



# **Sekseneutrale functieclassificatie**

*Handleiding*





# **Sekseneutrale functieclassificatie**

*Handleiding*

***Een publicatie van het  
Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen***

Ernest Blerotstraat 1 - 1070 Brussel

in het kader van het EVA-project

***met de steun van***

de Federale Cel van het Europees Sociaal Fonds

en van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

***Verantwoordelijke uitgever:***

Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen

Ernest Blerotstraat 1 - 1070 Brussel

# Inhoudstabel

<i>Voorwoord</i> <b>Gelijkwaardig werk, gelijk loon... EVA werkt eraan!</b> .....	<b>7</b>
<i>Hoofdstuk 1</i> <b>Gelijk loon voor gelijk werk</b> .....	<b>9</b>
1. Wat is “gelijk werk”? .....	9
2. Hoever staat de wetgeving? .....	9
3. De loonkloof: feiten en verklaringen .....	10
4. Functiewaardering: dé kans op gelijke kansen .....	12
5. Seksediscriminatie in functiewaardering .....	14
<i>Hoofdstuk 2</i> <b>Wegwijs in functiewaarderingssystemen</b> .....	<b>17</b>
1. Functiewaardering: de vlaggen en de lading .....	17
2. Een overzicht van systemen .....	19
3. De aanpak van een functiewaarderingproject .....	24
4. Functies, welke functies? .....	25
5. De meerwaarde van functiewaardering voor de organisatie .....	25
<i>Hoofdstuk 3</i> <b>Een proces in 7 fasen</b> .....	<b>27</b>
Fase 1 – Startfase: introductie van het project .....	28
Fase 2 – Voorbereidingsfase: organisatie analyseren en functies inventariseren .....	30
Fase 3 – De functies beschrijven .....	34
Fase 4 – De functies waarden .....	40
Fase 5 – Het ontwikkelen van de classificatie .....	42
Fase 6 – Het ontwikkelen van de salarisstructuur .....	43
Fase 7 – Invoering en nazorg .....	46
<i>Hoofdstuk 4</i> <b>Afspraken en procedures: de garantie voor een goed resultaat</b> ....	<b>47</b>
1. Procedures zijn zeer belangrijk .....	47
2. Het protocol tussen vakbond en systeemhouder .....	47
3. Functiewaardering in het kader van sociaal overleg .....	47
4. De procedures .....	48
5. Het engagement van de verschillende betrokken partijen .....	51
<i>Hoofdstuk 5</i> <b>Nieuwe tendensen: competentie management</b> .....	<b>53</b>
1. Inleiding .....	53
2. Wat betekent competentie management? .....	53
3. Oorsprong van competentie management .....	53
4. Competentieprofielen .....	54
5. Toepassingsgebieden competentie management .....	55
6. Afspraken en rollen bij invoering van competentie management .....	58
7. Aandachtspunt competentie management .....	59
<b>Literatuurlijst</b> .....	<b>61</b>
<b>Bijlagen</b> .....	<b>63</b>
1. Verklarende woordenlijst .....	64
2. Voorbeeld van protocol ter invoering van functieclassificatie .....	66
3. Collectieve Arbeidsovereenkomst nr. 25 van 15 oktober 1975 betreffende de gelijke beloning voor mannelijke en vrouwelijke werknemers .....	73
4. Overzicht wegwijzers voor gelijke kansen bij functiewaardering .....	79



## Voorwoord

# Gelijkwaardig werk, gelijk loon... EVA werkt eraan!

### ***Ondanks de wetgeving, nog steeds een probleem?***

“Gelijk loon voor werk van gelijke waarde” voor vrouwen en mannen is een principe dat zowel in de Europese als in de Belgische wetgeving reeds lang is opgenomen en het vormt een hoeksteen voor de gelijke behandeling van vrouwen en mannen. In de praktijk gaapt er nog vaak een diepe kloof tussen de lonen van mannelijke en vrouwelijke werknemers.

Het bestaan van deze loonkloof wordt in de vakliteratuur traditioneel verklaard door een aantal gerelateerde factoren, waaronder verschillen in opleiding en anciënniteit, verschillen in loopbaanverloop, arbeidsmarktsegregatie en onderwaardering van typisch vrouwelijke functies en functiemarkten (dit laatste is ook gekend als ‘discriminatie in functiewaardering’).

Het gelijkkansenbeleid heeft al vele jaren aandacht voor deze problematiek. Het zoeken naar bevredigende oplossingen voor de ongelijke beloning was reeds het voorwerp van vele campagnes, studies en projecten. Eén van de bevindingen was het feit dat de problematiek van mogelijke discriminatie binnen functiewaardering niet genoeg gekend is door de betrokkenen bij het proces. Stereotiep denken en discriminerende praktijken blijven vaak onbewust deel uitmaken van het proces van functiewaardering. Dit heeft ertoe geleid dat het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen – financieel ondersteund door de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg en het Europees Sociaal Fonds – het project EVA ontwikkelde.

### ***EVA werkt eraan!***

EVA staat voor Analytische EVALuatie van functies. Samen met de sociale partners werden er in verschillende fasen een aantal instrumenten<sup>1</sup> uitgewerkt die een hulpmiddel vormen bij het invoeren van een nieuwe functieclassificatie en een herziening bevorderen van verouderde systemen. Het hoofddoel van dit project is de sociale partners een stap dichterbij te brengen bij een sekseneutraal systeem.

Om een sekseneutraal systeem te ontwikkelen zijn inzicht in de werking van discriminerende mechanismen en een grondige kennis van het ganse proces cruciaal voor alle betrokkenen bij functiewaardering en loononderhandelingen.

### ***Basisregels in een notendop***

Deze handleiding heeft dan ook de ambitie om enerzijds meer klaarheid te brengen in de basisbeginselen van functiewaarderingssystemen en anderzijds te waarschuwen voor risico's op discriminatie in het functiewaarderingproces. Naast de gevaren geven we aan hoe men in de praktijk best te werk kan gaan bij het invoeren van een sekseneutrale classificatie om zo gelijk loon te waarborgen voor werk van gelijke waarde.

In de verschillende hoofdstukken zal er worden stilgestaan bij de betekenis van gelijkheid binnen het proces van functiewaardering (**hoofdstuk 1**) en er wordt inzicht gegeven in de verschillende functiewaarderingmethoden (**hoofdstuk 2**). Binnen elke fase van het proces van functiewaardering worden aanbevelingen meegegeven om de seksneutraliteit te bewaren (**hoofdstuk 3**). Ook de procedurevalkuilen en de rol van alle betrokkenen (**hoofdstuk 4**) worden belicht. In een laatste hoofdstuk staan we even stil bij de nieuwste trend: competentie management.

Deze handleiding wil een leidraad zijn voor iedereen die verantwoordelijk is voor of interesse heeft in functiewaardering en loonvorming. Specialistische zoals onderhandelaars, functieclassificatiedeskundigen en sociale bemiddelaars worden vaak met deze problematiek geconfronteerd, maar ook de betrokkenen bij het uitvoeren van een functiewaarderingproces (personeelsverantwoordelijken, medewerkers van het sociaal secretariaat, werkgevers en werknemers, inspecteurs van de sociale wetten, enz.) zullen in deze handleiding nuttige tips terugvinden.

### ***Waarom zou ik er wakker van liggen?***

Functiewaardering ligt aan de basis van ons loon. Als gans het proces is doorlopen en elke functie een waarde heeft gekregen zal hieraan ook een bepaald loon worden gekoppeld. Als de waardering van uw functie dus niet correct is verlopen, zal u dus ook niet correct verlonnd worden.

>>

1. Download alle publicaties en instrumenten gratis van de EVA-website ([www.igvm.be](http://www.igvm.be)) of vraag ze aan via mail : [gelijkheid.manvrouw@meta.fgov.be](mailto:gelijkheid.manvrouw@meta.fgov.be)

## **Is hiermee alles gezegd?**

We zijn er ons van bewust dat de loonkloof niet volledig zal verdwijnen door de toepassing van een objectieve en sekseneutrale waardering van functies. Naast functiewaardering zijn immers nog andere factoren verantwoordelijk voor de loonkloof. Zolang deze in stand worden gehouden, zal de loonkloof blijven bestaan.

