

# MONITEUR BELGE

# BELGISCH STAATSBLAD

Prix de l'abonnement annuel :

Belgique : F 4 500; étranger : F 20 004.

Prix par numéro : F 170.

Pour les abonnements et la vente au numéro, prière de s'adresser à la Direction du Moniteur belge, rue de Louvain 40-42, 1000 Bruxelles.

Téléphone 02/552 22 11.



171e ANNEE

N. 204

171e JAARGANG

VENDREDI 13 JUILLET 2001

DEUXIEME EDITION

VRIJDAG 13 JULI 2001

TWEEDE UITGAVE

## LOIS, DECRETS, ORDONNANCES ET REGLEMENTS WETTEN, DECRETEN, ORDONNANTIES EN VERORDENINGEN

### MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE

F. 2001 — 1830

[C — 2001/02073]

**11 JUILLET 2001.** — Arrêté royal relatif à la pondération des fonctions de management et d'encadrement dans les services publics fédéraux et fixant leur traitement

#### RAPPORT AU ROI

Sire,

Le système de pondération des fonctions de management et d'encadrement dans les services publics fédéraux qui fait l'objet du présent arrêté royal a été développé sur mesure aux fins de déterminer la position relative de chacune d'elles dans la hiérarchie des fonctions au sein des services publics fédéraux. Bien que le Conseil d'Etat indique dans son avis que la mention de l'arrêté royal du 2 mai 2001 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management et d'encadrement dans les services publics fédéraux soit superflue, nous choisissons de maintenir la référence puisque nous souhaitons clairement indiquer que le système de pondération vaut pour toutes les fonctions mentionnées aux articles 2 et 15 de l'arrêté royal précité, à savoir les fonctions de management et d'encadrement. Ce système de pondération est transparent et permet d'objectiver la pondération des fonctions dans la mesure où il utilise une même systématique pour chaque fonction à pondérer. Cette systématique est basée sur une méthode d'échelles de points qui répond aux caractéristiques suivantes. La pondération d'une fonction s'opère indépendamment de la personne. L'objet de la pondération est toujours en effet la fonction en tant que telle et non le titulaire de la fonction.

Chaque fonction est évaluée sur la base des mêmes exigences de fonction. Ces exigences de fonction sont définies en 13 critères. Chacun de ces critères est subdivisé en échelles. Chaque niveau d'échelle comprend une définition textuelle qui reflète les exigences de fonction correspondantes.

L'évaluation d'une fonction donne lieu, pour chaque critère, à un poids relatif reflétant l'importance de ce critère pour la fonction évaluée dans l'organisation. Le total des 13 critères donne le résultat final de la fonction pondérée. Des différences entre fonctions dans les résultats finaux de la pondération apparaissent donc en raison de leur évaluation distincte au niveau des différents critères.

### MINISTERIE VAN AMBTENARENZAKEN

N. 2001 — 1830

[C — 2001/02073]

**11 JULI 2001.** — Koninklijk besluit betreffende de weging van de management- en staffuncties in de federale overheidsdiensten en tot vaststelling van hun wedde

#### VERSLAG AAN DE KONING

Sire,

Het wegingsysteem voor de management- en staffuncties in de federale overheidsdiensten, waar dit koninklijk besluit over gaat, werd op maat ontwikkeld om het relatief belang van elk ervan in de functiehiërarchie binnen de federale overheidsdiensten te bepalen. Alhoewel de Raad van State in zijn advies ons duidt op de overbodigheid van de vermelding van het koninklijk besluit van 2 mei 2001 betreffende de aanduiding en uitoefening van de management- en staffuncties in de federale overheidsdiensten, verkiezen wij het behoud van de verwijzing gezien we duidelijk wensen te stellen dat dit wegingsysteem geldt voor alle functies vermeld in de artikelen 2 en 15 van bovenvermeld koninklijk besluit, namelijk de management- en staffuncties. Dit wegingsysteem biedt transparantie en objectiveert de weging van de functies doordat het eenzelfde systematiek hanteert voor elke te wegen functie. Deze systematiek is gebaseerd op een punt-factor methode die beantwoordt aan de volgende karakteristieken. De weging van een functie is persoonsonafhankelijk. Voorwerp van weging is namelijk steeds de functie als dusdanig en niet de functiehouder.

Elke functie wordt geëvalueerd op basis van dezelfde functievereisten. Deze functievereisten zijn gedefinieerd in 13 criteria. Elk van deze criteria is verdeeld in schalen. Elk schaalniveau bevat een textuele definitie die de overeenkomstige functievereisten weergeeft.

De evaluatie van een functie leidt voor elk criterium tot een relatief gewicht, dat zijn belang voor de geëvalueerde functie in de organisatie weergeeft. Het totaal over de 13 criteria geeft het eindresultaat voor de gewogen functie. Verschillen tussen functies in de eindresultaten van de weging komen dus tot stand op basis van hun afzonderlijke evaluatie op de verschillende criteria.

Le résultat final pour chaque fonction, appelé poids de la fonction, permet de situer la fonction pondérée dans une bande de fonctions (groupe). Celle-ci regroupe toutes les fonctions ayant un poids comparable. Le salaire lié à une fonction est déterminé conformément à la bande à laquelle appartient la fonction sur la base de son poids.

Le système de pondération comprend 13 critères sur la base desquels les fonctions sont évaluées, à savoir Connaissances et expérience, Multidisciplinarité, Compréhension contextuelle, Complexité, Innovation, Leadership, Planification et coordination, Capacité de mener à bien les changements, Interaction et gestion des ressources humaines, Gestion des conditions de travail, Autonomie, Impact, Importance du territoire.

Le critère 'Connaissances et expériences' évalue la profondeur des connaissances techniques ou scientifiques nécessaires pour pouvoir remplir la fonction. L'échelle de ce critère comporte 4 niveaux.

La 'Multidisciplinarité' évalue la largeur des connaissances techniques ou scientifiques nécessaires pour remplir la fonction. L'échelle du critère comporte 6 niveaux.

La 'Compréhension contextuelle' évalue la vision et la compréhension indispensables du contexte organisationnel et du domaine d'activités professionnelles dans lesquels la fonction est exercée. Le critère comporte 12 niveaux d'échelle.

Le critère 'Complexité' évalue la complexité des problèmes à analyser. L'échelle comporte 6 niveaux.

Le critère 'Innovation' évalue le degré d'originalité des solutions à développer dans le cadre de la fonction. Cette échelle comporte 5 niveaux.

Le critère 'Leadership' évalue le degré de difficulté de diriger des collaborateurs. Ce critère comporte 5 niveaux d'échelle.

Le critère 'Gestion des conditions de travail' évalue le degré de difficultés lié à la gestion des conditions de travail qui sont essentielles pour l'établissement d'un environnement de travail adéquat pour les collaborateurs au sein de l'entité concernée. Ce critère comporte 5 niveaux d'échelle.

Le critère 'Planification et coordination' évalue les exigences en matière de planification et de coordination pour la mise en œuvre de solutions. L'échelle de ce critère comporte 5 niveaux.

Le critère 'Capacité de mener à bien des changements' évalue la combinaison des exigences en matière de gestion du changement. L'échelle comporte 4 niveaux.

Le critère 'Interaction et gestion des ressources humaines' évalue le niveau des qualités communicatives et sociales nécessaires dans la fonction pour pouvoir coopérer avec d'autres parties, internes et/ou externes à l'administration, et/ou les influencer. L'échelle comporte 18 niveaux.

Le critère 'Autonomie' évalue le degré d'indépendance de décision et d'action dans la fonction. L'échelle de ce critère comporte 5 niveaux.

Le critère 'Impact' évalue le degré des conséquences sociales des décisions prises dans le cadre d'une fonction. L'échelle comporte 6 niveaux.

Le critère 'Importance du territoire' évalue enfin, à l'aide de 8 niveaux d'échelle, l'importance du territoire au sein des services publics fédéraux sur lequel la fonction exerce une influence directe ou indirecte.

Les 13 critères et leurs échelles sont sous-tendus par un système de points automatisé. Pour chaque échelle de critère, une échelle de points correspondante a été développée, qui selon le critère, est construite sur un mode linéaire ou non.

Le score maximum pour un critère détermine le poids relatif du critère dans la pondération d'une fonction. C'est pourquoi tous les critères n'ont pas le même score maximum. La répartition des poids est en fonction des objectifs de l'autorité fédérale et des exigences de la fonction qui en résultent.

Le score des points obtenus pour un critère découle de l'attribution d'une échelle de critère au cours de l'évaluation. Ce score de points est la traduction chiffrée du poids relatif de ce critère pour la fonction pondérée. Les aspects qui dans une fonction pèsent effectivement et nettement plus lourd que d'autres se verront également attribuer, après l'évaluation, un poids relatif plus important dans le résultat final de la fonction concernée. Le poids d'une fonction pondérée est le total des scores obtenus par la fonction pour chacun des 13 critères.

Het eindresultaat voor elke functie, het functiegewicht genoemd, laat toe de gewogen functie onder te brengen in een band (groep) van functies. Een band groepeert alle functies met een vergelijkbaar gewicht. Het salaris voor een functie wordt bepaald overeenkomstig de band waartoe de functie behoort op basis van haar functiegewicht.

Het wegingsysteem bevat 13 criteria waarop functies geëvalueerd worden, met name Kennis en ervaring, Multidisciplinariteit, Contextueel inzicht, Complexiteit, Innovatie, Leiderschap, Beheer van de arbeidsomstandigheden, Planning en coördinatie, Vermogen om veranderingen door te voeren, Interactie en beheer van de human resources, beheer van de arbeidsomstandigheden, Autonomie, Impact, Omvang van het territorium.

Het criterium 'Kennis en ervaring' evalueert de vereiste grondige technische en/of wetenschappelijke kennis nodig om de functie te kunnen vervullen. De schaal van dit criterium bevat 4 niveaus.

'Multidisciplinariteit' evalueert de breedte van de benodigde wetenschappelijke of technische kennis nodig om de functie te kunnen vervullen. De criteriumschaal bevat 6 niveaus.

'Contextueel inzicht' evalueert het noodzakelijk inzicht en begrip van de organisatiecontext en het zakelijk werkdomein waarin de functie uitgeoefend wordt. Het criterium bevat 12 schaalgroepen.

'Complexiteit' heeft betrekking op de mate van complexiteit van de te analyseren problemen. De schaal bevat 6 niveaus.

'Innovatie' evalueert de mate van originaliteit van de in de functie te ontwikkelen oplossingen. Deze schaal omvat 5 niveaus.

'Leiderschap' evalueert de moeilijkheidsgraad van het leidinggeven aan de medewerkers vanuit de functie. Dit criterium bevat 5 schaalgroepen.

Het criterium 'Beheer van de arbeidsomstandigheden' evalueert de moeilijkheidsgraad met betrekking tot het beheer van arbeidsomstandigheden welke noodzakelijk zijn voor het tot stand brengen van een adequate werkomgeving voor de medewerkers in de betrokken entiteit. Dit criterium bevat 5 schaalgroepen.

Het criterium 'Planning en coördinatie' evalueert de vereisten inzake planning en coördinatie bij het implementeren van oplossingen. De criteriumschaal bevat 5 niveaus.

Het criterium 'Vermogen om veranderingen door te voeren' evalueert de combinatie van vereisten inzake het beheer van veranderingen. De schaal omvat 4 niveaus.

'Interactie en beheer van de human resources' heeft betrekking op de communicatieve en sociale vaardigheden die noodzakelijk zijn in de functie om met andere partijen, hetzelfd interne en externe aan de administratie, samen te werken en/of te beïnvloeden. De schaal bestaat uit 18 niveaus.

'Autonomie' evalueert de mate van onafhankelijkheid in beslissen en handelen binnen de functie. De criteriumschaal bevat 5 niveaus.

Het criterium 'Impact' evalueert de mate van maatschappelijke gevolgen van de genomen beslissingen binnen een functie. De schaal omvat 6 niveaus.

'Omvang van het territorium' als criterium tenslotte evalueert met 8 schaalgroepen de omvang van het territorium binnen de federale overheidsdiensten waarop de functie direct of indirect invloed heeft.

De 13 criteria en hun schalen worden ondersteund door een geautomatiseerd puntensysteem. Voor elke criteriumschaal werd een overeenkomstige puntenschaal ontwikkeld die, naargelang van het criterium, al dan niet lineair opgebouwd is.

De maximumscore voor een criterium bepaalt het relatieve gewicht van het criterium bij de funktieweging. Daarom hebben niet alle criteria dezelfde maximumscore. Deze verdeling van de gewichten is in functie van de doelstellingen van de federale overheid en de daaraan gekoppelde functievereisten.

De puntenscore op een criterium vloeit voort uit de toewijzing van een criteriumschaal tijdens de evaluatie. Deze puntenscore is de cijfermatige vertaling van het relatieve gewicht van dat criterium voor de gewogen functie. Aspecten in een functie die effectief en duidelijk zwaarder doorwegen dan andere, bekomen na evaluatie ook een zwaarder relatief gewicht in het eindresultaat van de betreffende functie. Het functiegewicht van een gewogen functie is de optelsom van de scores van de functie behaald op elk van de 13 criteria.

Sur la base de leur score final après pondération, à savoir leur poids, les fonctions sont regroupées en bandes, telles que fixées à l'article 3. Chaque bande correspond à un traitement. Le traitement des titulaires des fonctions de management et d'encadrement est le résultat d'un système de pondération. Cette pondération place leur fonction dans des bandes de salaire de 1 à 7. Il est vrai que chaque bande de salaire ne connaît pas une évolution barémique comme les échelles de traitement auxquelles l'article 27 de l'ARPG fait référence. Les bandes de salaire sont en effet uniquement liées à l'indice pivot. Mais l'ARPG est respecté étant donné que le salaire minimum du titulaire d'une fonction de management ou d'encadrement se trouve dans la bande de salaire 1 et que le salaire maximum est la bande de salaire 7. La pondération détermine où la fonction est insérée. Et l'évolution de la fonction est compensée tous les six ans dans la repondération.

Les fonctions qui obtiennent un poids inférieur à 320 points ne sont pas reprises dans le système des mandats.

Le système de pondération des fonctions a été développé sur mesure pour les fonctions de management supérieures et les fonctions d'encadrement au sein de tous les services publics fédéraux horizontaux et verticaux, ainsi qu'au sein des services publics fédéraux de programmation. Il s'agit plus précisément des fonctions sous mandat, à savoir les fonctions de management de Président, -1, -2, et pour le SPF Finances également les fonctions de management -3, ainsi que les fonctions d'encadrement conformément aux organigrammes établis dans le cadre du plan Copernic.

Les fonctions sous mandat peuvent évoluer dans le temps en termes de mission, de contenu et d'objectifs. Les exigences des fonctions devront alors être alignées. L'ensemble des pondérations de fonctions sera repondéré tous les six ans. Vu que la pondération est liée à la fonction et pas au titulaire, la fonction de président du comité de direction du service publique fédéral Chancellerie et Services généraux est également repondérée tous les six ans.

Les résultats de cette repondération entrent en vigueur au début de la nouvelle période de mandats. Si un titulaire de mandat met prématurément un terme à son mandat, cette fonction sous mandat ne fera l'objet d'une repondération qu'en présence d'un nombre suffisant d'éléments modifiant considérablement les exigences de la fonction.

