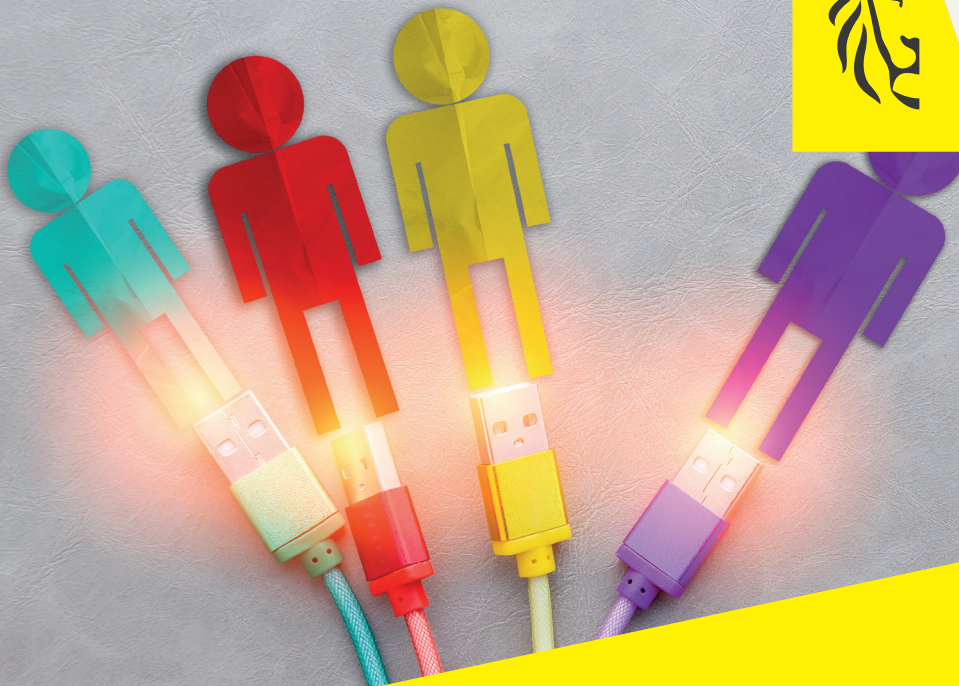




Vlaamse
overheid



LOKALE EN PROVINCIALE BESTUREN EN MODERN HR-BELEID

Synthesenota

AGENTSCHAP
BINNENLANDS
BESTUUR

lokaalbestuur.vlaanderen.be

INHOUD

1	De in-, door- en uitstroom.....	5
1.1	Draagvlak bij de lokale en provinciale besturen	5
1.1.1	Instroom	5
1.1.2	Doorstroom	7
1.1.3	Uitstroom	8
1.2	Belangrijke discussiepunten	8
2	Flexibel verloningsbeleid.....	10
2.1	Draagvlak bij de lokale en provinciale besturen	10
2.1.1	De concurrentiepositie van de besturen	10
2.1.2	Creatieve vrijheid binnen het huidige verloningskader	10
2.1.3	Langer werken	11
2.1.4	Personeelsdiensten stellen zich wendbaar en flexibel op	11
2.2	Belangrijke discussiepunten	12
2.2.1	Niveau E als overbodig of nodig voor specifieke doelgroep?	12
2.2.2	Beperkt menu of volledige a la carte	12
3	Rechten bij verloven en afwezigheden.....	13
3.1	Draagvlak bij de lokale en provinciale besturen	13
3.1.1	Verschillen tussen statutairen en contractanten bij ziekte	13
3.1.2	Verloren en afwezigheden inzetten voor een betere work-life balance	13
3.2	Belangrijke discussiepunten	14
4	Conclusies.....	15
4.1	Richting een Eenheidsstatuut	15
4.2	Concurrentiepositie versterken	15
4.3	Ondersteunen en stimuleren	16

INLEIDING

Deze nota geeft de synthese weer van twee consultatiemomenten met lokale en provinciale besturen op vrijdag 25 september en maandag 28 september 2020 over de modernisering van het HR-beleid. Het doel van de nota is om het beleid te inspireren met suggesties vanuit de lokale en provinciale besturen zelf. Let wel, het zijn geen juridisch onderbouwde voorstellen, maar interessante praktijken en ideeën.