## **Wel willen, maar niet kunnen?**

Deze handleiding is een aanzet om aan de slag te gaan binnen je eigen werkomgeving. Functieclassificatie bepaald ook jouw loon! We raden iedereen dan ook aan om actief mee te werken aan dit proces, want het is geen kwestie van kunnen, maar van willen!

De sociale partners uit het project hebben zich alvast wel geëngageerd, waarvoor onze welgemeende dank! In alfabetische volgorde :

- > Sonja Kohnenmergen (VBO-FEB),
- > Geneviève Laforet (CSC),
- > Franci Larondelle (ACV),
- > Diane Pardon (LBC),
- > Sabine Slegers (ACLVB-CGSLB),
- > Gitta Vanpeborgh (ABVV-FGTB),
- > Yves Vergeylen (ACLVB-CGSLB).



# Hoofdstuk 1

## Gelijk loon voor gelijk werk

### 1. Wat is “gelijk werk”?

#### *De natte vinger: onvoldoende*

Gelijk loon voor gelijk werk is een belangrijk thema in het gelijke-kansenbeleid. Met “gelijk werk” bedoelt men dan “werk van gelijke waarde”.

Gelijk werk, gelijke waarde: het klinkt simpel en vanzelfsprekend. Maar in de praktijk is het dat niet. Want hoe weet je welk werk van gelijke waarde is? Van sommige jobs weet je zó dat ze zwaarder of moeilijker zijn dan andere. Maar er bestaan zoveel verschillende functies en zoveel benamingen voor functies, dat de natte vinger niet volstaat om eerlijke vergelijkingen te maken. Zeker wanneer je die “waardering” gebruikt om tot een eerlijke verloning te komen, kan je niet meer afgaan op het gevoel. Dan heb je systematische methodes en systemen nodig.

#### *Systemen: niet perfect*

Zo'n systemen voor functiewaardering bestaan. Maar wie denkt dat daarmee het probleem van seksdiscriminatie helemaal opgelost is, heeft het mis. Functies waarden is niet zomaar een wetenschappelijke en objectieve bezigheid. Er schuilen adders onder het gras. Want in de uitwerking en de toepassing van zo'n systemen kunnen verborgen mechanismen zitten die aanleiding geven tot discriminatie. De waardering van functies is gebaseerd op het gebruik van criteria. Vooroordelen en stereotypen kunnen een invloed hebben op de keuze van die criteria, op de omschrijving ervan, op de interpretatie, op het belang dat men eraan hecht. Daarom is in artikel 3 van de Collectieve Arbeids-Overeenkomst (CAO) nr. 25 als grondbeginsel opgenomen dat systemen voor functiewaardering nooit mogen leiden tot discriminatie, noch door de keuze van de criteria, noch door de weging van de criteria, noch door het systeem van omzetting van de functiepunten in loonpunten.

Systemen voor functiewaardering worden door mensen gemaakt en door mensen uitgevoerd en toegepast. Vooroordelen en stereotypen zijn eigen aan mensen. Hoe beter we de verborgen mechanismen kennen, hoe meer we ons van hun invloed bewust zijn, hoe beter we ze kunnen ontdekken en vermijden.

#### *Valkuilen (h)erkennen en vermijden*

Daarover gaat deze praktische gids. Het wijst je de weg door het verwarrende jargon van de functiewaardering, leert je verschillende systemen kennen en geeft je tips om de valkuilen van discriminatie te vermijden. Aan de hand van theorie en praktijkvoorbeelden zal je niet alleen beter weten hoe alles in zijn werk gaat. Je zal ook voorbereid zijn wanneer je zelf bij een project van functiewaardering wordt betrokken.

Misschien word je als werknemer in zo'n project betrokken. Maar ook als je er in een andere rol aan deelneemt – als sociale partner, inspectie van de sociale wetten, sociaal secretariaat, personeelsverantwoordelijke, directie, sociaal bemiddelaar, arbeidsauditeur,... – kan deze publicatie een leidraad zijn.

Zelfs wanneer je al een specialist in functiewaardering bent, is deze samenvatting van de belangrijkste stappen nog niet overbodig. Voor gelijke kansen en functiewaardering heb je immers méér nodig dan technische kennis en kunde; je moet vooral gevoelig zijn voor de materie en gelijke kansen willen geven.

### 2. Hoever staat de wetgeving?

#### *Europa legt de basis*

Op Europees niveau bestaat er reeds lang een passende wetgeving. Al in maart '57 legde artikel 119 van het verdrag van Rome het principe vast van “gelijk loon voor werk van gelijke waarde”.

Was dit de weerslag van een grote bekommernis voor gelijke behandeling van mannen en vrouwen? Neen, men was vooral bang voor oneerlijke concurrentie. In sommige landen van de Europese Unie waren de verschillen tussen mannen- en vrouwenlonen immens groot.

Toch is deze wetgeving zeer progressief: er is niet alleen sprake van gelijk loon voor identiek werk, maar ook van gelijk loon voor werk van gelijke waarde. Dit betekent dat er een vergelijking nodig is tussen de verschillende functies en dat er dus naar een meetlat voor functiewaardering moest gezocht worden.

## In België: toch nog werk aan de winkel

In België hebben de richtlijnen van de Europese Unie (EU) in verband met het principe van gelijke behandeling hun neerslag gekregen in de wet van 4 augustus 1978. In die wet komen alle aspecten van het werk aan bod, met uitzondering van het loon. De onderhandelingen over het loon behoren immers tot het terrein van het sociaal overleg.

Voordien was er reeds CAO nr. 25. In de Collectieve ArbeidsOvereenkomst nr. 25 – die algemeen bindend werd verklaard door het KB van 9 december 1975 – hebben de sociale partners het principe van gelijk loon voor werk van gelijke waarde opgenomen. In artikel 3, waar het over functiewaardering gaat, kan je lezen: *“de gelijke beloning van mannelijke en vrouwelijke werknemers moet verzekerd worden voor alle elementen en voorwaarden van het loon met inbegrip van het systeem van functiewaardering wanneer daarvan gebruik wordt gemaakt. In geen geval mogen de systemen van functiewaardering tot discriminatie leiden, noch door de keuze van criteria, noch door de weging van die criteria, noch door het systeem van omzetting van de functiepunten in loonpunten.”* CAO nr. 25 wordt wettelijk verplicht als bijlage bij elk arbeidsreglement gevoegd.

Deze CAO zorgde ervoor dat duidelijk discriminerende bepalingen in de teksten van andere CAO's werden aangepast. Maar hij bood geen soelaas voor het probleem van discriminatie in de gehanteerde systemen van functiewaardering. Daaraan werd destijds geen onderzoek gewijd. Zo heeft zelfs deze CAO de deur voor discriminerende praktijken opengelaten.

Het indienen van een klacht lag in de praktijk zeer moeilijk, gezien de bewijslast op de werknemer of werknemster berustte. Het was moeilijk om te bewijzen dat men werd gediscrimineerd en het principe van gelijke behandeling in te roepen.

De wetgeving<sup>1</sup> werd aangepast en nu rust de bewijslast grotendeels op de werkgever. De werknemer wordt tegen ontslag beschermd in die zin dat de werkgever geen einde mag maken aan de arbeidsbetrekkingen om redenen die verband houden met het instellen van een rechtsvordering of een klacht inzake loondiscriminatie.

## 3. De loonkloof: feiten en verklaringen

### Een bescheiden inhaalmanoeuvre

De tijd dat aparte lonen voor vrouwen in CAO's werden vastgelegd of dat de lonen van vrouwen een percentage vormden van de mannenlonen is al lang voorbij. En toch blijkt de situatie moeizaam te veranderen.

Enkele sprekende cijfers (*zie tabel hieronder*): wanneer we het verschil tussen het gemiddelde mannen- en het gemiddelde vrouwenloon uitdrukken als een percentage van het gemiddeld bruto-maandloon van mannen betekent dit, dat er in 1977 voor bedienden nog een loonkloof bestond van 39,8%. Voor arbeiders was dat 30%. Sindsdien is de loonkloof geleidelijk geslonken.