Dans le souci de garantir une cohérence suffisante dans l'interprétation des critères de pondération, un contrôle de la qualité et une gestion centrale du processus de pondération ont été prévus pour les fonctions sous mandat et les fonctions d'encadrement.

Cette gestion du système et le contrôle de la qualité du processus de pondération sont confiés à l'entité 'Management RH pour les hauts fonctionnaires' au sein du service public fédéral horizontal P&O. Le SPF horizontal B&B est impliqué dans le processus de repondération.

Jusqu'à l'intégration des membres du personnel du Ministère de la Fonction publique, d'une part, et de l'Administration du Budget et du Contrôle des dépenses du Ministère des Finances, d'autre part, dans respectivement les services publics fédéraux horizontaux Personnel et Organisation et Budget et Contrôle de la gestion, les propositions de pondérations sont formulées par les ministres qui ont la fonction publique et le budget dans leurs attributions

La (re)pondération d'une fonction s'effectue selon la systématique présentée ci-dessous.

L'entité 'Management RH pour les hauts fonctionnaires' au sein du service public horizontal P&O élabore une proposition de pondération/repondération. Cette pondération est réalisée sur la base d'une description de fonction pertinente. Cette entité contrôle l'entièreté du processus de (re)pondération quant à sa cohérence et reste dès lors impliquée dans chacune des étapes suivantes. De plus, cette entité garantit l'homogénéité de l'ensemble des résultats de pondération de tous les services publics fédéraux.

La (re)pondération d'une fonction de président est modérée en concertation avec le ministre fonctionnel compétent. Les résultats de la (re)pondération modérée sont validés par le Conseil des Ministres.

La (re)pondération d'une fonction au niveau -1 et d'une fonction d'encadrement est modérée et validée par le président en fonction du service public fédéral concerné et après avis du directeur P&O et B&B du service public fédéral concerné. Bien entendu leur avis n'est pas demandé pour la pondération de leur propre fonction.

Op basis van hun eindscore na weging, het functiegewicht, worden functies gegroepeerd in banden, zoals bepaald in artikel 3. Elke band stemt overeen met een wedde. De wedde van de houders van een management- en stafffunctie is het resultaat van het wegingssysteem. Deze weging plaatst hun functie in salarisband 1 tot en met 7. Het is juist dat elke salarisband geen barimieke evolutie kent als de weddenschalen waar artikel 27 van het APKB naar refereert. De salarisbanden zijn namelijk enkel gekoppeld aan de spilindex. Maar het APKB wordt gerespecteerd daar het minimumsalaris van de houder van een management- of stafffunctie zich in salarisband 1 bevindt en het maximumsalaris salarisband 7 is. De weging bepaalt waar de functie ingeschaald wordt. En de evolutie van de functie wordt zesjaarlijks opgevangen in de herweging.

Functies met een gewicht van minder dan 320 punten worden niet in het mandaatsysteem opgenomen.

Het functiewegingsysteem werd op maat ontwikkeld voor de hogere managementfuncties en de stafffuncties binnen alle horizontale en verticale federale overheidsdiensten, evenals voor de programmatorische federale overheidsdiensten. Het gaat om mandaatfuncties, meer bepaald de managementfuncties van de Voorzitter, -1, -2, en voor de FOD Financiën eveneens de managementfuncties -3 en de stafffuncties overeenkomstig de organogrammen opgemaakt binnen het Copernicusplan.

Mandaatfuncties kunnen in de tijd evolueren qua opdrachten, inhoud en objectieven. De functievereisten zullen desgevallend mee evolueren. Het geheel van de functiewegingen zal om de zes jaar worden herwogen. Gezien de weging verbonden is aan de functie en niet aan de titularis, wordt ook de functie van voorzitter van het Directiecomité van de federale overheidsdienst Kanselarij en Algemene Diensten om de zes jaar herwogen.

De resultaten van deze herweging treden pas in werking bij het begin van de nieuwe mandaatperiode. Indien een mandaathouder vroegtijdig zijn of haar mandaat beëindigt, zal de mandaatfunctie enkel worden herwogen indien er voldoende elementen aanwezig zijn die de functievereisten wezenlijk veranderen.

Teneinde een voldoende coherentie in de interpretatie van de wegingcriteria te verzekeren wordt een kwaliteitsbewaking en centraal beheer van het wegingproces voorzien voor de mandaatfuncties en stafffuncties.

Dit beheer van het systeem en de kwaliteitsbewaking van het wegingproces wordt toevertrouwd aan de entiteit 'HR-Management voor de topambtenaren' binnen de horizontale federale overheidsdienst P&O. De horizontale FOD B&B wordt betrokken bij dit herwegingsproces.

Zolang de personeelsleden van respectievelijk het Ministerie van Ambtenarenzaken en de Administratie van Begroting en de Controle op de Uitgaven van het Ministerie van Financiën niet geïntegreerd zijn in de respectieve horizontale federale overheidsdiensten Personeel en Organisatie en Budget en Beheerscontrole, worden de wegingsvoorstelen opgemaakt door de ministers tot wiens bevoegdheid de ambtenarenzaken en de begroting behoren.

De (her)weging van een functie gebeurt volgens onderstaande systematiek.

De entiteit 'HR-Management voor de topambtenaren' binnen de horizontale federale overheidsdienst P&O werkt een voorstel tot weging/herweging uit. Deze weging gebeurt op basis van de relevante functiebeschrijving. Deze entiteit bewaakt het volledige proces van de (her)weging op zijn coherentie en blijft daarom betrokken bij elk van de volgende stappen. Bovendien staat deze entiteit in voor de bewaking van de homogeniteit van het geheel van de wegingsresultaten over alle federale overheidsdiensten.

De (her)weging van een Voorzitter wordt gemodereerd met de functioneel bevoegde minister. De resultaten van de gemodereerde (her)weging worden gevalidéerd door de Ministerraad.

De (her)weging van een functie op niveau -1 en van een stafffunctie wordt gemodereerd en gevalideerd door de in functie zijnde voorzitter van de betrokken federale overheidsdienst en na advies van de directeur P&O en B&B van de betrokken federale overheidsdienst. Natuurlijk wordt hun advies niet gevraagd voor de weging van hun eigen functie.

La (re)pondération d'une fonction au niveau -2 et -3 est modérée et validée avec le président en fonction du service public fédéral concerné, avec le titulaire de la fonction -1 de l'entité concernée et après avis du directeur P&O et B&B du service public fédéral concerné.

Jusqu'à la composition complète des comités de pondération mentionnés, la pondération des fonctions de management -1, -2, -3 et des fonctions d'encadrement est fixée par le ministre compétent, après avis des ministres qui ont la fonction publique et le budget dans leurs attributions.

En réponse à la remarque du Conseil d'Etat concernant l'inadmissibilité de la délégation prévue à l'article 6, le Gouvernement est d'avis que ce système en cascade s'inscrit dans le cadre de la responsabilisation des fonctionnaires de haut rang. Pour répondre à cette remarque, le résultat de la pondération sera repris, respectivement, dans l'arrêté royal de désignation du président du comité de direction, dans l'arrêté ministériel de désignation du titulaire de la fonction de management -1 et de la fonction d'encadrement et dans la décision du président du comité de direction en ce qui concerne la désignation des fonctions de management -2 et -3.

J'ai l'honneur d'être,

Sire,

De Votre Majesté,  
le très respectueux  
et très fidèle serviteur,

Le Ministre de la Fonction publique  
et de la Modernisation de l'administration  
L. VAN DEN BOSSCHE

De (her)weging van een functie op niveau -2 en -3 wordt gemodereerd en gevalideerd met de in functie zijnde voorzitter van de betrokken federale overhedsdienst, met de -1 functiehouder van de betrokken entiteit en na advies van de directeur P&O en B&B van de betrokken federale overhedsdienst.

Zolang de vermelde wegingscomités niet volledig samengesteld kunnen worden, legt de betrokken minister, na advies van de ministers tot wiens bevoegdheid de ambtenarenzaken en de begroting behoren, de weging van de managementfuncties -1, -2, -3 en de staffuncties vast.

In antwoord op de opmerking van de Raad van State betreffende de ontelaatbaarheid van de delegatie voorzien in artikel 6, stelt de Regering dat dit cascadesysteem kader in de responsabilisering van de topambtenaren. Om tegemoet te komen aan deze opmerking, zal het resultaat van de weging opgenomen worden in respectievelijk het koninklijk besluit tot aanstelling van de voorzitter van het directiecomité, het ministerieel besluit tot aanstelling van de houder van een managementfunctie -1 en een staffunctie en de beslissing van de voorzitter van het directiecomité voor wat betreft de aanstelling van de managementfuncties -2 en -3.

Ik heb de eer te zijn,

Sire,

Van Uwe Majesteit,  
de zeer eerbiedige  
en zeer getrouwe dienaar,

De Minister van Ambtenarenzaken  
en Modernisering van de openbare besturen,  
L. VAN DEN BOSSCHE

#### AVIS DU CONSEIL D'ETAT

Le CONSEIL D'ETAT, section de législation, première chambre, saisi par le Ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration, le 25 avril 2001, d'une demande d'avis sur un projet d'arrêté royal "relatif à la pondération des fonctions de management dans les services publics fédéraux et fixant leur traitement", projet qui a été amendé par lettre du 14 mai 2001, après avoir examiné l'affaire en ses séances des 10 mai 2001 et 17 mai 2001, a donné, à cette dernière date, l'avis suivant :

#### Portée et fondement légal du projet

Le projet d'arrêté soumis pour avis a pour objet de déterminer les critères et la procédure de pondération des fonctions de management dans les services publics fédéraux. Sur la base de cette pondération, les fonctions de management sont divisées en catégories qui sont déterminantes pour l'établissement de la rémunération totale annuelle de leurs titulaires.

Le projet règle un aspect du statut des agents de l'Etat et tire par conséquent son fondement légal des articles 37 et 107, alinéa 2, de la Constitution.

#### Examen du texte

#### Préambule

1. Les arrêtés mentionnés dans les deuxième et troisième alinéas du préambule, ne procurent aucun fondement légal à l'arrêté en projet et ne sont pas davantage modifiés par ce dernier. Si leur mention devait toutefois être considérée utile à une meilleure compréhension de l'arrêté en projet, il est recommandé d'inclure cette mention dans un considérant.

#### ADVIES VAN DE RAAD VAN STATE

De RAAD VAN STATE, afdeling wetgeving, eerste kamer, op 25 april 2001 door de Minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van de openbare besturen verzocht hem van advies te dienen over een ontwerp van koninklijk besluit "betreffende de weging van de managementfuncties in de federale overhedsdiensten en tot vaststelling van hun wedde", welk ontwerp bij brief van 14 mei 2001 werd geamendeed, heeft, na de zaak te hebben onderzocht op de zittingen van 10 mei 2001 en 17 mei 2001, op laatstvermelde datum het volgende advies gegeven :

#### Strekking en rechtsgrond van het ontwerp

Het om advies voorgelegde ontwerpbesluit strekt tot het bepalen van de criteria en de procedure voor de weging van de managementsfuncties binnen de federale overhedsdiensten. Op grond van die weging worden de managementsfuncties ingedeeld in categorieën die bepalend zijn voor de vaststelling van het jaarlijkse beloningspakket van de titularissen ervan.

Het ontwerp regelt een aspect van het statuut van het rijkspersoneel en vindt bijgevolg rechtsgrond in de artikelen 37 en 107, tweede lid, van de Grondwet.

#### Onderzoek van de tekst

#### Aanhef

1. De in het tweede en derde lid van de aanhef vermelde besluiten strekken het ontwerpbesluit niet tot rechtsgrond en worden er ook niet door gewijzigd. Mocht de vermelding ervan evenwel nuttig worden geacht voor een beter begrip van het ontwerpbesluit, dan verdient het aanbeveling die vermelding in een considerans te verwerken.

Dans ce cas, on mentionnera correctement l'intitulé de l'arrêté royal du 2 mai 2001 visé dans le troisième alinéa du préambule, à savoir "arrêté royal relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management et d'encadrement dans les services publics fédéraux".

La même adaptation terminologique doit d'ailleurs être effectuée dans les articles 1<sup>er</sup>, alinéa 1<sup>er</sup>, 3, alinéa 2, et 8.

2. Compte tenu des règles légistiques les plus récentes, il y a lieu de supprimer, dans le septième alinéa du préambule, les mots "le 20 avril 2001" et de mentionner, dans le huitième alinéa du préambule, le numéro de l'avis du Conseil d'Etat, section de législation.

#### Article 1<sup>er</sup>

1. A l'article 1<sup>er</sup>, alinéa 1<sup>er</sup>, il convient de faire référence aux "critères figurant à l'annexe 1 du présent arrêté" plutôt qu'à une "grille de critères repris à l'annexe 1 du présent arrêté".

2. Etant donné que les quelques fonctions de management -3 se trouvent exclusivement au Ministère des Finances, l'alinéa 2 de l'article 1<sup>er</sup> doit être intégré dans l'alinéa 1<sup>er</sup> de cet article (1).

3. Dans le droit de la fonction publique, les notions d'"échelle" et de "niveau" ont un sens propre qui diffère de celui dans lequel ces notions sont utilisées à l'article 1<sup>er</sup>, alinéa 3.

Par souci de clarté, cette disposition peut être rédigée comme suit :

« Pour chacun des critères visés à l'alinéa précédent (2), des points sont attribués conformément à l'annexe 2 du présent arrêté".

#### Article 2

A l'article 2, on supprimera les mots "des dispositions".

Cette observation s'applique également à l'article 3, alinéa 2.

#### Articles 3 et 4

1. L'article 3, alinéa 1<sup>er</sup>, et les tableaux des articles 3, alinéa 2, et 4 font état de "classes" et de "classe", alors que l'article 15, alinéa 1<sup>er</sup>, de l'arrêté royal précité du 2 mai 2001 emploie le terme "groupe".

Il est recommandé de mettre en concordance la terminologie de cet arrêté royal et celle de l'arrêté en projet.

2. Les tableaux figurant aux articles 3 et 4 fixent un seul traitement pour chaque "classe" et ne comportent, dès lors, pas d'échelles barémiques avec un traitement minimum et un traitement maximum.

La fixation de telles échelles barémiques est toutefois érigée en principe général à l'article 27 de l'arrêté royal du 22 décembre 2000 fixant les principes généraux du statut administratif et pécuniaire des agents de l'Etat applicables au personnel des services des Gouvernements de Communauté et de Région et des Collèges de la Commission communautaire commune et de la Commission communautaire française ainsi qu'aux personnes morales de droit public qui en dépendent (ARPG).

Bien que le fait d'ériger une règle en principe général dans l'ARPG n'empêche pas l'autorité fédérale d'y déroger par la suite, il faut souligner que, dans les limites de cette dérogation en tout cas, la règle en question ne peut plus être considérée comme un principe général auquel sont soumises les communautés et les régions ainsi que les autres entités visées par l'ARPG (3). Si, en dépit de cette conséquence, les auteurs du projet entendaient que les textes en projet soient adoptés dans leur forme actuelle, il peut être recommandé, par souci de la sécurité juridique, d'adapter l'ARPG en tenant compte du contenu de ces articles.

In dat geval dient het juiste opschrift van het in het derde lid van de aanhef vermelde koninklijk besluit van 2 mei 2001 te worden vermeld, namelijk "koninklijk besluit betreffende de aanduiding en de uitoefening van de management- en staffuncties in de federale overheidsdiensten".