In totaal namen een 50-tal vertegenwoordigers van lokale en provinciale besturen deel. We zagen een mix van algemeen directeurs, HR-managers en stafmedewerkers. Er was een goede spreiding tussen regio's. Het kleinste deelnemende bestuur telt minder dan 7.000 inwoners, het grootste meer dan 200.000. Er namen ook twee provinciebesturen deel.

De synthesesnota is gestructureerd volgens de 3 thema's die aan bod kwamen tijdens de werksessies, namelijk de in-, door- en uitstroom, het flexibel verloningsbeleid en de rechten bij verloven en afwezigheden. Voor elk van de thema's geven we weer waarover consensus was bij de betrokken besturen en welke uiteenlopende visies er leven. In boxen plaatsen we interessante ideeën of goede praktijken die inspiratie kunnen bieden voor de beleidsmakers. In het laatste hoofdstuk maken we een korte, overkoepelende conclusie.

1 DE IN-, DOOR- EN UITSTROOM

We bevroegen de besturen tijdens de werksessie naar hun visie op de selectieprocedures, ontslagregelingen en doorgroeimogelijkheden.

1.1 DRAAGVLAK BIJ DE LOKALE EN PROVINCIALE BESTUREN

We beschrijven in dit hoofdstuk over welke principes rond de in-, door- en uitstroom de betrokken besturen het grotendeels eens zijn.

1.1.1 Instroom

De huidige aanwervingsprocedure is geen sinecure

- ▶ Er zijn vandaag te veel procedures, de aanwerving van medewerkers is overgereguleerd.
- ▶ Procedures moeten eenvoudig én sneller, zeker als het over knelpuntvacatures gaat.

Box 1: Inspiratie voor het beleid

Versoepelen van de aanwervingsprocedure

- ▶ Het systeem van delegatie naar de algemeen directeur werkt momenteel om sneller te kunnen schakelen. Nog sneller zou zijn om bepaalde zaken te delegeren rechtstreeks naar P&O (vb. voor verdere verlengingen of korte aanstellingen).
- ▶ Vastgelegde termijnen/regels versoepelen (vb. termijn bekendmaking vacature, regels samenstelling jury etc.).
- ▶ Gemeenschappelijke wervingsreserves aanleggen (o.a. voor administratieve profielen) op Vlaams niveau. Het is dan aan de kandidaat zelf om diens voorkeur voor plaats van tewerkstelling aan te geven.
- ▶ Het duaal leren principe toepassen, zeker voor knelpuntvacatures.
- ▶ Gebruik (mogen) maken van speed- en preselecties .
- ▶ Sneller schakelen door ad interim of via verkorte procedure aan te werven. Geeft een betrouwbaar beeld over functioneren in de job. Een positief beoordeelde proef- of stageperiode gelijkstellen aan een geslaagd examen.

Gelijke toegang? Of net niet?

- ▶ Het principe van de gelijke toegang tot het openbaar ambt wordt soms als een belemmering ervaren.
- ▶ Pleidooi voor minimale regels: drempels voor instroom vandaag zijn nationaliteit, diploma en taal. Deze staan haaks op het voeren van een gezond diversiteitsbeleid.
- ▶ Het aanstellen van personen met een beperking kan en moet anders/vlotter.

Box 2: Inspiratie voor het beleid

Wat diploma's betreft:

- ▶ Geen diplomavereiste meer instellen, tenzij per uitzondering.
- ▶ Alternatief, meer werken met capaciteitstesten. Eventueel ook centraal organiseren, op bovenlokaal niveau en een soort gemeenschappelijke 'poule' creëren.
- ▶ Effectieve werkervaring laten meetellen/gelijkstellen. Zo vb. mogelijkheid geven om stagiaires voorrang te geven in een procedure. Of een procedure in zijn geheel te vermijden (zie eerder).

Wat taal betreft:

- ▶ taalvereisten herzien in functie van het diversiteitsbeleid. Bijvoorbeeld de mogelijkheid om taalkennis op te bouwen/te ontwikkelen tijdens de loopbaan. 'Practice what you preach', als overheid.