### RATIO : BRUTO-MAANDLONEN IN EURO\*

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Vrouwen</b>	1.907,26	1.974,19	2.098,79	2.165,28	2.230,52	2.343,09
<b>Mannen</b>	2.340,60	2.392,26	2.502,22	2.528,73	2.678,56	2.756,76
<b>De loonkloof**</b>	18,51	17,48	16,12	14,37***	16,73	15,01

Bron: Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie – Loonstruatuurenquête

\*Deze gegevens zijn gebaseerd op de lonen van voltijdse werknemers in de sectoren c-k van de NACE-nomenclatuur.

\*\*De loonkloof (Relative Wage Gap): het loonverschil tussen het gemiddelde bruto-maandloon van mannen en vrouwen in verhouding tot het gemiddeld bruto-maandloon van mannen. Dit is de meest courante loonkloofindicator.

\*\*\*De relatief kleine loonkloof in 2002 moet wellicht worden toegeschreven aan de foutenmarge in de gegevens.

1. Wet van 7 mei 1999 (B.S. 19 juni 1999) op de gelijke behandeling van mannen en vrouwen ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden, de toegang tot het arbeidsp proces en de promotiekansen, de toegang tot een zelfstandig beroep en de aanvullende regelingen voor sociale zekerheid.

In 1995 was de loonkloof voor bedienden nog 29,9% en voor arbeiders 20,8%. De bovenstaande tabel geeft recente cijfers weer voor de belangrijkste sectoren van de industrie. De daling blijft zich zeer traag verderzetten. Uitgedrukt als een V/M-ratio verdienen vrouwen in de industrie in 2004 gemiddeld nog steeds maar 85% van hun mannelijke collega's.

## Objectieve verklaring

Een deel van de loonkloof kan je verklaren door objectieve feiten:

- > Een verschillend loopbaanpatroon: vrouwen werken meer deeltijds, ze wisselen vaker perioden van activiteit en inactiviteit af, ze schakelen vaker over van voltijds naar deeltijds en omgekeerd.
- > De geringere doorstromingskansen van vrouwen op de hiërarchische ladder.
- > Het segregatiefenomeen: vrouwen werken in een beperkt aantal sectoren en beroepen die doorgaans slechter betalen.
- > De vrijheid in de keuze van de samenstelling van het loonpakket: vrouwen zullen bijvoorbeeld eerder onderhandelen over flexibele arbeidsuren dan over een hogere verloning.

Maar zelfs als je met die feiten rekening houdt, blijft nog een deel van de loonverschillen tussen vrouwen en mannen onverklaard. Ook tussen mannen en vrouwen met een gelijkwaardige opleiding en een even hoge anciënniteit in dezelfde functies, tref je verschillen aan. Dat kan alleen door discriminatie.

Er wordt dan ook steeds meer aandacht besteed aan de loonvorming, want tijdens dat proces ontstaat de scheeftekening. En precies in dit proces speelt functiewaardering een belangrijke rol, want functiewaardering of functieclassificatie vormen de basis voor het functieloon.



Functiewaardering is de fundering waarop het huis van de beloningsstructuur wordt gebouwd.

## Een reeks theorieën

Het bestaan van de loonkloof heeft aanleiding gegeven tot verschillende theorieën, die proberen het fenomeen te verklaren. Je zal bij het lezen merken dat de éne theorie de andere niet uitsluit, maar dat ze mekaar aanvullen.

1. Volgens de **human capitaltheorie** hebben loonverschillen tussen mannen en vrouwen te maken met verschillen in opleiding, ervaring en anciënniteit. Vrouwen zouden volgens deze theorie minder deelnemen aan oplei-

dingen omdat ze minder intensief aan het arbeidsproces deelnemen. Maar die theorie, zo blijkt uit onderzoeken in binnen- en buitenland, geeft slechts een heel beperkte verklaring. Het opleidingsniveau van vrouwen is immers behoorlijk gestegen en hun werkervaring benadert steeds meer die van mannen. Toch blijven de gemiddelde loonverschillen aanwezig.

2. Sociologen verklaren de loonverschillen vooral door de **gesegregeerde arbeidsmarkt**. Met andere woorden: mannen en vrouwen werken in verschillende delen van de arbeidsmarkt. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen horizontale en verticale segregatie.

Eerst is er de **horizontale segregatie**. Vrouwen concentreren zich in de gezondheidszorg, het onderwijs, de distributie, de schoonmaak, enz.. Mannen zijn dan weer sterker vertegenwoordigd in andere bedrijfstakken en beroepen (of functies). Vrouwen werken doorgaans in slecht betaalde sectoren (welzijnssectoren), waardoor hun loon gemiddeld lager blijft dan dat van de mannen die zich vaak in welvaartssectoren bevinden.

Dan is er de **verticale segregatie**: mannen en vrouwen bevinden zich op verschillende functieniveaus. Vrouwen bevinden zich vaker op uitvoerende niveaus, terwijl er meer mannen een kaderfunctie uitoefenen.

Die horizontale en verticale segregatie staan niet los van mekaar. Enerzijds ligt het gemiddeld functieniveau van de "vrouwenberoepen" lager dan dat van de mannen; anderzijds is het percentage vrouwen in goed betaalde functies zeer laag.

3. Heel verwant hiermee is de **theorie van de dubbele arbeidsmarkt**. De arbeidsmarkt, zegt deze theorie, is een systeem met verschillende compartimenten. Vereenvoudigd zijn er twee segmenten, die stevig van elkaar gescheiden worden door structurele grenzen. In het bovenste segment vind je banen met werkzekerheid, hoge lonen en kansen op promotie. In het onderste – of secundaire – segment daarentegen vind je de jobs met lagere lonen, geen werkzekerheid en weinig kans op promotie.

Die "duale structuur" loopt dwars door de functies én door de werknemersgroep heen. Vrouwen komen veel meer terecht in het secundaire segment van de arbeidsmarkt.

4. Een vierde verklaring noemt men het "**crowding effect**": de lonen dalen omdat te veel vrouwen zich aanbieden voor een beperkt aantal banen. Dat sluit enigszins aan bij het segregatiefenomeen van daarnet: de vrouwen vind je terug in een beperkte waaier van sectoren en functies.

5. Tenslotte verklaart men de loonverschillen door de **discriminatie in de functiewaardering**. Dat betekent dat er een lagere waardering wordt gegeven aan functies die overwegend door vrouwen worden uitgeoefend in vergelijking met functies die vooral door mannen worden bekleed. Op die theorie gaan we dieper in.

## 4. Functiewaardering: dé kans op gelijke kansen

### Vrouwen en arbeid: een stukje geschiedenis

Vandaag vind je het doodnormaal dat vrouwen betaald werken. Maar dat is absoluut niet altijd zo geweest. Doorheen de geschiedenis werden vrouwen aangetrokken in en afgestoten uit de arbeidsmarkt. Vrouwen vormden een soort 'arbeidsreserve'.

Tot zowat het einde van de 16<sup>e</sup> eeuw had de vrouw een stevige arbeidspositie. Het gezin was immers de plaats waar aan huisnijverheid werd gedaan en waar kleine ateliers een plaats vonden. Jong en oud, man en vrouw, iedereen in het gezin droeg een steentje bij.

### De industriële revolutie

De industriële revolutie schudde die gang van zaken drastisch door elkaar. Mannen verkochten hun arbeid en bleven soms langere tijd van huis. Zo ontstond de tweedeling: mannen werden loonarbeiders, vrouwen bleven thuis om het huishouden te doen. Maar wat de mannen mee naar huis brachten was te weinig om van te leven. Dus waren ook vrouwen verplicht werk te zoeken in de industrie. Voor de werkgevers een interessante zaak: die arbeidsreserve van vrouwen verschafte hun een drukkingsmiddel om de lonen van de mannen laag te houden.

Toen de textielindustrie opgang maakte, werden de vrouwen en kinderen zeer aantrekkelijk. Ze bleken bijzonder handig in de routinearbeid én ze waren bereid voor lage lonen te werken. Ook gehuwde vrouwen werkten, maar dat werd door de burgerij als een schande gezien. Werken was immers toegeven dat je arm was.