Dezelfde terminologische aanpassing dient overigens te worden aangebracht in de artikelen 1, eerste lid, 3, tweede lid, en 8.

2. Gelet op de meest recente wetgevingstechnische voorschriften dienen in het zevende lid van de aanhef de woorden "van 20 april 2001" te worden weggelaten en dient in het achtste lid van de aanhef het nummer van het advies van de Raad van State, afdeling wetgeving, te worden vermeld.

#### Artikel 1

1. In artikel 1, eerste lid, moet worden verwezen naar "de criteria die zijn opgenomen in bijlage 1 van dit besluit" in plaats van naar "een criteriarooster dat opgenomen is in bijlage 1 van dit besluit".

2. Aangezien de enige managementsfuncties -3 uitsluitend bij het Ministerie van Financiën te situeren zijn, dient het tweede lid van artikel 1 te worden geïntegreerd in het eerste lid van dat artikel (1).

3. De begrippen "schaal" en "niveau" hebben in het ambtenarenrecht een geëigende betekenis die niet dezelfde is als de betekenis waarin die begrippen in artikel 1, derde lid, worden gebruikt.

Omwijs van de duidelijkheid kan die bepaling als volgt worden geredigeerd :

« Voor elk van de in het vorige lid (2) bedoelde criteria worden punten toegekend overeenkomstig bijlage 2 van dit besluit".

#### Artikel 2

Men schrappe in artikel 2 de woorden "de bepalingen van".

Eenzelfde opmerking geldt ten aanzien van artikel 3, tweede lid.

#### Artikelen 3 en 4

1. Artikel 3, eerste lid, en de tabellen bij de artikelen 3, tweede lid, en 4 maken gewag van "klassen" en van "klas", terwijl in artikel 15, eerste lid, van het voormalde koninklijk besluit van 2 mei 2001 de term "groep" wordt gebruikt.

Het verdient aanbeveling de terminologie van dat koninklijk besluit en die van het ontworpen besluit op elkaar af te stemmen.

2. De in de artikelen 3 en 4 opgenomen tabellen stellen één enkele wedde voor elke "klas" vast en bevatten derhalve geen salarisschalen met een minimum- en maximumwedde.

Het vaststellen van zulke salarisschalen wordt nochtans aangemerkt als een algemeen principe in artikel 27 van het koninklijk besluit van 22 december 2000 tot bepaling van de algemene principes van het administratief en geldelijk statuut van de rijksambtenaren die van toepassing zijn op het personeel van de diensten van de Gemeenschaps- en Gewestregeringen en van de Colleges van de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie en van de Franse Gemeenschapscommissie, alsook van de publiekrechtelijke rechtspersonen die ervan afhangen (APKB).

Alhoewel het aanmerken van een regel als algemeen principe in het APKB de federale overheid niet belet bij latere regelgeving daarvan af te wijken, moet erop worden gewezen dat de desbetreffende regel, in ieder geval in de mate van die afwijking, niet langer kan worden beschouwd als een algemeen principe waardoor de gemeenschappen en de gewesten en de andere in het APKB bedoelde entiteiten gebonden zijn (3). Indien de stellers van het ontwerp ondanks dit gevolg de artikelen 3 en 4 in hun huidige vorm doorgang zouden willen laten vinden, kan, omwijs van rechtszekerheidsoverwegingen, worden aanbevolen het APKB aan te passen gelet op de inhoud van die artikelen.

3. Selon l'article 3, alinéa 3, les traitements des titulaires d'une fonction de management sont liés à l'indice 1,2434. Il est toutefois d'usage de lier les traitements, non pas à un coefficient d'indice, mais bien à un indice-pivot.

4. A l'article 4, il convient d'écrire "francs" et "euros" au lieu de "BEF" et "EUR".

Dans le texte néerlandais du même article, il convient de remplacer l'abréviation "i.p.v." par les mots "in plaats van".

#### Article 6

Les délégations inscrites à l'article 6 concernent un élément essentiel des dispositions en projet et sont dès lors inadmissibles.

#### Article 7

En vertu de l'article 7, alinéa 1<sup>er</sup>, l'ensemble des fonctions visées à l'article 1<sup>er</sup> sont répondées tous les six ans. La question est de savoir si ce délai doit également s'appliquer à la fonction de président du comité de direction "Chancellerie et Services généraux" qui contrairement aux autres fonctions de management, ne sont pas exercées pour un délai de six ans.

#### Annexes

1. Toutes les annexes doivent porter les mêmes signatures que celles qui figurent à la fin du dispositif. En outre, la signature de chaque annexe doit également être précédée de la formule "Vu pour être annexé à Notre arrêté du... (suivent la date et l'intitulé)".

2. Après la dix-septième page de l'annexe 1, l'intitulé doit être précédé de la mention "Annexe 2".

3. Le point 6 des annexes 1 et 2 présente une discordance, dès lors que le texte néerlandais comprend les termes "leiding geven" alors que le texte français emploie l'expression "donner des ordres". En effet, les mots "leiding geven" ont une portée plus générale que l'expression française "donner des ordres", dont la signification est davantage ponctuelle.

#### Notes

(1) L'alinéa 2 de l'article 1<sup>er</sup> n'implique d'ailleurs pas de dérogation à l'alinéa 1<sup>er</sup> de cet article, étant donné que ce dernier alinéa ne comprend pas de dispositions concernant les fonctions de management -3.

(2) Cette proposition de texte part de la supposition que l'alinéa 2 de l'article 1<sup>er</sup> sera intégré dans l'alinéa 1<sup>er</sup> de cet article.

(3) C.E., n° 47.689, 31 mai 1994, Leclercq.

La chambre était composée de :

MM. :

M. Van Damme, président de chambre;

J. Baert et J. Smets, conseillers d'Etat;

G. Schrans et A. Spruyt, assesseurs de la section de législation;

Mme A. Beckers, greffier.

La concordance entre la version néerlandaise et la version française a été vérifiée sous le contrôle de M. J. Smets.

Le rapport a été présenté par M. B. Weekers, auditeur adjoint. La note du Bureau de coordination a été rédigée et exposée par M/J. Drijkoningen, référendaire.

Le greffier,

A. Beckers.

3. Krachtens artikel 3, derde lid, zijn de wedden van de houders van een managementsfunctie gekoppeld aan de index 1,2434. Het is evenwel gebruikelijk wedden te koppelen, niet aan een indexcoëfficiënt, maar wel aan een spilindex.

4. Men schrijve in artikel 4 "frank" en "euro" in plaats van "BEF" en "EUR".

In datzelfde artikel vervangt men de afkorting "i.p.v." door de woorden "in plaats van".

#### Artikel 6

De in artikel 6 vervatte delegaties betreffen een essentieel element van de ontworpen regeling en zijn derhalve ontoelaatbaar.

#### Artikel 7

Krachtens artikel 7, eerste lid, wordt het geheel van de in artikel 1 bedoelde functies om de zes jaar herwogen. Vraag is of deze termijn ook moet gelden voor de functie van voorzitter van het directiecomité "Kanselarij en Algemene diensten" die, in tegenstelling tot de andere managementsfuncties, niet voor een termijn van zes jaar wordt uitgeoefend.

#### Bijlagen

1. Op iedere bijlage dienen dezelfde ondertekeningen te volgen als die welke voorkomen aan het slot van het bepalend gedeelte. De ondertekening van iedere bijlage dient bovendien telkens te worden voorafgegaan door de formule "Gezien om te worden gevoegd bij ons besluit van... (volgen de datum en het opschrift)".

2. Na de zeventiende bladzijde van bijlage 1 moet het opschrift worden voorafgegaan door de vermelding "Bijlage 2".

3. In punt 6 van de bijlagen 1 en 2 is er een discordantie waar de Nederlandse tekst gewag maakt van "leiding geven", terwijl de Franse tekst het heeft over "donner des ordres". De term "leiding geven" heeft immers een meer algemeen draagwijdte dan de Franse term "donner des ordres", die een meer punctuele betekenis heeft.

#### Nota's

(1) Overigens houdt het tweede lid van artikel 1 geen afwijking in van het eerste lid van dat artikel aangezien het laatstgenoemde lid geen regeling bevat voor de managementsfuncties -3.

(2) Bij dit tekstdoorstel wordt ervan uitgegaan dat het tweede lid van artikel 1 in het eerste lid van dat artikel wordt geïntegreerd.

(3) R.V.St., nr. 47.689, 31 mei 1994, Leclercq.

De kamer was samengesteld uit :

De heren :

M. Van Damme, kamervoorzitter;

J. Baert en J. Smets, staatsraden;

G. Schrans en A. Spruyt, assessoren van de afdeling wetgeving;

Mevr. A. Beckers, griffier.

De overeenstemming tussen de Nederlandse en de Franse tekst werd nagezien onder toezicht van de heer J. Smets.

Het verslag werd uitgebracht door de heer B. Weekers, adjunct-auditeur. De nota van het Coördinatiebureau werd opgesteld en toegelicht door de heer J. Drijkoningen, referendaris.

De griffier,

A. Beckers.

De voorzitter,

M. Van Damme.

**11 JUILLET 2001. — Arrêté royal relatif à la pondération des fonctions de management et d'encadrement dans les services publics fédéraux et fixant leur traitement**

ALBERT II, Roi des Belges,

A tous, présents et à venir, Salut.

Vu les articles 37 et 107, alinéa 2, de la Constitution;

Vu l'arrêté royal du 7 novembre 2000 portant création et composition des organes communs à chaque service public fédéral;

Vu l'arrêté royal du 2 mai 2001 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management et d'encadrement dans les services publics fédéraux, notamment l'article 15;

Vu l'avis de l'Inspecteur des Finances, donné le 15 mars 2001;

Vu l'accord du Ministre du Budget, donné le 16 mars 2001;

Vu le protocole n° 379 du 28 mars 2001 du Comité des services publics fédéraux, communautaires et régionaux;

Vu la délibération du Conseil des Ministres du 20 avril 2001, sur la demande d'avis à donner par le Conseil d'Etat dans un délai ne dépassant pas un mois;

Vu l'avis n° L.31568 du Conseil d'Etat, donné le 17 mai 2001, en application de l'article 84, alinéa 1<sup>er</sup>, 1<sup>o</sup>, des lois coordonnées sur le Conseil d'Etat;

Sur la proposition de Notre Ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration et de l'avis de Nos Ministres qui en ont délibéré en Conseil,

Nous avons arrêté et arrêtons :

**Article 1<sup>er</sup>.** Les fonctions de président de comité de direction, les fonctions d'encadrement et les fonctions de management -1, -2 et -3 des services publics fédéraux, visées à l'article 2 de l'arrêté royal du 2 mai 2001 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management et d'encadrement dans les services publics fédéraux, font l'objet d'une pondération par application des critères figurant à l'annexe 1 du présent arrêté.

Pour chacun des critères visés à l'alinéa précédent, des points sont attribués conformément à l'annexe 2 du présent arrêté.

**Art. 2.** La pondération des fonctions visées à l'article 1<sup>er</sup> est égale au nombre total de points obtenus en application des dispositions de l'article 1<sup>er</sup>.

**Art. 3.** Les fonctions visées à l'article 1<sup>er</sup> sont ventilées dans l'une des 7 classes figurant dans la colonne 1 du tableau ci-dessous, en fonction de la pondération visée à l'article 2 et reprise dans la colonne 2 du même tableau.

Sans préjudice des dispositions de l'article 15 de l'arrêté royal du 2 mai 2001 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management et d'encadrement dans les services publics fédéraux, le traitement des fonctions visées à l'article 1<sup>er</sup> est fixé conformément à la colonne 3 du même tableau.

Le régime de mobilité applicable aux traitements du personnel des ministères s'applique également aux traitements mentionnés dans la colonne 3 ci-dessus. Ils sont liés à l'indice-pivot 105,20.

**Art. 4.** Pour la période allant de la date d'entrée en vigueur du présent arrêté au 31 décembre 2001, les montants exprimés en francs dans la colonne de droite du tableau suivant sont respectivement d'application au lieu des montants exprimés en euros à l'article 3.

**11 JULI 2001. — Koninklijk besluit betreffende de weging van de management- en staffuncties in de federale overheidsdiensten en tot vaststelling van hun wedde**

ALBERT II, Koning der Belgen,

Aan allen die nu zijn en hierna wezen zullen, Onze Groet.

Gelet op de artikelen 37 en 107, tweede lid, van de Grondwet;

Gelet op het koninklijk besluit van 7 november 2000 houdende oprichting en samenstelling van de organen die gemeenschappelijk zijn aan iedere federale overheidsdienst;

Gelet op het koninklijk besluit van 2 mei 2001 betreffende de aanduiding en de uitoefening van de management- en staffuncties in de federale overheidsdiensten, inzonderheid op artikel 15;

Gelet op het advies van de Inspecteur van Financiën, gegeven op 15 maart 2001;

Gelet op de akkoordbevinding van de Minister van Begroting van 16 maart 2001;

Gelet op het protocol nr. 379 van 28 maart 2001 van het Comité voor de federale, de gemeenschaps- en de gewestelijke overheidsdiensten;

Gelet op het besluit van de Ministerraad van 20 april 2001, over het verzoek aan de Raad van State om advies te geven binnen een termijn van een maand;

Gelet op het advies nr. L.31568 van de Raad van State, gegeven op 17 mei 2001, met toepassing van artikel 84, eerste lid, 1<sup>o</sup>, van de gecoördineerde wetten op de Raad van State;

Op de voordracht van Onze Minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van de openbare besturen en op het advies van Onze in Raad vergaderde Ministers,

Hebben Wij besloten en besluiten Wij :

**Artikel 1.** De functies van voorzitter van het directiecomité, de staffuncties en de managementfuncties -1, -2 en -3 van de federale overheidsdiensten, vermeld in artikel 2 van het koninklijk besluit van 2 mei 2001 betreffende de aanduiding en de uitoefening van de management- en staffuncties in de federale overheidsdiensten, worden gewogen met toepassing van de criteria die opgenomen zijn in bijlage 1 van dit besluit.

Voor elk van de in vorig lid bedoelde criteria worden punten toegekend overeenkomstig bijlage 2 van dit besluit.

**Art. 2.** De weging van de in artikel 1 vermelde functies is gelijk aan het totale aantal bekomen punten met toepassing van de bepalingen van artikel 1.

**Art. 3.** De in artikel 1 vermelde functies worden gespreid over een der 7 klassen in kolom 1 van de onderstaande tabel, afhankelijk van de weging vermeld in artikel 2 die is opgenomen in kolom 2 van dezelfde tabel.

Onverminderd artikel 15 van het koninklijk besluit van 2 mei 2001 betreffende de aanduiding en de uitoefening van de management- en staffuncties in de federale overheidsdiensten, wordt de wedde van de in artikel 1 vermelde functies vastgesteld overeenkomstig kolom 3 van dezelfde tabel.

1 classe klas	2 pondération des fonctions en points wegining van de functies in punten	3 traitement wedde
1	≥ 320 et < 400 points	64.623,91 euro
2	≥ 400 et < 470 points	71.004,20 euro
3	≥ 470 et < 570 points	84.847,54 euro
4	≥ 570 et < 660 points	98.912,22 euro
5	≥ 660 et < 770 points	123.471,56 euro
6	≥ 770 et < 900 points	151.224,72 euro
7	≥ 900 points	182.780,91 euro

De mobiliteitsregeling die toepasselijk is op de wedde van het personeel van de ministeries is eveneens van toepassing op de wedden die in kolom 3 hierboven vermeld zijn. Ze zijn verbonden aan het spilindexcijfer 105,20.

