het personeel van niveau 1?

Bij de aanstelling in een functie speelt de huidige rang, graad of weddenschaal van het personeelslid geen enkele rol. Bijgevolg kan in principe een personeelslid van eender welke graad van niveau 1 met eender welke weddenschaal in een functie van eender welke functieklassse aangesteld worden.

De integratieregels en overgangsmaatregelen die van toepassing zijn op een personeelslid van niveau 1 bij integratie in de nieuwe loopbaan niveau A worden daarom bepaald door de combinatie van:

- zijn huidige weddenschaal (of eventueel gewaarborgde volgende weddenschaal, vb. 10A->10B),
- en de functieklassse waartoe de functie waarin hij wordt aangesteld, behoort.

In ieder geval zal ieder personeelslid van Niveau 1 minstens zijn huidige weddenschaal behouden.

6. Waar kan u meer informatie vinden?

Voor meer informatie omtrent de krachtlijnen van het nieuwe loopbaanbeleid of de implementatie ervan, kan u:

- De **contactpersonen** binnen uw **FOD / instelling** raadplegen (zie bijgevoegde lijst)
- De **copernicus website** bezoeken op www.copernic-us.be
- De **nota over Niveau A** aanvragen via de contactpersonen binnen uw FOD/instelling of downloaden via de copernicus website.