### Wereldoorlog I

De Eerste Wereldoorlog heeft heel wat veranderd. De oorlog bracht allerlei nieuwe activiteiten met zich mee. Omdat de

meeste mannen aan het front zaten, wierven de werkgevers vrouwen aan. Tijdens die jaren stonden de vrouwen hun mannetje: ondanks nijpende tekorten aan voedsel en brandstof slaagden ze erin zichzelf en hun gezin in stand te houden. Overal vond men vrouwen aan het werk: op het land, in de fabrieken, in de openbare diensten, bij het openbaar vervoer, in de medische verzorging,...

De oorlog liep af en de mannen keerden terug. Met lede ogen zagen de vrouwen hun jobs verdwijnen en daarmee ook hun kansen op zelfstandigheid en economische onafhankelijkheid. De overheidsmaatregelen waren ontmoedigend: gehuwde vrouwen konden geen aanspraak meer maken op een werkloosheidsuitkering en bedrijven moesten zich houden aan een bepaald quotum van vrouwelijke werknemers. Nochtans was betaald werk voor vele oorlogsweduwen de enige oplossing om de eindjes aan elkaar te knopen.

### Wereldoorlog II

Rond Wereldoorlog II volgde zowat hetzelfde scenario. Weer ontstond er een tekort aan jonge arbeidskrachten en weer werden vrouwen aangetrokken om te werken. Toen de oorlog voorbij was, lagen de kaarten voor vrouwen wat beter. De wederopbouw bracht deze keer een groeiende werkgelegenheid met zich mee. Tot en met de jaren '50 vond men het geoorloofd dat jonge, ongehuwde vrouwen buitenhuis gingen werken. Zo konden ze hun uitzet bijeen sparen. Eens getrouwd werden ze naar huis gestuurd. Vrouwenarbeid werd ontmoedigd en thuisblijven beloond: de kinderbijslag werd verhoogd en wie de kinderen thuis opvoedde, kreeg een extra vergoeding.

### Het klimaat keert

Op het einde van de jaren '50 keerde het klimaat. Betaalde vrouwenarbeid werd weer aangemoedigd, niet in het minst omdat vrouwen goedkoop waren. Vrouwen vormden bovendien een handige reserve: was er krapte op de markt, dan deed men alles om ze aan het werk te krijgen; was de markt oververzadigd, dan stuurde men hen als eerste weer naar huis. Met een verbazend gemak werden principiële argumenten in de lade gestopt en er weer uitgehaald.

Bepaalde functies ontwikkelden zich steeds duidelijker tot typische vrouwenfuncties. Zo zagen de Posterijen niet anders dan voordelen in het aanwerven van vrouwelijke telefonistes. Niet alleen hun stem, maar ook andere kwaliteiten maakten hen geschikt voor het werk: "Ten eerste nemen ze erg snel in zich op en zijn ze fijngevoelig in hun handelen. Ten tweede schikken zij zich gemakkelijker dan mannen en jongens in zittend werk, en zijn ze geduldiger als ze lang

aan hun plaats gebonden zijn. Ten derde zullen lonen waarvoor alleen mannelijke telefonisten uit lage klassen werken, vrouwen uit hoge klassen aantrekken.”

Vingervlugheid en nauwgezetheid waren blijkbaar niet de enige argumenten om vrouwen als typiste of secretaresse aan te nemen. Doorslaggevend waren blijkbaar andere eigenschappen: “Ze hoefden niet zo nodig hogerop te komen, ze hadden een lager salaris dan mannen en er hoefde voor hen vaak geen pensioen betaald te worden.”<sup>2</sup>

Voor gehuwde vrouwen bleef het intussen erg moeilijk. Vrouwen, vond men, waren natuurlijk voorbestemd om voorrang te geven aan andere dingen; de vrouw werd geëerd als de “koningin van het huisgezin”. Zonder de uitdrukkelijke toestemming van haar echtgenoot kon een vrouw niet buitenhuis werken. Pas op 30 april 1958 gaf de wet de vrouw het recht om zelf hierover te beslissen!

### Meer tijd, minder kinderen

Intussen stond de wereld niet stil. Het dagelijks leven veranderde grondig van uitzicht. De welvaartstaat werd uitgebouwd, de levensstandaard verhoogde, de massaconsumptie groeide. Elektriciteit, gas, centrale verwarming, badkamers, wasmachines, kookfornuizen en koelkasten maakten het huishoudelijk werk heel wat minder lastig en bespaarden de huisvrouw veel tijd. De traditionele moraal volgde langzaam. Het gezin speelde nog steeds de hoofdrol, maar toch werd een voorzichtige discussie mogelijk over de strikte arbeidsdeling tussen man en vrouw.

In de jaren '60 begon het aandeel werkende vrouwen zichtbaar te stijgen. Door de beschikbaarheid van anticonceptiva kregen vrouwen steeds minder kinderen. Ze waren beter opgeleid en gestaag won de ideologie van gelijke ontplooiingskansen voor man en vrouw veld. Ook materiële argumenten speelden een rol: om de stijgende levensstandaard in stand te houden werd een tweede inkomen belangrijk.

Vrouwen werkten steeds meer, maar slechts in een beperkt aantal beroepen. Op basis van allerlei opvattingen over hun aard en natuurlijke bestemming werden ze naar routinewerkzaamheden gestuurd. Andere capaciteiten erkende men niet. En niet in het minst was men bang voor de reactie van mannen op de komst van vrouwen in een bedrijf.

### Normen aan het wankelen

Op het einde van de jaren '60 heeft de vrouwenemancipatiebeweging de ongelijke positie van vrouwen onverbloemd aan de orde gesteld. Deze beweging is erin geslaagd de rotsvaste normen over wat vrouwen zijn en kunnen, aan het wankelen te brengen. In de jaren '70 leidde dit tot de eerste schuchtere pogingen voor een emancipatiebeleid door de overheid. In de beginfase was dit beleid vooral gericht op het veranderen van de mentaliteit.

Dat bleek echter niet te voldoen. De machtsverhoudingen wijzigden nauwelijks of niet. Het volgende punt op de agenda – in de jaren '80 – werd de structurele ongelijkheid. De stimulansen werkten: steeds meer bedrijven waren gewonnen voor een gelijke-kansenplan om de positie van de vrouw daadwerkelijk te verbeteren. Er werd ook onderzoek gevoerd naar de beroepensegregatie en de gesegregeerde structuur van de arbeidsmarkt.

Vandaag werkt de overheid samen met de sociale partners instrumenten uit die de beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen pogen weg te werken.

### De maatschappelijke norm is bepalend voor je loon

Als één ding uit de zonet geschetste historiek duidelijk wordt, dan is het wel dat maatschappelijke opvattingen een grote invloed hebben op het soort werk dat vrouwen (mogen) doen. Maar diezelfde opvattingen hebben ook een invloed op de beloning voor dat werk.

Zolang men oordeelde dat een gehuwde vrouw haar hoofdtaak binnen het gezin lag, beschouwde men haar betaalde arbeid als een bijverdienste. Vanuit die redenering hoefde vrouwenarbeid dan ook niet op dezelfde manier als mannenwerk vergoed te worden; een percentage was genoeg. De verloning houdt volgens deze logica geen rekening met het werk dat gedaan wordt, maar met wie het werk doet.

### Tóch geen tovermiddel?

Funcitiewaardering gaat uit van het principe dat je loon samenhangt met WAT je doet. Het heeft niets te maken met het functioneren (HOE) of de persoonlijkheid van de uitvoerder (WIE).

2. A. Nyholt en J. Van Den Ende, *Geschiedenis van de rekenkunst, van kerfstok tot computer*. Schoonhoven, Academie Service, 1994, p. 95.

Het is dus een middel bij uitstek om vrouwenwerk en vrouwenlonen te herwaarderen en de loonkloof te versmallen.

Maar functiewaardering is geen tovermiddel. Sociologen waarschuwen er terecht voor dat “aan functiewaardering doen” niet genoeg garanties biedt om discriminatie uit te sluiten. Het is geen neutrale bezigheid; ook in functiewaardering krijg je een weerspiegeling van gangbare normen over arbeid. Zolang de arbeid van vrouwen maatschappelijk lager gewaardeerd wordt, zal dat een weerslag hebben op de functiewaardering. Functiewaardering moet dus met de grootste zorg omschreven en uitgevoerd worden.



Alleen als functiewaardering aan strikte voorwaarden voldoet op het vlak van systeem, projectaanpak en procedures, leidt ze naar “gelijk loon voor gelijkwaardig werk”.