**Art. 4.** Voor de periode lopende van het in werking treden van dit besluit tot 31 december 2001 zijn respectievelijk de in frank uitgedrukte bedragen in de rechterkolom van de volgende tabel toepasselijk in plaats van de in euro uitgedrukte bedragen in artikel 3.

Groep	Wedde
1	2.606.922
2	2.864.302
3	3.422.741
4	3.990.109
5	4.980.830
6	6.100.390
7	7.373.364

**Art. 5.** Les services publics fédéraux horizontaux Personnel et Organisation et Budget et Contrôle de la Gestion formulent des propositions pour la pondération des fonctions mentionnées à l'article 1<sup>er</sup>.

Jusqu'à l'intégration des membres du personnel, d'une part, du Ministère de la Fonction publique et d'autre part, de l'Administration du Budget et du Contrôle des dépenses du Ministère des Finances dans respectivement les services publics fédéraux Personnel et Organisation et Budget et Contrôle de la Gestion, les propositions de pondération mentionnées à l'alinéa précédent, sont formulées par les ministres qui ont la fonction publique et le budget dans leurs attributions.

**Art. 6. § 1<sup>er</sup>.** Le Conseil des Ministres fixe la pondération de la fonction de président de comité de direction des services publics fédéraux, sur proposition du ministre qui a la fonction publique dans ses attributions, après concertation avec le ministre compétent.

Le président du comité de direction détermine, après avis des directeurs fonctionnels des services d'encadrement Personnel et Organisation et Budget et Contrôle de la Gestion, la pondération de la fonction de management -1 et des fonctions d'encadrement de leur service public fédéral. Pour la pondération de respectivement la fonction de directeur fonctionnel du service d'encadrement Personnel et Organisation et Budget et Contrôle de la Gestion, l'avis du directeur fonctionnel des services d'encadrement Personnel et Organisation et Budget et Contrôle de la Gestion est respectivement demandé.

Le président du comité de direction et le titulaire du fonction de management -1 fixent, après avis des directeurs fonctionnels des services d'encadrement Personnel et Organisation et Budget et Contrôle de la Gestion, la pondération des fonctions de management -2 et -3 de leur service public fédéral.

Aussi longtemps que les comités de pondération ne sont pas complètement formés conformément aux alinéa 2 et 3, la pondération des fonctions de management -1, -2 et -3 est fixée par le ministre compétent, après avis des ministres qui ont la fonction publique et le budget dans leurs attributions.

§ 2. Le résultat de ces pondérations est repris dans les arrêtés de désignation concernés ou la décision de désignation concernée.

**Art. 7.** L'ensemble des fonctions mentionnées à l'article 1<sup>er</sup> sont repondérées tous les six ans, à dater de l'entrée en vigueur du présent arrêté.

Les titulaires d'une fonction de management et d'encadrement qui sont en fonction au moment de la repondération visée à l'alinéa premier conservent comme traitement le résultat de leur pondération initiale jusqu'à la fin de leur mandat.

**Art. 8.** Le présent arrêté entre en vigueur à la même date que l'arrêté royal du 2 mai 2001 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management et d'encadrement dans les services publics fédéraux.

**Art. 9.** Nos Ministres et Nos Secrétaires d'Etat sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent arrêté.

Donné à Bruxelles, le 11 juillet 2001.

ALBERT

Par le Roi :

Le Ministre du Budget,  
J. VANDE LANOTTE

Le Ministre de la Fonction publique  
et de la Modernisation de l'administration,

L. VAN DEN BOSSCHE

**Art. 5.** De horizontale federale overheidsdiensten Personeel en Organisatie en Budget en Beheerscontrole maken voorstellen op voor de weging van de in artikel 1 vermelde functies.

Zolang de personeelsleden van respectievelijk het Ministerie van Ambtenarenzaken en de Administratie van de Begroting en de Contrôle op de Uitgaven van het Ministerie van Financiën niet geïntegreerd zijn in de respectieve horizontale federale overheidsdiensten Personeel en Organisatie en Budget en Beheerscontrole, worden de wegingsvoorstelen vermeld in het vorig lid opgemaakt door de ministers tot wiens bevoegdheid de ambtenarenzaken en begroting behoren.

**Art. 6. § 1.** De Ministerraad legt de weging vast van de functie van voorzitter van een directiecomité van de federale overheidsdiensten op voordracht van de minister tot wiens bevoegdheid de ambtenarenzaken behoort, na overleg met de bevoegde minister.

De voorzitter van het directiecomité legt, na advies van de functionele directeurs van de stafdiensten Personeel en Organisatie en Budget en Beheerscontrole, de weging vast van de managementfunctie -1 en de staffuncties van hun federale overheidsdienst. Voor de weging van respectievelijk de functie van functioneel directeur van de stafdienst Personeel en Organisatie en Budget en Beheerscontrole, wordt respectievelijk enkel het advies gevraagd van de functionele directeur van de stafdienst Budget en Beheerscontrole en Personeel en Organisatie.

De voorzitter van het directiecomité en de houder van de managementfunctie -1 leggen, na advies van de functionele directeuren van de stafdiensten Personeel en Organisatie en Budget en Beheerscontrole, de weging vast van de managementfuncties -2 en -3 van hun federale overheidsdienst.

Zolang de wegingscomités bedoeld in het tweede en derde lid niet volledig zijn vastgesteld, legt de betrokken minister, na advies van de ministers die bevoegd zijn voor ambtenarenzaken en begroting, de weging vast van de managementfuncties -1, -2 en -3.

§ 2. Het resultaat van deze wegingen zal opgenomen worden in de betrokken aanstellingsbesluiten of de betrokken beslissing tot aanstelling.

**Art. 7.** Het geheel van de in artikel 1 vermelde functies zullen elke zes jaar worden herwogen, vanaf de datum van inwerkingtreding van dit besluit.

De houders van een management- en staffunctie die in functie zijn op het ogenblik van de herweging, bedoeld in het eerste lid, behouden als wedde het resultaat van hun oorspronkelijke weging tot het einde van hun mandaat.

**Art. 8.** Dit besluit treedt in werking op dezelfde datum als het koninklijk besluit van 2 mei 2001 betreffende de aanduiding en de uitoefening van de management- en staffuncties in de federale overheidsdiensten.

**Art. 9.** Onze Ministers en Onze Staatssecretarissen zijn, ieder wat hem betreft, belast met de uitvoering van dit besluit.

Gegeven te Brussel, 11 juli 2001.

ALBERT

Van Koningswege :

De Minister van Begroting,  
J. VANDE LANOTTE

De Minister van Ambtenarenzaken  
en Modernisering van de openbare besturen,

L. VAN DEN BOSSCHE

## Annexe 1

**Définitions des critères de pondération**

La valeur d'une fonction de management est évaluée à l'aide de 13 critères :

<b>1. Connaissance et expérience</b>	<b>8. Interaction et gestion des ressources humaines</b>
<b>2. Multidisciplinarité</b>	<b>9. Planification et coordination</b>
<b>3. Compréhension contextuelle</b>	<b>10. Capacité de mener à bien les changements</b>
<b>4. Complexité</b>	<b>11. Autonomie</b>
<b>5. Innovation</b>	<b>12. Impact</b>
<b>6. Leadership</b>	<b>13. Importance du territoire</b>
<b>7. Gestion des conditions de travail</b>	

Les définitions des échelles de chacun de ces critères sont décrites dans les pages suivantes.

**1. Connaissance et expérience**

\* Évalue la profondeur des connaissances techniques ou scientifiques nécessaires pour pouvoir remplir la fonction.

<b>1</b>	<b>Connaissances de base</b> La fonction exige des connaissances basées sur un niveau de compréhension de techniques, de concepts et de principes : expertise de base fonctionnelle * La connaissance nécessaire est généralement indiquée comme niveau universitaire ou un niveau de connaissance comparable obtenu par expérience * 1 à 3 années d'expérience professionnelle exigée
<b>2</b>	<b>Niveau professionnel</b> La fonction exige des connaissances basées sur une compréhension approfondie de l'application de techniques, de concepts et de principes dans un environnement de travail défini : perfectionnement relié à l'expertise * La connaissance nécessaire est généralement indiquée comme niveau universitaire avec formation complémentaire ou un niveau de connaissance et d'expérience comparable obtenu par expérience * 3 à 5 années d'expérience professionnelle exigée
<b>3</b>	<b>Niveau professionnel avancé</b> La fonction exige des connaissances basées sur une compréhension approfondie de l'application de concepts, de principes et de processus dans divers environnements de travail : application d'expertise multi-contextuelle * La connaissance nécessaire est généralement indiquée comme niveau universitaire avec formation complémentaire et spécialisation ou un niveau de connaissance et d'expérience comparable obtenu par expérience * 5 à 10 années d'expérience professionnelle exigée
<b>4</b>	<b>Niveau professionnel confirmé</b> La fonction exige une maîtrise confirmée de concepts, de principes et de processus, qui permet leur application dans toute situation : context- application indépendante d'expertise * La connaissance nécessaire est généralement indiquée comme niveau universitaire avec formation complémentaire et spécialisation ou un niveau de connaissance et d'expérience comparable obtenu par expérience * Plus de 10 années d'expérience professionnelle exigée

**2. Multidisciplinarité**

✓ Évalue la largeur (englobant différentes disciplines) des connaissances techniques ou scientifiques nécessaires pour remplir la fonction.

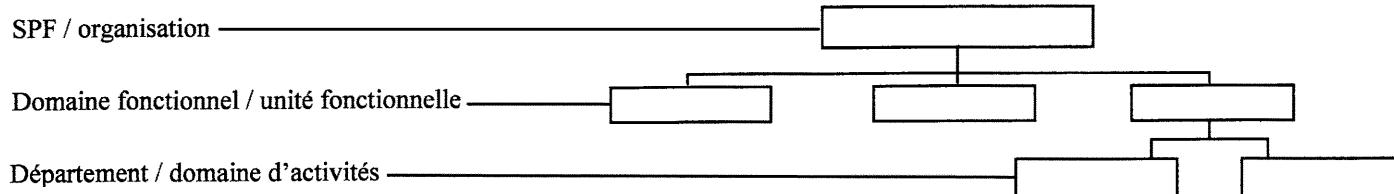
\* Discipline : un domaine professionnel scientifique, par exemple économie, psychologie, sociologie

\* Domaine : une spécialisation ou un domaine d'application dans une discipline, par exemple HRM

<b>1</b>	La connaissance est limitée à une technique dans un domaine technique ou scientifique.
<b>2</b>	La connaissance est limitée à un domaine technique ou scientifique.
<b>3</b>	La connaissance englobe quelques domaines techniques ou scientifiques dans une discipline.
<b>4</b>	La connaissance englobe plusieurs domaines techniques ou scientifiques dans une discipline.
<b>5</b>	La connaissance englobe quelques domaines techniques ou scientifiques dans plusieurs disciplines.
<b>6</b>	La connaissance englobe plusieurs domaines techniques ou scientifiques dans plusieurs disciplines.

### 3. Compréhension contextuelle

- ✓ Évalue la vision et la compréhension indispensable du contexte organisationnel et du domaine d'activités professionnelles.
- ✓ Les échelles sont articulées autour :
  - \* du terrain d'organisation dans lequel une vision est nécessaire : département – domaine fonctionnel – SPF
  - \* du terrain du domaine d'activités dans lequel une vision est nécessaire : national – Union Européenne – international
- ✓ Terminologie :



UE = Union Européenne; International = y compris les pays hors Union Européenne.

Le fait de disposer des contacts internationaux n'est un indicateur de possession d'un terrain international que si ceux-ci revêtent une importance critique pour la fonction.

<i>Terrain d'organisation</i>	<i>Terrain du domaine d'activités professionnelles</i>	<i>Code d'évaluation</i>
Domaine d'activités propre	Matière nationale	11
	Matière UE	12
	Matière internationale	13
Domaine fonctionnel	Matière nationale	21
	Matière UE	22
	Matière internationale	23
Plusieurs domaines fonctionnels	Matière nationale	31
	Matière UE	32
	Matière internationale	33
SPF complet	Matière nationale	41
	Matière UE	42
	Matière internationale	43

### 4. Complexité des problèmes à analyser

- ✓ Évalue la complexité des problèmes à analyser. Le degré de complexité est déterminé par la nature de la problématique : opérationnelle – tactique – stratégique

- ✓ Terminologie :

- \* Problématique opérationnelle : problèmes relatifs aux tâches exécutives concrètes, simples à détecter.
- \* Problématique tactique : problèmes relatifs à la planification et à la coordination des moyens à mettre en œuvre.
- \* Problématique stratégique : problèmes relatifs à l'orientation à choisir et à la planification à plus long terme.

1	Les problèmes sont d'ordre opérationnel.
2	Les problèmes sont d'ordre opérationnel-tactique.
3	Les problèmes sont d'ordre tactique.
4	Les problèmes sont d'ordre tactique-stratégique.
5	Les problèmes ont un caractère clairement stratégique. Les solutions doivent être recherchées à l'intérieur d'un cadre de référence qui est en grande mesure établi par d'autres institutions (UE,...).
6	Les problèmes ont un caractère clairement stratégique. Le cadre de référence dans lequel les solutions doivent être recherchées n'est pas clairement délimité.

### 5. Innovation relative aux solutions à développer

- ✓ Évalue le degré d'originalité de la solution.
- ✓ Les échelles s'articulent autour :
  - \* du processus d'innovation : appliquer – améliorer – transposer – développer – concevoir en termes de techniques et de méthodes.
  - \* du degré d'originalité des solutions : standards ou uniques.

<b>1</b>	Application de techniques et de méthodes standards.
<b>2</b>	Amélioration des techniques et méthodes existantes.
<b>3</b>	Transposition dans un nouveau domaine de techniques et méthodes existantes ou améliorées.
<b>4</b>	Développement de nouvelles techniques et méthodes en combinant de façon nouvelle des techniques et méthodes existantes.
<b>5</b>	Elaboration de techniques et méthodes uniques lorsque aucune application ou expérience antérieure n'est disponible dans la pratique / les méthodes de travail connues.

### 6. Leadership

- ✓ Évalue le degré de difficulté de diriger des collaborateurs. Ceci englobe des aptitudes et des activités comme la fixation d'objectifs, l'évaluation, le coaching et l'épanouissement des collaborateurs, l'orientation et le développement ainsi que la transmission d'une vision.
- ✓ Les échelles sont articulées autour :
  - \* de l'ampleur de l'action de diriger : d'une équipe à plusieurs équipes, groupe, de groupes à l'organisation.
  - \* de la diversité des collaborateurs : homogénéité – hétérogénéité.

Le critère leadership concerne seulement la stimulation de collaborateurs dans l'entité propre.

- ✓ Terminologie :

- \* Une équipe **homogène** réalise ou gère des affaires de nature identique.
- \* Une équipe **hétérogène** traite une matière à partir de différentes expertises ou domaines.
- \* Une **équipe** possède un objectif commun.
- \* Un **groupe** est un assemblage fonctionnel de différentes équipes.