Een kandidaat wil zijn ervaring gevaloriseerd zien

- ▶ Loonvoorwaarden bij aanwerving van ervaren mensen zijn onvoldoende (attractief). Zeker voor de hogere profielen, met ervaring in de privésector.

Box 3: Inspiratie voor het beleid

Flexibiliteit in verloning

- ▶ Anciënniteit soepeler valoriseren, nodig om concurrentieel te zijn in de 'war on talent'. Niet enkel geldelijke anciënniteit.
- ▶ Meer vrijheidsgraden naar verloning.

Het statutair ambt: aantrekkelijk of voorbijgestreefd?

Het statutair ambt is zijn charmes kwijt, zowel bij werkgever als kandidaat-werknemer:

- ▶ Werkgever: algemene tendens is dat men voor nieuwe aanwervingen lokaal afstapt van het statuut. Men wil ook geen nieuwe krachten aantrekken die dit als een voordeel zouden zien. Bijkomende onderliggende reden om te stoppen met statutarisering is de nationaliteitsvereiste bij het statuut.
- ▶ Kandidaat-werknemer: het statuut is 'niet meer van deze tijd'. Jongere werknemers zijn geen vragende partij (meer) voor statutaire tewerkstelling, zij zien andere voordelen. De nieuwe generatie kiest voor stabiliteit van de overheid als werkgever, maar niet persé vertaald in een vaste benoeming.

1.1.2 Doorstroom

De interne mobiliteit moet vlotter kunnen, zonder omslachtige procedures. En in alle richtingen, zowel horizontaal (vb. wijzigen van de jobinhoud) als verticaal (zowel omhoog, als omlaag). De huidige niveaus werken hierbij belemmerend. Mensen kunnen hierdoor niet vlot doorstromen, naar boven noch naar beneden.

Het grote poortprincipe: verleden bepaalt toekomst

- ▶ Nu vertrekt men eenzijdig vanuit een specifieke vacature & functiebeschrijving (stug, weinig toekomstgericht). Achteraf bijschaven of verschuiven is moeilijk. Nochtans, functies veranderen, medewerkers ook. Op die manier is het moeilijk om aan competentie management te doen.
- ▶ Wanneer je via een verkorte procedure 'binnenkomt', blijft je dat als een stempel achtervolgen en word je uitgesloten van interne selecties.

Niet enkel een stap vooruit, maar ook opzij of achteruit kunnen zetten

Het zogenaamd 'groeien in de functie' is momenteel gebonden aan te veel procedures. Het is quasi onmogelijk om medewerkers waar men zeer tevreden over is, vlot te laten doorgroeien:

- ▶ Algemeen: niveaus werken hier belemmerend.
- ▶ Specifiek: doorstroom artikel 60 is zeer moeilijk.

Bij einde loopbaan of in het kader van een re-integratie moet men de mogelijkheid hebben om een andere, minder veeleisende functie op te nemen. De huidige RPR biedt weinig flexibele handvaten om in te zetten op demotie. Personeelsleden zouden soms zelf een stap willen terugzetten maar doen dit niet omwille van de invloed op hun pensioen. Zelfs als medewerkers zich vrijwillig terugzetten in graad, blijft de weg ernaartoe vrij log.

Intern rekruteren moet een stuk eenvoudiger, en open voor iedereen. Geen glazen muur tussen gemeente en OCMW.

////////////////////////////////////

Statutair ambt als (gouden) kooi?

Het verworven statuut maakt dat men minder geneigd is om intern te solliciteren, of bij uitbreiding andere horizonten te verkennen wanneer men de functie of de werkgever ontgroeid is.

Box 4: Inspiratie voor het beleid

- ▶ Vandaag wordt het principe 'Goesting bevraging' gebruikt om in te schatten wie intern zou solliciteren bij het openstellen van een functie.
- ▶ Evaluatie als ultieme hefboom voor doorstroom.

1.1.3 Uitstroom

- ▶ Het is nog steeds moeilijk(er) om bij statutairen tot ontslag over te gaan (dan bij contractanten). Wanneer de samenwerking moeizaam loopt, maar men zelf de stap niet wil zetten, dan sta je een beetje voor blok.
- ▶ Men is het erover eens dat deze ongelijkheid moet worden weggewerkt.
- ▶ Pleidooi voor structurele gelijkheid, zeker wat ontslag om dwingende reden betreft.
- ▶ Eerder dan te verzanden in negatieve evaluaties in het kader van een tuchtprocedure wat een lijdensweg is voor alle betrokkenen, is men vragende partij voor een mogelijkheid tot stopzetting in een positieve sfeer.