## 5. Seksediscriminatie in functiewaardering

Al enkele keren heb je gelezen dat functiewaardering geen sluitend middel is om seksediscriminatie te voorkomen. Die vaststelling vraagt wellicht toch wat verduidelijking.

### **Eerst en vooral: wat is seksediscriminatie?**

Bij directe seksediscriminatie worden mensen verschillend behandeld omdat ze een vrouw zijn of een man. Een voorbeeld – gelukkig door de wet verboden: in een vacature staat te lezen dat vrouwelijke kandidaten niet in aanmerking komen.

Indirecte seksediscriminatie gebeurt veel subtieler. In dat geval zijn er verborgen mechanismen aanwezig die een sekse bevoordelen of nadeel toebrengen. Indirecte seksediscriminatie heb je bijvoorbeeld wanneer een bedrijf alleen de voltijdse werknemers opleidingskansen geeft, terwijl de vrouwelijke werknemers bijna uitsluitend deeltijds werken.

### **Hoe uit seksediscriminatie zich in functiewaardering?**

Directe seksediscriminatie is makkelijk te omschrijven: functies die overwegend door vrouwen worden uitgeoefend, worden lager gewaardeerd dan functies die overwegend door mannen worden bekleed.

Indirecte seksediscriminatie is alweer complexer. Hier gaat het erom dat vooroordelen en (seks)stereotypen verborgen mechanismen vormen die de waardering vertekenen. Ze ontdekken is soms heel moeilijk.

### **Een paar voorbeelden**

Bij typische mannenfuncties zullen fysieke inspanningen gemakkelijker scoren dan bij vrouwenfuncties. Van een bouwvakker die stenen verplaatst, zal men onmiddellijk erkennen dat hij fysiek zwaar werk doet; dat een verpleegster veel fysieke kracht moet gebruiken om patiënten te tillen, wordt wel eens over het hoofd gezien. Criteria die typisch zijn voor mannelijke functies zoals verantwoordelijkheid, beslissingsbevoegdheid, opleiding,... scoren makkelijk hoger dan communicatievaardigheden, invoelingsvermogen,... die weer typisch zijn voor vrouwenfuncties. Men gaat ervan uit dat zulke vaardigheden, net als precisie en handigheid, vanzelfsprekende kwaliteiten zijn van een vrouw – aangeboren als het ware – en dus niet als vereiste kenmerken van een functie gewaardeerd moeten worden.

Zulke vooroordelen en stereotypen treden niet alleen op bij een functie-analist, het management, de vertegenwoordiger van een vakbond,... maar vervelend genoeg ook bij de vrouw die haar eigen functie waardeert.<sup>3</sup>

Omdat vrouwen overwegend tewerkgesteld zijn in “zachte” en “zwakke” sectoren, op lagere functieniveaus en in uitvoerende functies, gaat men er al bijna bij voorbaat van uit dat ze lager gewaardeerd en verloond zullen worden. Discriminatie bij functiewaardering hangt dus nauw samen met de gesegregerde arbeidsmarkt.

3. Uitgebreid onderzoek over de rol van de vooroordelen in functiewaardering vindt men o.m. in C. Bajerna, *De onvolledigheid van functiebeschrijvingen van vrouwenfuncties*, Groningen, Sociologisch Instituut Rijksuniversiteit Groningen, mei 1988.

## Hoe schakel je vooroordelen uit?

Er bestaat dus altijd een kans dat vooroordelen een rol spelen in de functiewaardering. Die kans kan je echter drastisch verkleinen door het juiste systeem van functiewaardering te gebruiken en door het proces waarmee het systeem wordt ingevoerd en toegepast zo goed mogelijk te bewaken.

Maar welk systeem is nu het juiste? In grote lijnen zijn er twee systemen: de analytische systemen, waarbij elke functie aan dezelfde criteria afgewogen wordt, en systemen op basis van paarsgewijze vergelijking of "ranking", waarbij men telkens twee functies vergelijkt. Het spreekt vanzelf dan analytische systemen een betere kans bieden om tot een objectieve waardering te komen.



### Seksediscriminatie kan je onder meer vermijden:

- \* door seksneutrale functietitels te gebruiken
- \* door de functie-inhoud seksneutraal te beschrijven; verwijs dus nooit naar het geslacht;
- \* door alle relevante functiekenmerken te beschrijven; wat niet beschreven is, kan niet gewaardeerd worden;
- \* door de functiewaardering seksneutraal te laten gebeuren; hou geen rekening met het feit dat een man of een vrouw de functie uitvoert;
- \* door elke functie systematisch aan dezelfde criteria af te wegen;
- \* door de verschillende fasen in het proces en de procedures zorgvuldig te volgen en te bewaken.





## Hoofdstuk 2

# Wegwijs in functiewaarderings-systemen

Uit het eerste hoofdstuk heb je onthouden waarom functiewaardering een goede zaak is om het principe "gelijk loon voor gelijk werk" te realiseren. Nu gaan we dieper in op wat functiewaardering is en wat er allemaal bij komt kijken. Dit deel wordt ook een stuk theoretischer dan het vorige. Maar als je dit doorworsteld hebt, kunnen we overgaan naar de praktijk.

Als geheugensteun vind je achteraan in deze gids een overzicht van de terminologie en hun betekenis.

### 1. Functiewaardering: de vlaggen en de lading

Als je met termen goochelt als "functieclassificatie" en "functiewaardering", moet je goed weten wat je eronder verstaat. Maar een eenduidige definitie geven is bijna onbegonnen werk. Men maakt het je niet gemakkelijk: de éne keer gebruikt men de term voor het doel, de andere keer voor het proces, nog een andere keer voor het resultaat. We kunnen dus niet anders dan er even bij stilstaan.

#### De definitie van "functieclassificatie"

Voor functieclassificatie vind je een reeks van definities:

- > het totale proces van de inventaris, beschrijving, analyse, waardering tot de classificatie van een functie;
- > het indelen van functies in klassen van gelijkwaardige functies;
- > de verzameling van "graderingstabellen" die gebruikt worden om de relatieve waarde van een functie te bepalen, om zo tot een bepaalde functiehiërarchie of -rangorde te komen;
- > het systeem of de methodiek om functies te waarderen: analytische puntensystemen, paarsgewijze vergelijking, ranking.



Binnen het kader van de analytische manier van werken is "functiewaardering":

- > **IN STRIKTE ZIN:** het aan de hand van "graderingstabellen" bepalen van de relatieve zwaarte van een functie
- > **IN RUIME ZIN:** het totale proces van functiebeschrijving, -analyse en -waardering

#### Het doel van functiewaardering

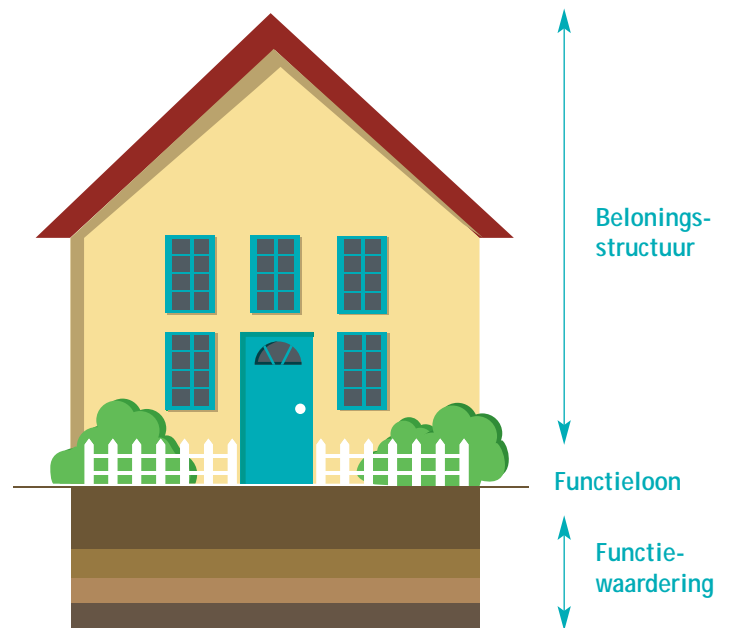


"Functiewaardering" heeft als doel:

- > op een objectieve en neutrale wijze mogelijk maken dat functies onderling vergeleken en hiërarchisch geordend worden;
- > op basis hiervan het functieloon bepalen van "gelijkwaardige" functies.