<b>1</b>	Ne donne <b>pas</b> d'ordre à des collaborateurs
<b>2</b>	Diriger et coacher une <b>équipe homogène</b>
<b>3</b>	Diriger et coacher une <b>équipe hétérogène</b>
<b>4</b>	Diriger et coacher un <b>groupe</b>
<b>5</b>	Diriger et coacher <b>plusieurs groupes</b>

### 7. Gestion des conditions de travail

- \* Évalue le degré de difficultés liées à la gestion des conditions de travail qui sont essentielles pour l'établissement d'un environnement de travail adéquat pour les collaborateurs au sein de l'entité concernée. Cela a trait à la planification, l'exécution, le suivi et l'adaptation d'actions préventives et/ou de remédiation liées aux conditions de travail matérielles, comme par exemple, le souci de la sécurité et de la santé, les conditions de travail psycho-sociales tels que le climat de travail.
- \* Ces responsabilités vont de pair avec le rôle dirigeant d'une fonction. Les échelles sont dès lors construites de façon analogue au critère 6 'Leadership'.

<b>1</b>	N'a <b>pas</b> de responsabilité dirigeante sur les collaborateurs
<b>2</b>	A une responsabilité dirigeante sur une <b>équipe homogène</b>
<b>3</b>	A une responsabilité dirigeante sur une <b>équipe hétérogène</b>
<b>4</b>	A une responsabilité dirigeante sur un <b>groupe</b>
<b>5</b>	A une responsabilité dirigeante sur <b>plusieurs groupes</b>

### 8. Interaction et gestion des ressources humaines

✓ Évalue le niveau des aptitudes communicatives et sociales nécessaires dans la fonction pour coopérer avec d'autres parties (internes et/ou externes à l'administration) et/ou les influencer.

✓ Les échelles sont articulées autour :

- \* du niveau des aptitudes sociales et communicatives;
- \* de la fréquence de l'interaction;
- \* de la nature des parties (interne ou externe à l'administration fédérale)

<b>Niveau de qualités sociales et communicatives</b>	<b>Fréquence de l'interaction</b>	<b>Nature des parties</b>	<b>Code d'évaluation</b>
Niveau normal : collecte et échange d'informations, concertation	Sporadique	Interne	111
		Externe	112
	Régulière	Interne	121
		Externe	122
	Quasi continue	Interne	131
		Externe	132
Niveau expérimenté : influencer et créer l'acceptation par le biais d'une argumentation motivée.	Sporadique	Interne	211
		Externe	212
	Régulière	Interne	221
		Externe	222
	Quasi continue	Interne	231
		Externe	232
Niveau professionnel avancé : parvenir à des décisions et à des accords face à des intérêts divergents et/ou opposés lors de négociations.	Sporadique	Interne	311
		Externe	312
	Régulière	Interne	321
		Externe	322
	Quasi continue	Interne	331
		Externe	332

### 9. Planification et coordination

✓ Évalue les exigences en matière de planification et de coordination pour la mise en œuvre de solutions.

✓ Terminologie :

\* Projet : mise en œuvre d'une solution dans un thème défini ou décrit.

\* Programme : mise en œuvre de plusieurs projets interférents, qui ne génèrent une solution d'ensemble que lorsqu'ils interagissent.

<b>1</b>	Planification et coordination des activités propres.
<b>2</b>	Planification et coordination des activités propres en harmonisation avec d'autres départements.
<b>3</b>	Gestion de projet pour des projets complexes.
<b>4</b>	Gestion de programme pour des projets complexes.
<b>5</b>	Planification et coordination de plusieurs programmes et intégration de ces programmes aux stratégies d'autres organisations.

## 10. Capacité de mener à bien des changements

L'indispensable faculté de réaliser des changements est déterminée par :

- \* la nature et l'importance des changements qui doivent être réalisés (petits, moyens, importants, très importants).

Elle est également définie par la capacité de combiner les quatre critères suivants dans le cadre d'un processus de transformation :

- \* la complexité de la matière
- \* l'innovation de la solution
- \* le degré de planification et de coordination
- \* le degré de leadership

La capacité de mener à bien des changements est par conséquent exprimée de la manière suivante :

- \* Un pourcentage de la somme des scores d'évaluation sur les quatre critères (la complexité de la matière, l'innovation de la solution, le degré de planification et de coordination, le degré de leadership).

- \* Ce pourcentage diffère en fonction de l'importance du changement à réaliser (petit, moyen, important, très important)

Représentation d'un changement à réaliser (petit, moyen, important ou très important) :

Portée du changement			
	Section	Domaine fonctionnel	SPF ou au-delà
Impact sur l'environnement de travail quotidien des collaborateurs concernés	Importation	Changement important	Changement très important
	Moyen	Changement moyen	Changement important
	Petit	Petit changement	Petit changement

1	Petit changement : un changement ayant un impact réduit sur l'environnement de travail quotidien des collaborateurs (quel que soit leur nombre).	5 % de (score complexité + score innovation + score planification et coordination + score leadership).
2	Changement moyen : un changement ayant un impact de moyenne importance sur l'environnement de travail quotidien des collaborateurs et dont la portée se limite à un département ou à un domaine fonctionnel.	10 % de (score complexité + score innovation + score planification et coordination + score leadership).
3	Changement important : un changement ayant un impact important sur l'environnement de travail quotidien des collaborateurs et dont la portée se limite à un département ou à un domaine fonctionnel ou un changement ayant un impact de moyenne importance sur l'environnement de travail quotidien des collaborateurs et portant sur un SPF ou au-delà.	30 % de (score complexité + score innovation + score planification et coordination + score leadership).
4	Changement très important : un changement ayant un impact important sur l'environnement de travail quotidien des collaborateurs et portant sur un SPF ou au-delà.	60 % de (score complexité + score innovation + score planification et coordination + score leadership).

## 11. Autonomie

✓ Evalue le degré d'indépendance de décision et d'action.

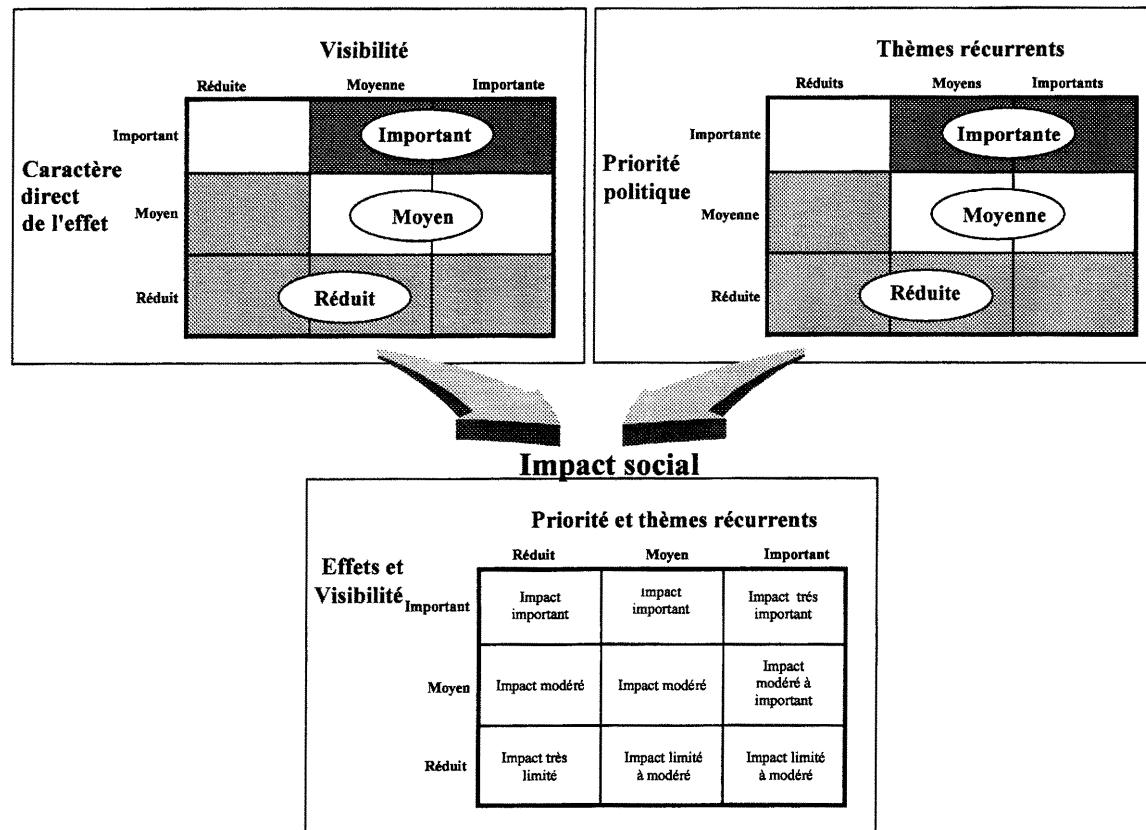
1	Agit selon des directives d'approche standard. La fonction est pilotée de près sur les résultats des tâches subdivisées et sur l'évolution.
2	Agit selon des directives et des normes d'approche préalables. La fonction est pilotée sur les résultats des tâches subdivisées.
3	Agit selon des lignes de forces spécifiques préalables. La fonction est pilotée sur son évolution et ses résultats finaux annuels.
4	Agit selon les grandes lignes de force. La fonction est pilotée sur son évolution et ses résultats finaux dépassant les prévisions annuelles.
5	Agit en fonction des développements sociaux et politiques et conformément à l'orientation définie par le conseil stratégique. La fonction est pilotée sur son évolution et ses résultats finaux dépassant les prévisions annuelles.

## 12. Impact

- ✓ Évalue les conséquences sociales des décisions prises dans le cadre d'une fonction.
- ✓ L'échelle des conséquences sociales est un continu qui tient compte des éléments suivants :
  - \* Effet direct ou indirect;
  - \* Visibilité en dehors de l'administration;
  - \* Nombre de thèmes récurrents;
  - \* Priorités de la politique.

<b>1</b>	Les décisions prises dans le cadre de la fonction ont un impact social très limité.
<b>2</b>	Les décisions prises dans le cadre de la fonction ont un impact social limité à modéré.
<b>3</b>	Les décisions prises dans le cadre de la fonction ont un impact social modéré.
<b>4</b>	Les décisions prises dans le cadre de la fonction ont un impact social modéré à important.
<b>5</b>	Les décisions prises dans le cadre de la fonction ont un impact social important.
<b>6</b>	Les décisions prises dans le cadre de la fonction ont un impact social très important.

Représentation des conséquences sociales très limitées à très importantes.



**13. Importance du territoire**

- ✓ Evaluate l'importance du "territoire"
- ✓ Les échelles sont articulées autour :
  - \* du nombre de collaborateurs dans le département, le domaine fonctionnel ou l'organisation;
  - \* des frais de fonctionnement du département, du domaine fonctionnel ou de l'organisation;
  - \* de la hiérarchie interne du département, du domaine fonctionnel ou de l'organisation
- Utilisez la colonne la plus pertinente pour placer une fonction sur une échelle.
- ✓ Pour les SPF et les SPP verticaux, les données concernent le propre département, le propre domaine fonctionnel ou le propre SPF/SPP.
- ✓ Pour les fonctions dans les SPF horizontaux, les données concernent le propre département, le propre domaine fonctionnel et la propre organisation, ou le territoire sur lequel la fonction a un impact indirect si celui-ci est plus grand. Dans ce dernier cas, l'évaluation de l'importance est corrigée d'un point vers le bas. C'est ainsi, par exemple, que le territoire des présidents des SPF horizontaux est mis sur le même plan que tous les SPF et SPP (8° sur l'échelle) et revu à 7.
- ✓ Pour les fonctions d'encadrement horizontales dans les SPF verticaux, les données concernent le propre département, le propre domaine fonctionnel ou le propre SPF, ou le territoire sur lequel la fonction a un impact indirect si celui-ci est plus grand. C'est ainsi par exemple que le territoire du directeur P&O dans un SPF vertical est mis sur le même plan que l'ensemble du SPF avant d'être corrigé d'un point vers le bas.

	<i>Nombre de collaborateurs</i>	<i>Frais de fonctionnement</i>	<i>Hiérarchie organisation</i>
1	jusque 10	jusque 30 millions FB	Très réduite
2	jusque 50	jusque 150 millions FB	Réduite - standard
3	jusque 100	jusque 300 millions FB	Réduite - complexe
4	jusque 500	jusque 1,5 milliard FB	Moyenne - standard
5	jusque 1500	jusque 4,5 milliards FB	Moyenne - complexe
6	jusque 5000	jusque 15 milliards FB	Importante - standard
7	jusque 10000	jusque 30 milliards FB	Importante - complexe
8	> 10000	> 30 milliards FB	Très importante

Vu pour être annexé à Notre arrêté du 11 juillet 2001 relatif à la pondération des fonctions de management et d'encadrement dans les services publics fédéraux et fixant leur traitement.

ALBERT

Par le Roi :

Le Ministre du Budget,  
J. VANDE LANOTTE

Le Ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration,  
L. VAN DEN BOSSCHE

## Annexe 2

**Les tableaux des points par critère**

La valeur d'une fonction de management est évaluée à l'aide de 13 critères :

<b>1. Connaissance et expérience</b>	<b>8. Interaction et gestion des ressources humaines</b>
<b>2. Multidisciplinarité</b>	<b>9. Planification et coordination</b>
<b>3. Compréhension contextuelle</b>	<b>10. Capacité de mener à bien les changements</b>
<b>4. Complexité</b>	<b>11. Autonomie</b>
<b>5. Innovation</b>	<b>12. Impact</b>
<b>6. Leadership</b>	<b>13. Importance du territoire</b>
<b>7. Gestion des conditions de travail</b>	

Les définitions des échelles de chacun de ces critères sont décrites dans les pages suivantes.