Box 5: Inspiratie voor het beleid

- ▶ Inventieve 'oplossingen' van de besturen stellen hen in staat om bij slechte evaluatie toch iets sneller te kunnen schakelen: knipperlichttrajecten, 3-6-9- & alarmprocedures
- ▶ Vermijden of op z'n minst versoepelen van de bestaande tucht-procedure.

1.2 BELANGRIJKE DISCUSSIEPUNTEN

Algemeen waren de zes groepen het veelal eens met elkaar wat in-, door- en uitstroom betreft. Men riep hier en daar wel op tot enige voorzichtigheid of verhoogde aandacht:

- ▶ Enerzijds moeten de aanwervingsprocedures sneller, anderzijds mag men de selectieprocedure ook niet overhaasten. Kwaliteit moet steeds primeren boven kwantiteit. Het doel is en blijft om de best mogelijke kandidaat aan te werven.

2 FLEXIBEL VERLONINGSBELEID

De ambitie voor de nieuwe RPR is om flexibeler te kunnen verlonen. We beschrijven hieronder voor welke aspecten van een flexibel verloningsbeleid er draagvlak is bij de besturen en welke discussies er leven.

2.1 DRAAGVLAK BIJ DE LOKALE EN PROVINCIALE BESTUREN

2.1.1 De concurrentiepositie van de besturen

De besturen worstelen met hun concurrentiepositie, zowel ten opzichte van andere besturen, andere overheidsniveaus als de privésector:

- ▶ De huidige salarisschalen hebben het voordeel van de duidelijkheid, maar laten toch concurrentie toe met andere besturen. Een bepaalde functie wordt immers hoger ingeschaald in een naburig bestuur. De huidige RPR als instrument slaagt er dus niet in om de 'war on talent' te voorkomen. Vooral kleinere besturen ondervinden die druk heel sterk.
- ▶ De concurrentie speelt niet enkel tussen de besturen onderling maar ook met de andere overheidsniveaus zoals de Vlaamse en de federale overheid.
- ▶ De concurrentie met de privé uit zich zowel bij bepaalde (hogere) profielen (vb. kaderfuncties, heel ervaren mensen) als in specifieke sectoren (vb. zorg). We zien ook een groeiend aantal knelpuntfuncties (zoals stedenbouwkundig ambtenaar, IT'ers, ingenieurs...).

Box 6: Inspiratie voor het beleid

- ▶ Lokale en provinciale besturen zijn momenteel wel concurrentieel door andere troeven in de verf te zetten (zoals maatschappelijke relevantie, verlof, nabijheid...).
- ▶ Er is nood aan meer incentives om tijdelijke inspanningen te belonen, los van het opdrachthouderschap.

2.1.2 Creatieve vrijheid binnen het huidige verloningskader

De huidige barema's zijn eerder statisch, maar binnen dit kader nemen heel wat besturen een zo groot mogelijke vrijheid op:

- ▶ De stringente loonbarema's worden voor een stuk omzeild door in te zetten op het meegeven van anciënniteit. Bij een groot aantal besturen gaat men tot een maximaal aantal mogelijke jaren. In sommige besturen wordt de anciënniteit onbeperkt meegegeven.
- ▶ Er worden soms extra vergoedingen gegeven; bijvoorbeeld onder de vorm van opdrachthouderschap of waarneming hogere functie. De besturen zijn er zich van bewust dat dit niet de geëigende weg is, maar gebruiken dit als middel om het loon aantrekkelijk te maken

voornamelijk voor knelpuntberoepen. Evenwel wordt erop gewezen dat dit kan leiden tot willekeur.

Het valt op dat een aantal besturen effectief elementen uit een 'cafetariaplan' al toepassen in hun eigen bestuur, zonder het evenwel zo te benoemen.