In de meeste bedrijven is het functieloon nog altijd de belangrijkste component van het loon. Functiewaardering is dus zeer belangrijk.

Functieclassificatie is de fundering waarop het huis van beloningsstructuur wordt gebouwd.



#### De voorgeschiedenis van de functiewaardering

##### Pioniers in Amerika

Functiewaardering is niet nieuw. Het trapsgewijze ordenen en verschillend belonen van medewerkers heeft altijd bestaan. Intuïtief of wetenschappelijk, steeds ging men uit van het principe dat moeilijk werk beter betaald moest worden dan eenvoudig werk. In sommige bedrijven en bedrijfstakken

maakte men dat onderscheid – vandaag trouwens nog – overwegend op het gevoel. Maar stilaan groeide de behoefte aan een systematische en objectieve basis.

Al in de middeleeuwen bestonden er strikte criteria om een onderscheid te maken tussen leerling, gezel en meester. Op het einde van de 19<sup>de</sup> eeuw ontwikkelden zich systemen op grotere schaal. Vooral Amerikaanse overheidsinstellingen waren op dit vlak pioniers. Twee voorbeelden: in 1871 werd één van de vroegste vormen van functiewaardering toegepast door de United States Civil Service Commission; in 1909 koos het stadsbestuur van Chicago voor een functiewaarderingssysteem om de verhoudingen tussen de salarissen van de ambtenaren te toetsen. In de jaren '30 van de 20<sup>ste</sup> eeuw geraakten dergelijke systemen ingeburgerd in gans Amerika.

Intussen ontwikkelde zich, met het oog op de massaproductie, het Taylorisme: de arbeid werd steeds meer gestandaardiseerd en opgedeeld in deeltaken. Tijdmeting en bewegingsstudie werden als analyse-instrumenten gebruikt; bedrijfskunde en arbeidsorganisatie ontwikkelden zich tot wetenschappen. Tegen die achtergrond ontstonden in de Verenigde Staten de eerste analytische systemen voor handarbeiders.

Pas na de Tweede Wereldoorlog groeide ook in Europa, vooral in Nederland en Duitsland, de interesse voor classificatiemodellen.

### In België: geleide loonpolitiek als impuls

Al in 1920 werden in België de eerste CAO's afgesloten. Ze hadden onder meer tot doel een minimumsalaris vast te leggen. Die CAO's gaven een duidelijke prikkel om functiewaarderingssystemen te gebruiken. Na 1945 werd het instrument van de geleide loonpolitiek ingevoerd en kregen de paritaire commissies een wettelijk statuut. De overheid streefde naar "gelijk loon voor gelijk werk bij gelijke prestatie", reden te meer om een vorm van functiewaardering in te voeren. Werkclassificatiesystemen moesten een objectieve en neutrale vergelijking en ordening van functies mogelijk maken.

### Voordelen voor iedereen

Stuklonen, tijdlonen, tarief lonen en premielonen waren tot aan Wereldoorlog II schering en inslag. De hoogte van de lonen werd vooral subjectief bepaald. Werknemers waren nooit zeker van hun inkomen; werkgevers werden geconfronteerd met ingewikkelde loonberekeningen en onvoorspelbare loonstijgingen. De overheid kon op deze basis onmogelijk een loonbeleid voeren, wat bij de uitbouw van het sociaal

zekerheidsstelsel noodzakelijk was. Alle partijen hadden dus voordeel bij één of ander meetsysteem dat functies objectief vergelijkbaar maakte en in groepen onderverdeelde. Met een functieloon konden de loonverschillen objectief verantwoord worden. Dat sluit niet uit dat via prestatieverloning toch nog individuele loonverschillen konden blijven bestaan.

### Uit de startblokken...

In 1945 richtte de "Algemene Paritaire Raad" een "Algemene Technische Commissie" op. Tot in 1948 werkte de commissie aan de naar haar genoemde ATC-methode. Onder druk van de werknemersverenigingen werd het gebruik van functiewaardering in de bedrijven gestimuleerd.

In grote organisaties en bedrijven was men trouwens aan een systeem toe: met de natte vinger kon men de verhouding tussen de salarissen niet meer beoordelen. Een instrument om functies op een objectieve manier te waarderen en te ordenen, bood een antwoord op dat probleem.

### Sekseneutraliteit binnen functieclassificatie

Vandaag is functiewaardering niet meer weg te denken uit bedrijven of overheidsinstellingen. Ze wordt toegepast voor arbeiders, bedienden en kaders. Functiewaardering en functieclassificatie zijn onmisbaar geworden in een geïntegreerd HRM-Beleid.

In het kader van de gelijke behandeling van vrouwen en mannen wil de overheid impulsen geven om te streven naar een betere sekseneutraliteit van de functieclassificatiesystemen. Het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen startte daarom in 2001 samen met de sociale partners het EVA-project.

Uitgaande van het principe dat analytische functieclassificatiesystemen neutraler zijn op het vlak van het geslacht en dus minder discriminerend voor wat betreft de verloning, wil het project EVA bijdragen tot de bevordering van de loongelijkheid tussen mannen en vrouwen. De strategie die ontwikkeld werd binnen het project, stoelt op sensibilisering en opleiding van de sociale partners. Met als doel hen aan te sporen de loongelijkheid aan te pakken en, desgevallend, analytische functieclassificaties die meer garanties bieden om neutraal zijn op het vlak van het geslacht, te ontwikkelen.

## 2. Een overzicht van systemen

Er bestaan verschillende systemen van functiewaardering. Om een inzicht te verwerven in de verschillende principes en invalshoeken, krijg je hieronder een beknopt overzicht. We zetten ook de voor- en nadelen van elk systeem op een rij en overlopen een aantal elementen waarmee je rekening kan houden bij de keuze voor één of ander systeem.

### De indeling van de systemen

#### De principes

De systemen worden ingedeeld op basis van hun principes. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen

- > wat er in aanmerking wordt genomen om functies te waarderen, te wegen of te ordenen.

Dat kan zijn:

- één functiekenmerk of criterium bijvoorbeeld: diploma-niveau;
- een aantal functiekenmerken of criteria bijvoorbeeld: communicatie, verantwoordelijkheid, werkomstandigheden, enz.;
- de functie in haar geheel.

- > hoe er wordt gewaardeerd, gewogen of geordend.

Dat kan door:

- functies te waarderen of te wegen met een puntenschaal;
- functies te vergelijken met andere functies;
- functies te vergelijken met een reeds geordende verzameling van referentie- of voorbeeldfuncties, of te vergelijken met een vooraf bepaalde klassenindeling.

### Matrix overzicht van functiewaarderingsystemen

WAT? HOE?	A. Meerdere kenmerken "criteria"	B. Totale of gehele functie	C. één functie kenmerk
1. Functies waarderen of wegen a.d.h.v. (punten)schaal	Analytische punten-systemen bvb. ATC, Hay, ORBA, USB		Time-span-methode bvb. Elliot Jacques
2. Functies vergelijken met elkaar en vervolgens rangschikken		Rangordenen van functies bvb. door vergelijken, paarsgewijze vergelijking, ranking	Rangordenen naar één functieken-merk bvb. opleidings-vereisten
3. Functies vergelijken met een geordende verzameling van referentie-functies of vooraf bepaalde klasse-indeling		Functieniveau-inschatting bvb. FNM	Beslissings-bandenmethode bvb. Paterson

## De systemen

1. Functies kunnen gewaardeerd worden aan de hand van een puntenschaal en volgens meerdere functiekenmerken en criteria. Dat noemt men de analytische puntensystemen. Voorbeelden van dergelijke systemen zijn ATC, Hay, ORBA, Philips-methode, USB Berenschot.

Deze systemen worden veel toegepast in de Belgische ondernemingen en zijn geschikt om een groot aantal functies te waarderen. Wie ze wil toepassen, moet wel over opleiding en ervaring beschikken.

2. Functies kunnen in hun totaliteit vergeleken worden met andere functies. Dat kan met
  - > paarsgewijze vergelijking;
  - > ranking;
  - > functieniveau-inschaling (bijvoorbeeld FunctieNiveau-Matrix).