**1. Connaissance et expérience**

		<b>Points</b>
1	<b>Connaissances de base</b> La fonction exige des connaissances basées sur la compréhension de techniques, de concepts et de principes : expertise de base fonctionnelle * La connaissance nécessaire est généralement indiquée comme niveau universitaire ou un niveau de connaissance comparable obtenu par expérience * 1 à 3 années d'expérience professionnelle exigée	50
2	<b>Niveau professionnel</b> La fonction exige des connaissances basées sur une compréhension approfondie de l'application de techniques, de concepts et de principes dans un environnement de travail défini : perfectionnement relié à l'expertise * La connaissance nécessaire est généralement indiquée comme niveau universitaire avec formation supplémentaire ou un niveau de connaissance et expérience comparable obtenu par expérience * 3 à 5 années d'expérience professionnelle exigée	60
3	<b>Niveau professionnel avancé</b> La fonction exige des connaissances basées sur une compréhension approfondie de l'application de concepts, de principes et de processus dans divers environnements de travail : multi-contexte application d'expertise * La connaissance nécessaire est généralement indiquée comme niveau universitaire avec formation supplémentaire et spécialisation ou un niveau de connaissance et expérience comparable obtenu par expérience * 5 à 10 années d'expérience professionnelle exigée	70
4	<b>Niveau professionnel confirmé</b> La fonction exige une maîtrise confirmée de concepts, de principes et de processus, qui rend possible leur application dans toutes les situations : application d'expertise indépendance du texte * La connaissance nécessaire est généralement indiquée comme niveau universitaire avec formation supplémentaire et spécialisation ou un niveau de connaissance et expérience comparable obtenu par expérience * Plus de 10 années d'expérience professionnelle exigée	80

**2. Multidisciplinaire**

		Points
<b>1</b>	La connaissance est limitée à une technique dans un domaine technique ou scientifique.	<b>40</b>
<b>2</b>	La connaissance est limitée à un domaine technique ou scientifique.	<b>50</b>
<b>3</b>	La connaissance englobe quelques domaines techniques ou scientifiques dans une discipline.	<b>60</b>
<b>4</b>	La connaissance englobe plusieurs domaines techniques ou scientifiques dans une discipline.	<b>70</b>
<b>5</b>	La connaissance englobe quelques domaines techniques ou scientifiques dans plusieurs disciplines.	<b>90</b>
<b>6</b>	La connaissance englobe plusieurs domaines techniques ou scientifiques dans plusieurs disciplines.	<b>100</b>

**3. Compréhension contextuelle**

<i>Terrain d'organisation</i>	<i>Terrain du domaine d'activités professionnelles</i>	<i>Code d'évaluation</i>	<i>Points</i>
Domaine d'activités propre	Matière nationale	11	<b>10</b>
	Matière UE	12	<b>10</b>
	Matière internationale	13	<b>20</b>
Domaine fonctionnel	Matière nationale	21	<b>20</b>
	Matière UE	22	<b>30</b>
	Matière internationale	23	<b>50</b>
Plusieurs domaines fonctionnels	Matière nationale	31	<b>30</b>
	Matière UE	32	<b>50</b>
	Matière internationale	33	<b>70</b>
SPF complet	Matière nationale	41	<b>40</b>
	Matière UE	42	<b>60</b>
	Matière internationale	43	<b>80</b>

**4. Complexité des problèmes à analyser**

		Points
<b>1</b>	Les problèmes sont d'ordre opérationnel.	<b>20</b>
<b>2</b>	Les problèmes sont d'ordre opérationnel-tactique.	<b>30</b>
<b>3</b>	Les problèmes sont d'ordre tactique.	<b>40</b>
<b>4</b>	Les problèmes sont d'ordre tactique-stratégique.	<b>50</b>
<b>5</b>	Les problèmes ont un caractère clairement stratégique. Les solutions doivent être recherchées à l'intérieur d'un cadre de référence qui est en grande mesure établi par d'autres institutions (UE,...).	<b>70</b>
<b>6</b>	Les problèmes ont un caractère clairement stratégique. Le cadre de référence dans lequel les solutions doivent être recherchées n'est pas clairement délimité.	<b>90</b>

**5. Innovation relative aux solutions à développer**

		<b>Points</b>
<b>1</b>	Application de techniques et de méthodes standards.	<b>20</b>
<b>2</b>	Amélioration des techniques et méthodes existantes.	<b>30</b>
<b>3</b>	Transposition dans un nouveau domaine de techniques et méthodes existantes ou améliorées.	<b>50</b>
<b>4</b>	Développement de nouvelles techniques et méthodes en combinant de façon nouvelle des techniques et méthodes existantes.	<b>60</b>
<b>5</b>	Elaboration de techniques et méthodes uniques lorsque aucune application ou expérience antérieure n'est disponible dans la pratique/les méthodes de travail connues.	<b>80</b>

**6. Leadership**

		<b>Points</b>
<b>1</b>	Ne donne <b>pas</b> d'ordre à des collaborateurs	<b>0</b>
<b>2</b>	Diriger et coacher une <b>équipe homogène</b>	<b>15</b>
<b>3</b>	Diriger et coacher une <b>équipe hétérogène</b>	<b>30</b>
<b>4</b>	Diriger et coacher un <b>groupe</b>	<b>50</b>
<b>5</b>	Diriger et coacher <b>plusieurs groupes</b>	<b>70</b>

**7. Gestion des conditions de travail**

		<b>Points</b>
<b>1</b>	N'a <b>pas</b> de responsabilité dirigeante sur les collaborateurs	<b>0</b>
<b>2</b>	A une responsabilité dirigeante sur une <b>équipe homogène</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	A une responsabilité dirigeante sur une <b>équipe hétérogène</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	A une responsabilité dirigeante sur un <b>groupe</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	A une responsabilité dirigeante sur <b>plusieurs groupes</b>	<b>35</b>

**8. Interaction et gestion des ressources humaines**

<b>Niveau de qualités sociales et communicatives</b>	<b>Fréquence de l'interaction</b>	<b>Nature des parties</b>	<b>Code d'évaluation</b>	<b>Points</b>
Niveau normal : collecte et échange d'informations, concertation	Sporadique	Interne	111	<b>10</b>
		Externe	112	<b>10</b>
	Régulière	Interne	121	<b>10</b>
		Externe	122	<b>20</b>
	Quasi continue	Interne	131	<b>10</b>
		Externe	132	<b>20</b>
Niveau exercé : influencer et créer l'acceptation par le biais d'une argumentation motivée	Sporadique	Interne	211	<b>40</b>
		Externe	212	<b>50</b>
	Régulière	Interne	221	<b>50</b>
		Externe	222	<b>70</b>
	Quasi continue	Interne	231	<b>60</b>
		Externe	232	<b>80</b>
	Sporadique	Interne	311	<b>60</b>
		Externe	312	<b>70</b>
Niveau professionnel avancé : parvenir à des décisions et à des accords face à des intérêts divergents et/ou opposés lors de négociations	Régulière	Interne	321	<b>70</b>
		Externe	322	<b>90</b>
	Quasi continue	Interne	331	<b>80</b>
		Externe	332	<b>100</b>

**9. Planification et coordination**

		<b>Points</b>
<b>1</b>	Planification et coordination des activités propres.	<b>10</b>
<b>2</b>	Planification et coordination des activités propres en harmonisation avec d'autres départements.	<b>20</b>
<b>3</b>	Gestion de projet de projets complexes.	<b>40</b>
<b>4</b>	Gestion de programme de projets complexes.	<b>70</b>
<b>5</b>	Planification et coordination de plusieurs programmes et intégration de ces programmes aux stratégies d'autres organisations.	<b>90</b>

**10. Capacité de mener à bien des changements**

		<b>Points</b>
		5 % de (score complexité + score innovation + score planification et coordination + score leadership).
<b>1</b>	Petit changement : un changement ayant un impact réduit sur l'environnement de travail quotidien des collaborateurs (quel que soit leur nombre).	
<b>2</b>	Changement moyen : un changement ayant un impact de moyenne importance sur l'environnement de travail quotidien des collaborateurs et dont la portée se limite à un département ou à un domaine fonctionnel.	10 % de (score complexité + score innovation + score planification et coordination + score leadership).
<b>3</b>	Changement important : un changement ayant un impact important sur l'environnement de travail quotidien des collaborateurs et dont la portée se limite à un département ou à un domaine fonctionnel ou un changement ayant un impact de moyenne importance sur l'environnement de travail quotidien des collaborateurs et portant sur un SPF ou au-delà.	30 % de (score complexité + score innovation + score planification et coordination + score leadership).
<b>4</b>	Changement très important : un changement ayant un impact important sur l'environnement de travail quotidien des collaborateurs et portant sur un SPF ou au-delà.	60 % de (score complexité + score innovation + score planification et coordination + score leadership).

**11. Autonomie**

		<b>Points</b>
<b>1</b>	Agit selon des directives d'approche standard. La fonction est pilotée de près sur les résultats des tâches subdivisées et sur l'évolution.	<b>10</b>
<b>2</b>	Agit selon des directives et des normes d'approche préalables. La fonction est suivie sur les résultats des tâches subdivisées.	<b>20</b>
<b>3</b>	Agit selon des lignes de forces spécifiques préalables. La fonction est pilotée sur son évolution et ses résultats finaux annuels.	<b>40</b>
<b>4</b>	Agit selon les grandes lignes de force. La fonction est pilotée sur son évolution et ses résultats finaux dépassant les prévisions annuelles.	<b>70</b>
<b>5</b>	Agit en fonction des développements sociaux et politiques et conformément à l'orientation définie par le conseil stratégique. La fonction est pilotée sur son évolution et ses résultats finaux dépassant les prévisions annuelles.	<b>90</b>

**12. Impact**

		<b>Points</b>
<b>1</b>	Les décisions prises dans le cadre de la fonction ont un impact social très limité.	<b>20</b>
<b>2</b>	Les décisions prises dans le cadre de la fonction ont un impact social limité à modéré.	<b>40</b>
<b>3</b>	Les décisions prises dans le cadre de la fonction ont un impact social modéré.	<b>80</b>
<b>4</b>	Les décisions prises dans le cadre de la fonction ont un impact social modéré à important.	<b>130</b>
<b>5</b>	Les décisions prises dans le cadre de la fonction ont un impact social important.	<b>190</b>
<b>6</b>	Les décisions prises dans le cadre de la fonction ont un impact social très important.	<b>250</b>

**13. Importance du territoire**

	<i>Nombre de collaborateurs</i>	<b>Points</b>
<b>1</b>	jusque 10	<b>10</b>
<b>2</b>	jusque 50	<b>20</b>
<b>3</b>	jusque 100	<b>30</b>
<b>4</b>	jusque 500	<b>40</b>
<b>5</b>	jusque 1500	<b>50</b>
<b>6</b>	jusque 5000	<b>60</b>
<b>7</b>	jusque 10000	<b>70</b>
<b>8</b>	> 10000	<b>80</b>

Vu pour être annexé à Notre arrêté du 11 juillet 2001 relatif à la pondération des fonctions de management et d'encadrement dans les services publics fédéraux et fixant leur traitement.

**ALBERT**

Par le Roi :

Le Ministre du Budget,  
J. VANDE LANOTTE

Le Ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration,  
L. VAN DEN BOSSCHE

---

Bijlage 1

**Definities wegingscriteria**

De waarde van een managementfunctie wordt gewogen aan de hand van 13 criteria :

<b>1. Kennis en ervaring</b>	<b>8. Interactie en beheer van de human resources</b>
<b>2. Multidisciplinariteit</b>	<b>9. Planning en coördinatie</b>
<b>3. Contextueel inzicht</b>	<b>10. Vermogen om veranderingen door te voeren</b>
<b>4. Complexiteit</b>	<b>11. Autonomie</b>
<b>5. Innovatie</b>	<b>12. Impact</b>
<b>6. Leiderschap</b>	<b>13. Omvang van het terrein</b>
<b>7. Beheer van de arbeidsomstandigheden</b>	

De schaaldefinities van elk van deze criteria worden op de volgende pagina's beschreven.

**1. Kennis en ervaring**

✓ Evaluateert de diepte van de benodigde kennis van technische of wetenschappelijke aard, nodig om de functie te kunnen vervullen.

<b>1</b>	<b>Basiskennis</b> De functie vereist kennis gebaseerd op een begripsniveau van technieken, concepten en principes : functionele basisexpertise * de noodzakelijke kennis wordt doorgaans aangeduid als universitair niveau of een door ervaring verkregen gelijkwaardig niveau van kennis. * 1 à 3 jaar professionele ervaring vereist
<b>2</b>	<b>Professioneel niveau</b> De functie vereist kennis gebaseerd op een uitgebreid begrip van de toepassing in één bepaalde werkomgeving van technieken, concepten en principes : expertisegerelateerde vervolmaking. * de noodzakelijke kennis wordt doorgaans aangeduid als universitair niveau met aanvullende opleiding of een door ervaring verkregen gelijkwaardig niveau van kennis en ervaring * 3 à 5 jaar professionele ervaring vereist
<b>3</b>	<b>Geavanceerd professioneel niveau</b> De functie vereist kennis gebaseerd op een uitgebreid begrip van de toepassing in diverse werkomgevingen van concepten, principes en processen : multi-context toepassing van expertise * de noodzakelijke kennis wordt doorgaans aangeduid als universitair niveau met aanvullende opleiding en specialisatie of een door ervaring verkregen gelijkwaardig niveau van kennis en ervaring. * 5 à 10 jaar professionele ervaring vereist
<b>4</b>	<b>Gevestigd professioneel niveau</b> De functie vereist een gevestigde beheersing van concepten, principes en processen, die toelaat deze toe te passen in eender welke situatie : context-onafhankelijke toepassing van expertise * de noodzakelijke kennis wordt doorgaans aangeduid als universitair niveau met aanvullende opleiding en specialisatie of een door ervaring verkregen gelijkwaardig niveau van kennis en ervaring. * Meer dan 10 jaar professionele ervaring vereist

## 2. Multidisciplinariteit

✓ Evalueert de breedte (overheen verschillende disciplines) van de benodigde kennis van technische of wetenschappelijke aard, nodig om de functie te kunnen vervullen.

\* Discipline : een wetenschappelijk vakdomein, bv. economie, psychologie, sociologie

\* Deelgebied : een specialisatie of toepassingsgebied binnen een discipline, bv. HRM

<b>1</b>	De kennis beperkt zich tot een techniek binnen één technisch of wetenschappelijk deelgebied.
<b>2</b>	De kennis is beperkt tot één technisch of wetenschappelijk deelgebied.
<b>3</b>	De kennis omvat enkele technische of wetenschappelijke deelgebieden binnen één discipline.
<b>4</b>	De kennis omvat meerdere technische of wetenschappelijke deelgebieden binnen één discipline.
<b>5</b>	De kennis omvat enkele technische of wetenschappelijke deelgebieden binnen meerdere disciplines.
<b>6</b>	De kennis omvat meerdere technische of wetenschappelijke deelgebieden binnen meerdere disciplines.

## 3. Contextueel inzicht

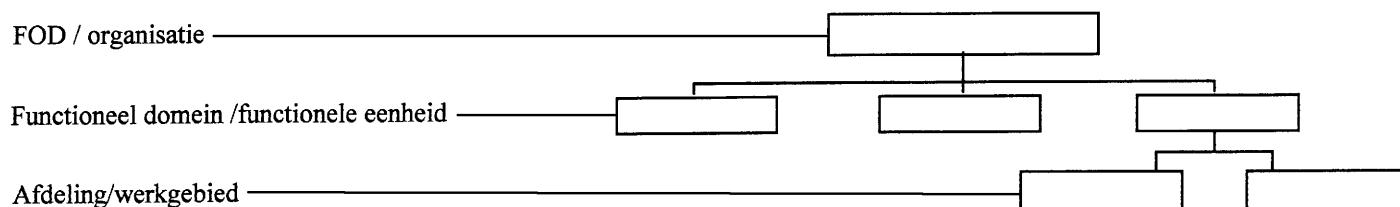
✓ Evalueert het noodzakelijke inzicht in en begrip van de organisatiecontext en het zakelijke werkdomein.

✓ De schalen zijn opgebouwd rond :

\* Organisatieterrein waarin men inzicht moet hebben : afdeling – functioneel domein – FOD

\* Terrein van het werkdomein waarin men inzicht moet hebben : nationaal – Europese Unie – internationaal

✓ Terminologie :



EU = Europese Unie; Internationaal = ook landen buiten de Europese Unie.

Het hebben van internationale contacten is pas een indicator van een internationaal terrein wanneer ze kritisch zijn voor de job.