Box 7: Inspiratie voor het beleid

Expliciet vrijheden toelaten binnen de loonbarema's

De besturen hielden een duidelijk pleidooi voor een algemeen kader met daarin veel (autonome) keuzemogelijkheden. Een korte bloemlezing uit de voorstellen om meer flexibiliteit te organiseren:

- ▶ Bekijk het systeem van functionele loopbanen totaal anders door te werken met functieclassificaties en dan sleutelen met graden.
- ▶ Vervang de stringente loonbarema's door een minimum en maximum per niveau.
- ▶ Laat meer graden en niveaus toe.
- ▶ Pas de schalen aan op maat van 'langere loopbanen'. Spreid bijvoorbeeld dezelfde financiële consequenties over een langere loopbaan/meerdere jaren. Dit heeft uiteraard als nadeel dat mensen langer moeten wachten alvorens ze in de hoogste weddeschaal komen.
- ▶ Maak het mogelijk om salarisschalen of anciënniteiten te bevriezen.

2.1.3 Langer werken

Alle besturen geven aan dat 'langer werken' niet wordt gestimuleerd door de huidige bepalingen in de RPR. De huidige salarisschalen die al tientallen jaren bestaan met een loopbaan van 21/23/27 jaar zijn niet compatibel met de verwachting om langer te werken; mensen hebben niets meer in het vooruitzicht.

Evenwel geven de besturen mee dat een financiële motivering niet de enige reden is om mensen hun job lang en goed te laten doen. Het cafetariaplan kan daar een mogelijk antwoord op bieden.

2.1.4 Personeelsdiensten stellen zich wendbaar en flexibel op

Het is opvallend dat zowel grote als kleine besturen aangeven dat de wijziging (en uiteraard ook het invoeren van bijvoorbeeld een cafetariaplan) een druk zal leggen op de personeelsdienst maar tegelijk ook meegeven dat ze zich zullen aanpassen aan wat wordt verwacht.

Er wordt ook aangegeven dat ze rekenen op software om de personeelsdiensten in de keuzes voor het personeel te ondersteunen.

2.2 BELANGRIJKE DISCUSSIEPUNTEN

2.2.1 Niveau E als overbodig of nodig voor specifieke doelgroep?

In een aantal besturen is al de principiële keuze gemaakt om niemand op niveau E aan te werven. De verloning op dit niveau wordt als te laag beschouwd. Tegelijk maken een aantal besturen nog gebruik van dit niveau om jobstudenten te verlonen of om mensen kansen te geven in het kader van tijdelijke werkervaring. Een bestuur geeft ook aan dat het een vlotte instroom heeft op E niveau.

Er wordt geopperd om niveau E niet af te schaffen op Vlaams niveau, maar het eerder te laten afhangen van een beleidsbeslissing op het lokale niveau om al dan niet op dit niveau aan te werven.

2.2.2 Beperkt menu of volledige a la carte

Een cafetariaplan wordt gezien als een mogelijke oplossing om meer flexibel te verlonen. Er is echter geen eensgezindheid over de mate van flexibiliteit. We horen zowel de vraag naar een eenvoudig systeem met een beperkt aantal opties/mogelijkheden (zoals bijvoorbeeld verlof en groepsverzekering) als een heel grote keuzevrijheid.

3 RECHTEN BIJ VERLOVEN EN AFWEZIGHEDEN

Werkbaar werk is sterk verbonden met een goede organisatie van verloven en afwezigheden. We geven in dit hoofdstuk inzicht in de voorstellen en bezorgdheden hierrond van de besturen.

3.1 DRAAGVLAK BIJ DE LOKALE EN PROVINCIALE BESTUREN

3.1.1 Verschillen tussen statutairen en contractanten bij ziekte

De besturen pleiten voor een gelijke behandeling van statutairen en contractanten in geval van ziekte:

- ▶ Het eenheidsstatuut betekent niet dat een van de stelsels volledig wordt geschrapt en men verder gaat met het andere. Er moet gezocht worden naar het beste en meest haalbare van beide stelsels. Als gekozen wordt voor contractuele tewerkstelling moet dit uitgebreid worden met elementen uit de privésector zoals bv. ziekteverzekering.
- ▶ De huidige regelgeving werkt belemmerend voor progressieve werkhervatting, terwijl besturen hier volop op moeten inzetten. Dit betekent dat het moeilijk is om statutairen het werk te laten hervatten en ook re-integratie mogelijk te maken.
- ▶ Het is niet zo eenvoudig om te stellen dat op het gebied van ziektedagen statutairen per definitie bevoordeeld zijn.