Deze methoden zijn eenvoudig, snel toepasbaar en ook geschikt voor organisaties met een klein aantal functies, waar men het eens is over de onderlinge verhouding tussen de functies.

3. Functies kunnen gerangschikt worden op basis van één doorslaggevend functiekenmerk of criterium. Enkele voorbeelden:
  - > de beslissingsbandenmethode van Paterson;
  - > de time-spanmethode van Elliot Jacques.

Deze systemen worden weinig gebruikt. Dat één kenmerk werkelijk voldoende zou zijn om het niveau van een functie te bepalen, is immers niet zo vanzelfsprekend.

## Een toelichting bij de systemen

### 1. Functies vergelijken met een puntenschaal voor meerdere functiekenmerken of criteria

#### n Het analytisch puntensysteem

##### HOE WERKT HET?

Eerst worden de functies beschreven aan de hand van een uniform en vooraf bepaald model. Vervolgens worden de functies geanalyseerd op basis van vooraf bepaalde en duidelijk omschreven kenmerken of criteria. Bijvoorbeeld:

- > zelfstandigheid;
- > kennis;
- > communicatie;
- > werkomstandigheden;
- > verantwoordelijkheid;
- > ervaring;
- > talenkennis;
- > leiding geven;
- > probleemoplossing;
- > vaardigheden,...

Daarna volgt de waardering. Elke functie krijgt voor elk criterium een score. Dit gebeurt met behulp van een puntenschaal (graderingstabel).

In dit voorbeeld zou een functie met sturende verantwoordelijkheid met omvangrijke gevolgen een zwaarte krijgen van  $6 \times 12 = 72$ .

#### VOORBEELD VAN EEN GRADERINGSTABEL VOOR HET CRITERIUM "VERANTWOORDELIJKHEID" MET AFWEEGFACTOR: $x 6$

FUNCTIE <i>Afweegfactor: 6x</i>	GEVOLGEN						
	Uiterst gering	Gering	Beperkt	Aanmerkelijk	Groot	Omvangrijk	Vitaal
a. Uitsluitend uitvoerend	0,5	1	1,5	2			
b. Uitvoerend	1	1,5	2	3	4		
c. Bevorderend	1,5	2	3	4	5		
d. Organiserend	2	3	4	5	6	8	
e. Richtingbepalend		4	5	6	8	10	12
f. Sturend		5	6	8	10	12	15
g. Strategisch				10	12	15	18

De som van de scores voor elk criterium geeft de totaalscore of de relatieve zwaarte van de functie weer. Daarna kan men de gewaardeerde functies ordenen volgens de zwaarte en onderbrengen in klassen van functies met ongeveer gelijkwaardige zwaarte.

**WAT ZIJN DE VOORDELEN?**

Voor grote en complexe organisaties is dergelijk systeem ideaal. Een kwantitatief puntensysteem garandeert een meer objectieve beoordeling dan een kwalitatieve beoordeling.

De functiebeschrijvingen hebben overigens ook een meerwaarde voor tal van andere aspecten van het personeelsbeleid (recruterings, selectie, onthaal, loopbaanbegeleiding, enz.)<sup>4</sup>.

**WAT ZIJN DE NADELEN?**

Het toepassen van dit systeem vraagt een intensieve opleiding.

**2. Functies in hun geheel met mekaar vergelijken**

**n Paarsgewijze vergelijking**

**HOE WERKT HET?**

Elke functie wordt met elke andere functie vergeleken. De functie die als de zwaarste wordt ingeschat, krijgt één punt. Als alle vergelijkingen gebeurd zijn, worden voor elke functie de punten opgeteld. Op basis daarvan kan een rangorde opgemaakt worden.

In het voorbeeld zouden we kunnen stellen dat de functie van mecaniciens (3) zwaarder is dan die van telefonist (A) en productieoperator (B), maar niet zwaarder dan hoofd Labo (D) of verkoper (E). De totaal score = 2.

**WAT ZIJN DE VOORDELEN?**

Deze methode is eenvoudig, snel toepasbaar en geschikt voor kleine organisaties waar de verhoudingen tussen de functies duidelijk zijn en geen voorwerp van discussie.

**WAT ZIJN DE NADELEN?**

Een belangrijk nadeel van deze methode is dat de zwaarte van een functie op een subjectieve manier wordt ingeschat. Wil men een groot aantal functies rangschikken, dan is deze methode absoluut tijdrovend.

Nog een nadeel is dat men met deze methode niet over functiebeschrijvingen beschikt.

<sup>4</sup> Zie verder onder titel 5 "De meerwaarde van functiewaardering voor een organisatie"

**PAARSGEWIJZE VERGELIJKING**

	A	B	C	D	E	F	
	Telefonist	Productie-Operator	Mecaniciens	Hoofd Labo	Verkoper	Magazijnier	TOT SCORE
1. Telefonist	XXXXXXXX XXXXXXXX						
2. Productie-Operator		XXXXXXXX XXXXXXXX					
3. Mecaniciens			XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX				
4. Hoofd Labo				XXXXXXX XXXXXXX			
5. Verkoper					XXXXXX XXXXXX		
6. Magazijnier						XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX	

## n Ranking

### HOE WERKT HET?

Bij ranking worden de functies gerangschikt op basis van de interne beleving van de verhoudingen van functie tegenover elkaar. Meestal is het een commissie die de rangorde opmaakt. De leden van die commissie moeten dan wel een goed inzicht hebben in de geledingen van de organisatie; ze moeten de verschillende functies goed kennen en ze duidelijk van mekaar kunnen onderscheiden.

### RANKING

Operator controlezaal
Lasser
Electro-Mecanicien
Vrachtwagenchauffeur
Heftruckchauffeur
Machinebevoorrader

In het voorbeeld zou de commissie kunnen oordelen dat het hoofd van de productie boven (zwaarder) de operator controlezaal staat.

### WAT ZIJN DE VOORDELEN?

Ook deze methode werkt eenvoudig en snel, op voorwaarde dat de interne functieverhoudingen geen voorwerp zijn van discussie.

### WAT ZIJN DE NADELEN?

De interne beleving van de niveauverhoudingen vormt geen echt objectieve basis. Ook met dit systeem worden er geen functiebeschrijvingen opgemaakt.

## 3. Functies vergelijken met een geordende verzameling van referentie- of voorbeeldfuncties

### n De FNM of FunctieNiveauMatrix

#### HOE WERKT HET?

De FNM is een matrix met twee ingangen. Verticaal worden de werkgebieden geplaatst: productie, verkoop, administratie, ... Horizontaal plaatst men per functieniveau de essentiële indicatoren. Dan gaat men een aantal referentiefuncties die in het bedrijf voorkomen, algemeen omschrijven, waarden en inschalen in de matrix. Alle andere functies worden dan met deze groep van referentiefuncties vergeleken en op hun beurt in de matrix geplaatst of ingeschaald.

#### WAT ZIJN DE VOORDELEN?

Deze methode werkt vrij eenvoudig en snel. De matrix is overzichtelijk en bruikbaar en ook geschikt om een groter aantal functies te ordenen. Er mag echter geen discussie zijn over de inhoud van de verschillende functies. Voordeel is ook dat men alvast van de referentiefuncties over beschrijvingen beschikt.

#### WAT ZIJN DE NADELEN?

Deze methode kan niet toegepast worden zonder de actieve medewerking van het management. Zeker als men een groot aantal functies wil inschalen, is de hoeveelheid tijd die men van het management vraagt aanzienlijk.

## 4. Functies met elkaar vergelijken aan de hand van één doorslaggevend functiekenmerk of criterium

Systemen op basis van dit principe worden weinig gebruikt. We gaan er dan ook niet verder op in. Het is immers niet simpel om één kenmerk of criterium te vinden dat doorslaggevend is om de functies onderling te ordenen. Alleen in organisaties met zeer homogene functies is dit mogelijk. Bij de overheid bijvoorbeeld werkte men tot voor kort met dit systeem en was "opleidingsniveau" het enige criterium.<sup>5</sup>

5. Voor een zeer gedetailleerde studie over de verschillende functiewaarderingssystemen verwijzen we naar het lijkige boek van Colenbrander en Buningh, *Functieclassificatiemethoden. Een onderzoek naar toegankelijkheid, aanvaardbaarheid en openheid van methoden*. Uitgegeven door Samson in 1982, in 2 delen, 1184 pagina's. In dit boek vind je alle systemen in detail uitgelegd en van de nodige voorbeelden voorzien. Na elk hoofdstuk wordt een uitgebreide literatuurlijst opgegeven.