<b>Organisatieterrein</b>	<b>Terrein van het zakelijke werkdomein</b>	<b>Wegingcode</b>
Eigen werkgebied	Nationale materie	11
	EU materie	12
	Internationale materie	13
Functioneel domein	Nationale materie	21
	EU materie	22
	Internationale materie	23
Meerdere functionele domeinen	Nationale materie	31
	EU materie	32
	Internationale materie	33
Volledige FOD	Nationale materie	41
	EU materie	42
	Internationale materie	43

#### 4. Complexiteit van de te analyseren problemen

✓ Evalueert de complexiteit van de te analyseren problemen. De mate van complexiteit wordt bepaald door de aard van de problematiek : operationeel – tactisch –strategisch.

✓ Terminologie :

- \* Operationele problematiek : problemen met betrekking tot concrete uitvoerende taken die eenvoudig te detecteren zijn.
- \* Tactische problematiek : problemen met betrekking tot planning en coördinatie van aan te wenden middelen.
- \* Strategische problematiek : problemen met betrekking tot te kiezen richting en planning op langere termijn.

<b>1</b>	Problemen zijn van operationele aard.
<b>2</b>	Problemen zijn van operationele-tactische aard.
<b>3</b>	Problemen zijn van tactische aard.
<b>4</b>	Problemen zijn van tactische-strategische aard.
<b>5</b>	Problemen hebben een uitgesproken strategisch karakter. De oplossingen moeten gezocht worden binnen een referentiekader dat grotendeels wordt vastgelegd door andere instellingen (EU,...).
<b>6</b>	Problemen hebben een uitgesproken strategisch karakter. Het referentiekader waarbinnen de oplossingen moeten gezocht worden, is weinig afgebakend.

#### 5. Innovatie ten aanzien van te ontwikkelen oplossingen

✓ Evalueert de mate van originaliteit van de oplossing.

✓ De schalen zijn opgebouwd rond :

- \* Het innovatieproces : toepassen – verbeteren – transponeren – ontwikkelen – ontwerpen in termen van technieken en methoden.
- \* De mate van originaliteit van de oplossingen : van standaard tot uniek.

<b>1</b>	Toepassen van standaard technieken en methoden.
<b>2</b>	Verbeteren van bestaande technieken en methoden.
<b>3</b>	Het transponeren van bestaande of verbeterde technieken en methoden naar een nieuw domein.
<b>4</b>	Ontwikkelen van nieuwe technieken en methoden door bestaande technieken en methoden op een nieuwe manier te combineren.
<b>5</b>	Ontwerpen van unieke technieken en methoden waar geen voorgaande toepassingen of ervaringen beschikbaar zijn vanuit de bekende praktijk/werkwijzen.

#### 6. Leiderschap

✓ Evalueert de moeilijkheidsgraad van het leiding geven aan de medewerkers. Dit heeft betrekking op vaardigheden en activiteiten zoals het vastleggen van doelstellingen, het evalueren, coachen en ontwikkelen van medewerkers, het richting geven en het ontwikkelen en overbrengen van een visie.

✓ De schalen zijn opgebouwd rond :

- \* De omvang van leiding geven : van team over teams, groep, groepen tot organisatie.
- \* De diversiteit van de medewerkers : homogeen – heterogeen.

Het criterium leiderschap heeft enkel betrekking op de aansturing van medewerkers binnen de eigen entiteit

✓ Terminologie :

- \* Een **homogeen** team doet of behandelt zaken van dezelfde aard.
- \* Een **heterogeen** team behandelt een materie vanuit verschillende expertises of gebieden.
- \* Een **team** heeft een gemeenschappelijk objectief.
- \* Een **groep** is een functionele verzameling van verschillende teams.

<b>1</b>	Geeft <b>geen</b> leiding aan medewerkers
<b>2</b>	Leiden en coachen van een <b>homogeen team</b>
<b>3</b>	Leiden en coachen van een <b>heterogeen team</b>
<b>4</b>	Leiden en coachen van een <b>groep</b>
<b>5</b>	Leiden en coachen van <b>meerdere groepen</b>

### 7. Beheer van de arbeidsomstandigheden

✓ Evalueert de moeilijkheidsgraad met betrekking tot het beheer van arbeidsomstandigheden welke noodzakelijk zijn voor het tot stand brengen van een adequate werkomgeving voor de medewerkers in de betrokken entiteit. Dit heeft zowel betrekking op plannen, uitvoeren, opvolgen en bijsturen van preventieve en/of remediërende acties ten aanzien van de materiële werkomstandigheden, zoals onder andere de zorg voor veiligheid en gezondheid, en de psychosociale arbeidsomstandigheden, zoals bijvoorbeeld het werkclimaat.

✓ Deze verantwoordelijkheden gaan samen met de leidinggevende rol van een functie. De schalen zijn daarom analoog opgebouwd als criterium 6 'Leiderschap'.

<b>1</b>	Heeft <b>geen</b> leidinggevende verantwoordelijkheid voor medewerkers
<b>2</b>	Heeft leidinggevende verantwoordelijkheid over een <b>homogeen team</b>
<b>3</b>	Heeft leidinggevende verantwoordelijkheid over een <b>heterogeen team</b>
<b>4</b>	Heeft leidinggevende verantwoordelijkheid over een <b>groep</b>
<b>5</b>	Heeft leidinggevende verantwoordelijkheid over <b>meerdere groepen</b>

### 8. Interactie en beheer van human resources

✓ Evalueert het niveau van de communicatieve en sociale vaardigheden die noodzakelijk zijn in de functie om met andere partijen (intern en/of extern aan de administratie) samen te werken en/of te beïnvloeden.

✓ De schalen zijn opgebouwd rond :

- \* Niveau van de sociale en communicatieve vaardigheden;
- \* De frequentie van de interactie;
- \* De aard van de partijen (intern of extern aan de federale administratie).

<b>Niveau van de sociale en communicatieve vaardigheden</b>	<b>Frequentie van de interactie</b>	<b>Aard van de partijen</b>	<b>Wegingcode</b>
Normaal niveau : informatie verzamelen en uitwisselen, overleg plegen.	Sporadisch	Intern	111
		Extern	112
	Regelmatig	Intern	121
		Extern	122
	Quasi continue	Intern	131
		Extern	132
Geoefend niveau : beïnvloeden en aanvaarding bereiken met gefundeerde argumentatie.	Sporadisch	Intern	211
		Extern	212
	Regelmatig	Intern	221
		Extern	222
	Quasi continue	Intern	231
		Extern	232
Geavanceerd professioneel niveau : tot beslissingen en overeenkomsten komen in onderhandelingen met uiteenlopende en/of tegengestelde belangen.	Sporadisch	Intern	311
		Extern	312
	Regelmatig	Intern	321
		Extern	322
	Quasi continue	Intern	331
		Extern	332

**9. Planning en coördinatie**

✓ Evalueert de vereisten inzake de planning en coördinatie van de implementatie van oplossingen.

**✓ Terminologie :**

\* Project : implementatie van een oplossing binnen een bepaald en afgelijnd thema.

\* Programma : implementatie van meerdere interfererende projecten, die enkel in onderlinge samenhang een oplossing genereren op geaggregeerd niveau.

<b>1</b>	Het plannen en coördineren van de eigen activiteiten.
<b>2</b>	Het plannen en coördineren van de eigen activiteiten in afstemming met andere afdelingen.
<b>3</b>	Het project management van complexe projecten.
<b>4</b>	Het programma management over complexe projecten.
<b>5</b>	Het plannen en coördineren van meerdere programma's en integreren van deze programma's met de strategieën van andere organisaties.

**10. Vermogen om veranderingen door te voeren**

Het noodzakelijk vermogen om veranderingen door te voeren wordt bepaald door :

\* de aard en de omvang van de door te voeren veranderingen (klein, medium, groot, zeer groot);

Eveneens wordt dit bepaald door het vermogen om in een veranderingstraject de volgende vier criteria te combineren :

\* de complexiteit van de materie

\* de innovatie van de oplossing

\* de mate van planning en coördinatie

\* de mate van leiderschap

Het vermogen om veranderingen door te voeren wordt daarom als volgt uitgedrukt :

\* Een percentage van de som van de wegingscores op vier criteria (de complexiteit van de materie; de innovatie van de oplossing; de mate van planning en coördinatie; de mate van leiderschap).

\* Het percentage verschilt in functie van een kleine, medium, grote of zeer grote door te voeren verandering.

Voorstelling van kleine, medium, grote of zeer grote door te voeren verandering :

		Reikwijdte van de verandering		
		Afdeling	Functieel domein	FOD of verder
Impact op de dagelijkse werkomgeving van de betrokken medewerkers	Groot	Grote verandering	Grote verandering	Zeer grote verandering
	Middelmatig	Medium verandering	Medium verandering	Grote verandering
	Klein	Kleine verandering	Kleine verandering	Kleine verandering

<b>1</b>	Kleine verandering : een verandering met weinig impact op de dagelijkse werkomgeving voor de medewerkers (ongeacht het aantal).	5 % van (score complexiteit + score innovatie + score planning en coördinatie + score leiderschap)
<b>2</b>	Medium verandering : een verandering met een middelmatige impact op de dagelijkse werkomgeving voor de betrokken medewerkers en met een reikwijdte die beperkt is tot een afdeling of een functioneel domein.	10 % van (score complexiteit + score innovatie + score planning en coördinatie + score leiderschap)
<b>3</b>	Grote verandering : een verandering met grote impact op de dagelijkse werkomgeving van de medewerkers en met een reikwijdte die beperkt is tot een afdeling of een functioneel domein, of een verandering met een gemiddelde impact op de dagelijkse werkomgeving voor de betrokken medewerkers in de reikwijdte van een FOD of verder.	30 % van (score complexiteit + score innovatie + score planning en coördinatie + score leiderschap)
<b>4</b>	Zeer grote verandering : een verandering met grote impact op de dagelijkse werkomgeving van de medewerkers met een reikwijdte van een FOD of verder.	60 % van (score complexiteit + score innovatie + score planning en coördinatie + score leiderschap)

### 11. Autonomie

✓ Evalueert de mate van onafhankelijkheid in beslissen en handelen.

1	Handelt volgens standaard richtlijnen van aanpak. De functie wordt van nabij gestuurd op opgedeelde taakresultaten en voortgang.
2	Handelt volgens voorafgaande richtlijnen en normen voor aanpak. De functie wordt gestuurd op opgedelde taakresultaten.
3	Handelt volgens specifieke en voorafbepaalde krachtlijnen. De functie wordt gestuurd op zijn jaarlijkse eindresultaten en voortgang.
4	Handelt volgens grote krachtlijnen. De functie wordt gestuurd op zijn jaaroverschrijdende eindresultaten en voortgang.
5	Handelt overeenkomstig maatschappelijke en politieke ontwikkelingen en overeenkomstig de in de beleidsraad uitgezette richting. De functie wordt gestuurd op zijn jaaroverschrijdende eindresultaten en voortgang.

### 12. Impact

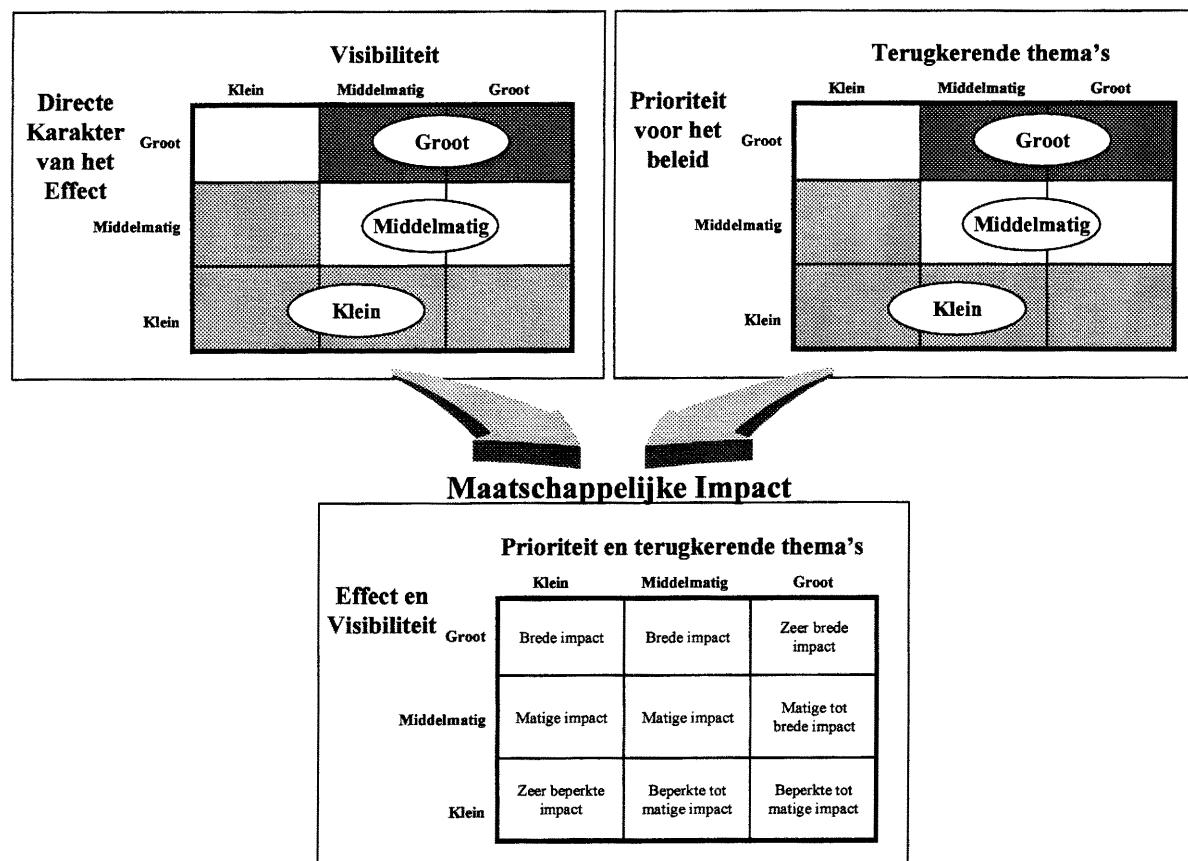
✓ Evalueert de maatschappelijke gevolgen van de genomen beslissingen binnen een functie.

✓ De schaal van maatschappelijke gevolgen is een continuüm dat rekening houdt met :

- \* Direct of indirect effect;
- \* Visibiliteit buiten de administratie;
- \* Aantal terugkerende thema's;
- \* Prioriteiten van het beleid.

1	De gevolgen van de genomen beslissingen binnen de functie hebben een zeer beperkt maatschappelijk gevolg.
2	De gevolgen van de genomen beslissingen binnen de functie hebben een beperkt tot matig maatschappelijk gevolg.
3	De gevolgen van de genomen beslissingen binnen de functie hebben een matig maatschappelijk gevolg.
4	De gevolgen van de genomen beslissingen binnen de functie hebben een matig tot breed maatschappelijk gevolg.
5	De gevolgen van de genomen beslissingen binnen de functie hebben een breed maatschappelijk gevolg.
6	De gevolgen van de genomen beslissingen binnen de functie hebben een zeer breed maatschappelijk gevolg.