Box 8: Inspiratie voor het beleid

- ▶ Inzetten op tools rond werkhervatting na langdurige ziekte en het her-activeren van de statutaire ambtenaren

3.1.2 Verloren en afwezigheden inzetten voor een betere work-life balance

- ▶ Er zijn te veel vormen van verloven en afwezigheden en er wordt door medewerkers tussen “geshopt”. Bovendien zijn de meeste stelsels ook een recht waardoor een leidinggevende of het team weinig speelruimte heeft.
- ▶ Leidinggevenden en diensthoofden slagen er vaker niet in om hun verlof of verlofstelsels op te nemen.
- ▶ Besturen spelen de mogelijkheden rond flexibel werken en de vele vormen van verlofstelsels uit als concurrentieel voordeel op de privésector in hun werving en selectie.
- ▶ Het verschil in aantal verlofdagen met personeelsleden die in een “concurrentiële dienstverlening” werken zorgt voor wrevel in organisaties. Dit geeft ook problemen betreffende ter beschikking stelling of interne mobiliteit.
- ▶ De eindeloopbaanmaatregelen zijn geschrapt, waardoor het langer werken bemoeilijkt wordt. Men merkt dat medewerkers dan sneller grijpen naar deeltijdse ziekte of verlof medische bijstand enz.

- ▶ Over disponibiliteit spreekt men zich niet uit, maar men stelt wel dat het afwezigheidssysteem tegen een aantal grenzen aanloopt, bijvoorbeeld door het niet samengaan van deeltijds hervatten en disponibiliteit, en beter herbekeken wordt.
- ▶ Een verdere flexibilisering van opname verlof is ook gelinkt aan het voldoende en efficiënter aanwerven van personeel (voor kortere periodes).

Box 9: Inspiratie voor het beleid

- ▶ Maak de toekenning van verlofstelsels de verantwoordelijkheid van de leidinggevenden en hun teams.
- ▶ Het loopbaansparen wordt genoemd als een mogelijkheid om verlof tijdens de loopbaan flexibeler in te zetten.
- ▶ De vraag leeft ook om verlofdagen via een cafetariaplan om te zetten in andere voordelen.

3.2 BELANGRIJKE DISCUSSIEPUNTEN

- ▶ Het vaststellen van 1 statuut is een belangrijke stap voorwaarts, maar men vraagt hier om de financiële oefening ook goed te maken (bv. de responsabiliseringsbijdrage).
- ▶ De stelsels van verloven en afwezigheden worden gezien als een concurrentieel voordeel, maar ze wegen ook op de kwalitatieve dienstverlening.
- ▶ Grotere besturen kunnen meer experimenteren rond verlofstelsels en flexibiliteit terwijl kleinere besturen sneller op de limieten van hun draagkracht botsen.

- ▶ Juiste work-life-balance als concurrentievoordeel te kunnen uitspelen.
- ▶ Het doorbreken van de statische loonbarema's en de mogelijkheden voor (financiële) incentives, cafetariaplannen en andere vormen van functieclassificaties in te bouwen.

4.3 ONDERSTEUNEN EN STIMULEREN

Zowel grote als kleinere besturen zijn vragende partij voor een beperkte RPR die ruimte laat voor maatwerk en innovatie. Er wordt vooral ondersteuning gevraagd:

- ▶ Door modellen en goede praktijken van andere besturen toegankelijk ter beschikking te stellen. De nu uitgevoerde consultatieronde werd door een aantal deelnemers al als een positief uitwisselingsmoment ervaren.
- ▶ Door in te zetten op tools en softwarekaders. *“Voor BBC zijn regels opgelegd aan de leveranciers. Als kader voor de RPR zou een soortgelijk initiatief nuttig zijn zodat leveranciers aan bepaalde normen moeten voldoen.”*
- ▶ Door overgangsmaatregelen en een graduele implementatie te voorzien. Ook personeelsdiensten van kleinere besturen zijn vragende partij voor veranderingen, maar vragen voldoende tijd en capaciteit om dit te implementeren.