Voorstelling van zeer beperkte tot zeer grote maatschappelijke impact :



**13. Omvang van het territorium**

- Evalueert de omvang van het 'territorium'.
- De schalen zijn opgebouwd rond :
  - \* Het aantal medewerkers in de afdeling, het functioneel domein of de organisatie.
  - \* De werkingskosten van de afdeling, het functioneel domein of de organisatie
  - \* De interne rangorde van de afdeling, het functioneel domein of de organisatie.
  - **Gebruik de meest relevante kolom om een functie in een schaal te plaatsen.**
- Voor de verticale FOD's en de POD's slaan de gegevens op de eigen afdeling, het eigen functioneel domein of de eigen FOD of POD.
- Voor functies in de horizontale FOD's slaan de gegevens op de eigen afdeling, het eigen functioneel domein of de eigen organisatie, dan wel op het territorium waarop de functie een indirekte impact heeft, indien dit groter is. In dit laatste geval wordt de weging op omvang neerwaarts gecorrigeerd met 1 schaelpunt. Zo wordt, bijvoorbeeld, het territorium van de voorzitters van de horizontale FOD's gelijkgesteld aan het geheel van alle FOD's en POD's (schaal 8) en gecorrigeerd naar schaal 7.
- Voor de horizontale staffuncties in de verticale FOD's slaan de gegevens op de eigen afdeling, het eigen functioneel domein of de eigen FOD, dan wel op het territorium waarop de functie een indirekte impact heeft indien dit groter is. Zo wordt, bijvoorbeeld, het territorium van het hoofd van P&O in een verticale FOD gelijkgesteld aan de gehele FOD en vervolgens neerwaarts gecorrigeerd met 1 schaelpunt.

	Aantal medewerkers	Werkingskosten	Rangorde organisatie
1	tot 10	tot 30 miljoen BEF	Zeer klein
2	tot 50	tot 150 miljoen BEF	Klein - standaard
3	tot 100	tot 300 miljoen BEF	Klein - complex
4	tot 500	tot 1,5 miljard BEF	Medium - standaard
5	tot 1500	tot 4,5 miljard BEF	Medium - complex
6	tot 5000	tot 15 miljard BEF	Groot - standaard
7	tot 10000	tot 30 miljard BEF	Groot - complex
8	> 10000	> 30 miljard BEF	Zeer groot

Gezien om te worden gevoegd bij ons besluit van 11 juli 2001 betreffende de weging van de management- en staffuncties in de federale overheidsdiensten en tot vaststelling van hun wedde.

ALBERT

Van Koningswege :

De Minister van Begroting,  
J. VANDE LANOTTE

De Minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van de openbare besturen,  
L. VAN DEN BOSSCHE

—  
Bijlage 2

**De puntentabellen van elk criterium**

De waarde van een managementfunctie wordt gewogen aan de hand van 13 criteria :

<b>1. Kennis en ervaring</b>	<b>8. Interactie en beheer van de human resources</b>
<b>2. Multidisciplinariteit</b>	<b>9. Planning en coördinatie</b>
<b>3. Contextueel inzicht</b>	<b>10. Vermogen om veranderingen door te voeren</b>
<b>4. Complexiteit</b>	<b>11. Autonomie</b>
<b>5. Innovatie</b>	<b>12. Impact</b>
<b>6. Leiderschap</b>	<b>13. Omvang van het territorium</b>
<b>7. Beheer van de arbeidsomstandigheden</b>	

De puntenverdeling van elk van deze criteria worden op de volgende pagina's beschreven.

**1. Kennis en ervaring**

		<b>Punten</b>
<b>1</b>	<b>Basiskennis</b> De functie vereist kennis gebaseerd op een begripsniveau van technieken, concepten en principes : functionele basisexpertise * de noodzakelijke kennis wordt doorgaans aangeduid als universitair niveau of een door ervaring verkregen gelijkwaardig niveau van kennis. * 1 à 3 jaar professionele ervaring vereist	<b>50</b>
<b>2</b>	<b>Professioneel niveau</b> De functie vereist kennis gebaseerd op een uitgebreid begrip van de toepassing in één bepaalde werkomgeving van technieken, concepten en principes : expertisegerelateerde vervolmaking. * de noodzakelijke kennis wordt doorgaans aangeduid als universitair niveau met aanvullende opleiding of een door ervaring verkregen gelijkwaardig niveau van kennis en ervaring * 3 à 5 jaar professionele ervaring vereist	<b>60</b>
<b>3</b>	<b>Geavanceerd professioneel niveau</b> De functie vereist kennis gebaseerd op een uitgebreid begrip van de toepassing in diverse werkomgevingen van concepten, principes en processen : multi-context toepassing van expertise * de noodzakelijke kennis wordt doorgaans aangeduid als universitair niveau met aanvullende opleiding en specialisatie of een door ervaring verkregen gelijkwaardig niveau van kennis en ervaring. * 5 à 10 jaar professionele ervaring vereist	<b>70</b>
<b>4</b>	<b>Gevestigd professioneel niveau</b> De functie vereist een gevestigde beheersing van concepten, principes en processen, die toelaat deze toe te passen in eender welke situatie : context-onafhankelijke toepassing van expertise * de noodzakelijke kennis wordt doorgaans aangeduid als universitair niveau met aanvullende opleiding en specialisatie of een door ervaring verkregen gelijkwaardig niveau van kennis en ervaring. * Meer dan 10 jaar professionele ervaring vereist	<b>80</b>

**2. Multidisciplinariteit**

		<b>Punten</b>
<b>1</b>	De kennis beperkt zich tot een techniek binnen één technisch of wetenschappelijk deelgebied.	<b>40</b>
<b>2</b>	De kennis is beperkt tot één technisch of wetenschappelijk deelgebied.	<b>50</b>
<b>3</b>	De kennis omvat enkele technische of wetenschappelijke deelgebieden binnen één discipline.	<b>60</b>
<b>4</b>	De kennis omvat meerdere technische of wetenschappelijke deelgebieden binnen één discipline.	<b>70</b>
<b>5</b>	De kennis omvat enkele technische of wetenschappelijke deelgebieden binnen meerdere disciplines.	<b>90</b>
<b>6</b>	De kennis omvat meerdere technische of wetenschappelijke deelgebieden binnen meerdere disciplines.	<b>100</b>

**3. Contextueel inzicht**

<b>Organisatieterrein</b>	<b>Terrein van het zakelijke werkdomein</b>	<b>Wegingcode</b>	<b>Punten</b>
Eigen werkgebied	Nationale materie	11	<b>10</b>
	EU materie	12	<b>10</b>
	Internationale materie	13	<b>20</b>
Functioneel domein	Nationale materie	21	<b>20</b>
	EU materie	22	<b>30</b>
	Internationale materie	23	<b>50</b>
Meerdere functionele domeinen	Nationale materie	31	<b>30</b>
	EU materie	32	<b>50</b>
	Internationale materie	33	<b>70</b>
Volledige FOD	Nationale materie	41	<b>40</b>
	EU materie	42	<b>60</b>
	Internationale materie	43	<b>80</b>

**4. Complexiteit van de te analyseren problemen**

		<b>Punten</b>
<b>1</b>	Problemen zijn van operationele aard.	<b>20</b>
<b>2</b>	Problemen zijn van operationele-tactische aard.	<b>30</b>
<b>3</b>	Problemen zijn van tactische aard.	<b>40</b>
<b>4</b>	Problemen zijn van tactische-strategische aard.	<b>50</b>
<b>5</b>	Problemen hebben een uitgesproken strategisch karakter. De oplossingen moeten gezocht worden binnen een referentiekader dat grotendeels wordt vastgelegd door andere instellingen (EU,...).	<b>70</b>
<b>6</b>	Problemen hebben een uitgesproken strategisch karakter. Het referentiekader waarbinnen de oplossingen moeten gezocht worden, is weinig afgebakend.	<b>90</b>

**5. Innovatie ten aanzien van te ontwikkelen oplossingen**

		<b>Punten</b>
<b>1</b>	Toepassen van standaard technieken en methoden.	<b>20</b>
<b>2</b>	Verbeteren van bestaande technieken en methoden.	<b>30</b>
<b>3</b>	Het transponeren van bestaande of verbeterde technieken en methoden naar een nieuw domein.	<b>50</b>
<b>4</b>	Ontwikkelen van nieuwe technieken en methoden door bestaande technieken en methoden op een nieuwe manier te combineren.	<b>60</b>
<b>5</b>	Ontwerpen van unieke technieken en methoden waar geen voorgaande toepassingen of ervaringen beschikbaar zijn vanuit de bekende praktijk/werkwijzen.	<b>80</b>

**6. Leiderschap**

		<b>Punten</b>
<b>1</b>	Geeft <b>geen</b> leiding aan medewerkers	<b>0</b>
<b>2</b>	Leiden en coachen van een <b>homogeen team</b>	<b>15</b>
<b>3</b>	Leiden en coachen van een <b>heterogeen team</b>	<b>30</b>
<b>4</b>	Leiden en coachen van een <b>groep</b>	<b>50</b>
<b>5</b>	Leiden en coachen van <b>meerdere groepen</b>	<b>70</b>

**7. Beheer van de arbeidsomstandigheden**

		<b>Punten</b>
<b>1</b>	Heeft <b>geen</b> leidinggevende verantwoordelijkheid voor medewerkers	<b>0</b>
<b>2</b>	Heeft leidinggevende verantwoordelijkheid over een <b>homogeen team</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	Heeft leidinggevende verantwoordelijkheid over een <b>heterogeen team</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	Heeft leidinggevende verantwoordelijkheid over een <b>groep</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	Heeft leidinggevende verantwoordelijkheid over <b>meerdere groepen</b>	<b>35</b>

**8. Interactie en beheer van de human resources**

<b>Niveau van de sociale en communicatieve vaardigheden</b>	<b>Frequentie van de interactie</b>	<b>Aard van de partijen</b>	<b>Wegingcode</b>	<b>Punten</b>
Normaal niveau : informatie verzamelen en uitwisselen, overleg plegen.	Sporadisch	Intern	111	<b>10</b>
		Extern	112	<b>10</b>
	Regelmatig	Intern	121	<b>10</b>
		Extern	122	<b>20</b>
	Quasi continue	Intern	131	<b>10</b>
		Extern	132	<b>20</b>
	Geoefend niveau : beïnvloeden en aanvaarding bereiken met gefundeerde argumentatie.	Intern	211	<b>40</b>
		Extern	212	<b>50</b>
	Regelmatig	Intern	221	<b>50</b>
		Extern	222	<b>70</b>
	Quasi continue	Intern	231	<b>60</b>
		Extern	232	<b>90</b>
Geavanceerd professioneel niveau : tot beslissingen en overeenkomsten komen in onderhandelingen met uiteenlopende en/of tegengestelde belangen.	Sporadisch	Intern	311	<b>60</b>
		Extern	312	<b>70</b>
	Regelmatig	Intern	321	<b>70</b>
		Extern	322	<b>110</b>
	Quasi continue	Intern	331	<b>90</b>
		Extern	332	<b>130</b>

**9. Planning en coördinatie**

		<b>Punten</b>
<b>1</b>	Het plannen en coördineren van de eigen activiteiten.	<b>10</b>
<b>2</b>	Het plannen en coördineren van de eigen activiteiten in afstemming met andere afdelingen.	<b>20</b>
<b>3</b>	Het project management van complexe projecten.	<b>40</b>
<b>4</b>	Het programma management over complexe projecten.	<b>70</b>
<b>5</b>	Het plannen en coördineren van meerdere programma's en integreren van deze programma's met de strategieën van andere organisaties.	<b>90</b>

**10. Vermogen om veranderingen door te voeren**

		<b>Punten</b>
<b>1</b>	Kleine verandering : een verandering met weinig impact op de dagelijkse werkomgeving voor de medewerkers (ongeacht het aantal).	5 % van (score complexiteit + score innovatie + score planning en coördinatie + score leiderschap)
<b>2</b>	Medium verandering : een verandering met een middelmatige impact op de dagelijkse werkomgeving voor de betrokken medewerkers en met een reikwijdte die beperkt is tot een afdeling of een functioneel domein.	10 % van (score complexiteit + score innovatie + score planning en coördinatie + score leiderschap)
<b>3</b>	Grote verandering : een verandering met grote impact op de dagelijkse werkomgeving van de medewerkers en met een reikwijdte die beperkt is tot een afdeling of een functioneel domein, of een verandering met een gemiddelde impact op de dagelijkse werkomgeving voor de betrokken medewerkers in de reikwijdte van een FOD of verder.	30 % van (score complexiteit + score innovatie + score planning en coördinatie + score leiderschap)
<b>4</b>	Zeer grote verandering : een verandering met grote impact op de dagelijkse werkomgeving van de medewerkers met een reikwijdte van een FOD of verder.	60 % van (score complexiteit + score innovatie + score planning en coördinatie + score leiderschap)

**11. Autonomie**

		<b>Punten</b>
<b>1</b>	Handelt volgens standaard richtlijnen van aanpak. De functie wordt van nabij gestuurd op opgedeelde taakresultaten en voortgang.	<b>10</b>
<b>2</b>	Handelt volgens voorafgaande richtlijnen en normen voor aanpak. De functie wordt gestuurd op opgedeelde taakresultaten.	<b>20</b>
<b>3</b>	Handelt volgens specifieke en voorafbepaalde krachtlijnen. De functie wordt gestuurd op zijn jaarlijkse eindresultaten en voortgang.	<b>40</b>
<b>4</b>	Handelt volgens grote krachtlijnen. De functie wordt gestuurd op zijn jaaroverschrijdende eindresultaten en voortgang.	<b>70</b>
<b>5</b>	Handelt overeenkomstig maatschappelijke en politieke ontwikkelingen en overeenkomstig de in de beleidsraad uitgezette richting. De functie wordt gestuurd op zijn jaaroverschrijdende eindresultaten en voortgang.	<b>90</b>

**12. Impact**

		<b>Punten</b>
<b>1</b>	De gevolgen van de genomen beslissingen binnen de functie hebben een zeer beperkt maatschappelijk gevolg.	<b>20</b>
<b>2</b>	De gevolgen van de genomen beslissingen binnen de functie hebben een beperkt tot matig maatschappelijk gevolg.	<b>40</b>
<b>3</b>	De gevolgen van de genomen beslissingen binnen de functie hebben een matig maatschappelijk gevolg.	<b>80</b>
<b>4</b>	De gevolgen van de genomen beslissingen binnen de functie hebben een matig tot breed maatschappelijk gevolg.	<b>130</b>
<b>5</b>	De gevolgen van de genomen beslissingen binnen de functie hebben een brede maatschappelijk gevolg.	<b>170</b>
<b>6</b>	De gevolgen van de genomen beslissingen binnen de functie hebben zeer brede maatschappelijke gevallen.	<b>210</b>

**13. Omvang van het territorium**

	<i>Aantal medewerkers</i>	<b>Punten</b>
<b>1</b>	tot 10	<b>10</b>
<b>2</b>	tot 50	<b>20</b>
<b>3</b>	tot 100	<b>30</b>
<b>4</b>	tot 500	<b>40</b>
<b>5</b>	tot 1500	<b>50</b>
<b>6</b>	tot 5000	<b>60</b>
<b>7</b>	tot 10000	<b>70</b>
<b>8</b>	> 10000	<b>80</b>

Gezien om te worden gevoegd bij ons besluit van 11 juli 2001 betreffende de weging van de management- en stafffuncties in de federale overheidsdiensten en tot vaststelling van hun wedde.

**ALBERT**

Van Koningswege :

De Minister van Begroting,  
J. VANDE LANOTTE

De Minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van de openbare besturen,  
L. VAN DEN BOSSCHE