## Het beste systeem?

Het “beste” systeem kiezen, een systeem dat recht doet aan de kenmerken van de organisatie, is geen simpele zaak.

In ieder geval gaat onze voorkeur uit naar het analytische puntensysteem. Dat kan beschouwd worden als relatief objectief en wetenschappelijk<sup>6</sup>. Dat zowel bedrijven als werknemersorganisaties dit systeem kennen en aanvaarden, is een belangrijk pluspunt.

Als er gekozen wordt voor een analytisch systeem, dan moet nog uitgemaakt worden welke variant men wil: Hay, ORBA, USB-Berenschot,... Geen enkel systeem uit de reeks is perfect. Essentieel is dat het systeem door en door gekend is, dat men het kan hanteren en interpreteren, en men er grondig mee leert omgaan.



Functiewaardering is méér dan het toepassen van een systeem. Het is ook leren kijken naar functies. Het is leren interpreteren wat mensen doen en dat vertalen in functiekenmerken. Die vaardigheid kan aangeleerd worden.

## Richtlijnen bij de keuze

Vooraleer de keuze te maken voor een of ander systeem, moet een antwoord geformuleerd worden op een aantal vragen. Pas dan kan ervan worden uitgegaan dat het gekozen systeem het best beantwoordt aan wat men zoekt.

- \* **Is het systeem aangepast aan de doelstelling?**  
Wat is überhaupt de doelstelling? Wil men een basis voor het beloningsbeleid of een eerste aanzet voor een audit van de organisatiestructuur of de werkorganisatie? Is de huidige classificatie voorbijgestreefd, zijn de verhoudingen tussen de functies scheefgetrokken, zijn de functies gewijzigd door de technische evolutie of door een nieuw organisatieconcept? Wil men vertrekken van de feitelijke situatie (ist) of van de gewenste situatie (soll)?
- \* **Is het systeem aangepast aan de aard van de organisatie?**  
Een systeem dat niet past bij de bedrijfsfilosofie, de organisatiestructuur of het type van personeelsbeleid zal niet werken.
- \* **Is het systeem verenigbaar met andere instrumenten die bij het personeelsbeleid gebruikt worden?**  
Het systeem wordt meestal gebruikt als basis voor het beloningsbeleid. Bekijk het ook ruimer en verlies de mogelijkheden die het biedt naar recruiting en selectie, opleiding en ontwikkeling toe, niet uit het oog!
- \* **Is het systeem eenvoudig en hanteerbaar?**  
Alle betrokkenen moeten het systeem begrijpen. De personen die de functiewaardering uitvoeren, moeten in staat zijn een goed inzicht in het systeem te verwerven. Ze moeten onafhankelijk van elkaar tot dezelfde conclusies kunnen komen.
- \* **Is het systeem betrouwbaar en aanvaardbaar?**  
De doelgroep moet zich bij de toepassing betrokken voelen en dus van meet af aan geïnformeerd worden. Hoe eenvoudiger het systeem, hoe beter dit lukt.
- \* **Is het systeem flexibel?**  
Als er intern of extern wat verandert – en dat gebeurt in wat grotere organisaties zeer vaak – moet het systeem vlot aangepast kunnen worden. Nieuwe functies moeten gemakkelijk geïntegreerd kunnen worden en bestaande functies moeten up-to-date kunnen blijven.
- \* **Wil je een geïntegreerd systeem of een apart systeem voor arbeiders, bedienden en kaders?**  
Een geïntegreerd systeem heeft het voordeel dat het de verhoudingen tussen alle functies in de organisaties in één rangorde weergeeft. Wanneer voor meerdere systemen gekozen wordt, zoals in de praktijk vaak gebeurt, is een totale rangorde over alle functies niet mogelijk. Het is dan ook belangrijk dat er goede afspraken worden gemaakt voor welke personeelsgroepen (kaders, bedienden of arbeiders) de systemen van toepassing zijn.
- \* **Is er voldoende kennis aanwezig van het systeem?**  
Is er binnen de organisatie voldoende kennis voorhanden om het systeem correct te gebruiken? Zijn er mogelijkheden om mensen op te leiden? Of is het beter uit te kijken naar een systeemhouder?
- \* **Is het systeem betaalbaar?**  
Aan elk systeem van functiewaardering hangt een prijskaartje. Het systeem moet voorbereid, uitgewerkt, ingevoerd en onderhouden worden. Een grondige functiestudie en het uitwerken van een nieuwe functieclassificatie neemt toch al gauw zo'n 1 à 2 jaar in beslag.

<sup>6</sup> Berenschot Belgium, Annie Cornet, Mieke Van Haegendoren, “Analytische functieclassificatie: een basis voor een sekseneutrale beloning”, onderzoek in opdracht van het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen, Brussel, 2006.

\* **Is het systeem voldoende transparant?**

Zijn de inhoud van het systeem alsook de procedures die het proces omkaderen duidelijk?

\* **Kies ik voor een integraal of een referentie-onderzoek?**

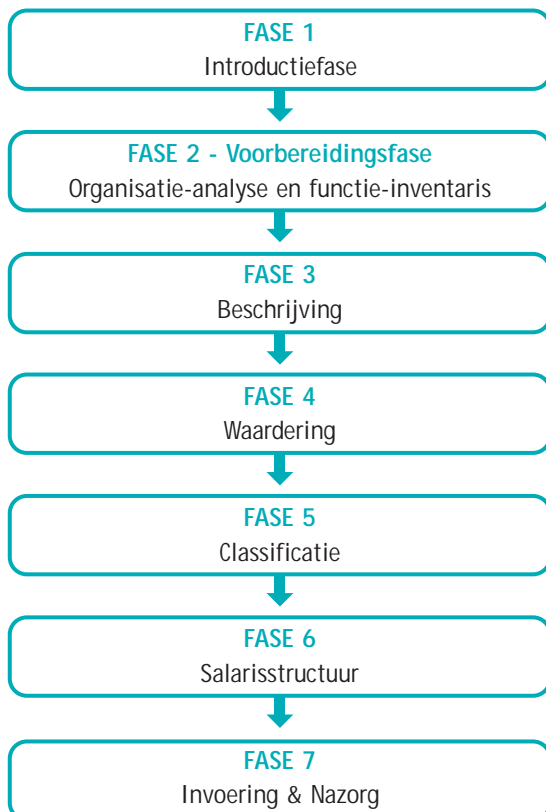
In functie van het prijskaartje, de beheersbaarheid en aanvaardbaarheid dient nagegaan te worden of het wenselijk is dat alle functies (integraal onderzoek) dan wel enkel een aantal referentiefuncties (referentieonderzoek) volledig worden beschreven en gewaardeerd. In grote bedrijven en/of sector onderzoeken wordt meestal gekozen voor het referentieonderzoek. In bedrijven met een beperkter aantal functies is het integrale onderzoek het meest geschikt.

### 3. De aanpak van een functiewaarderingsproject

#### Een project in 7 fasen

Welk systeem je ook kiest, bij de invoering ervan volg je altijd dezelfde systematiek. In het algemeen kan je 7 fasen onderscheiden, die we in hoofdstuk 3 grondig toelichten.

#### HET FASENPLAN VAN FUNCTIEWAARDERING



Binnen elke fase moet je dan weer verschillende stappen zetten. Welke en hoeveel stappen dat precies zijn, hangt af van het gekozen systeem en van de afspraken die hierover door de paritaire commissie zijn gemaakt. Dat komt straks aan de orde.

#### Zelf doen of uitbesteden?

De basisvoorwaarde is dat de uitvoerder het systeem door en door kent. In principe kan dat iemand zijn van de organisatie zelf, die eventueel eerst een opleiding volgt. In de eerste plaats zal je wellicht aan de personeelsverantwoordelijke denken, omdat die de organisatie goed kent. Maar interne uitvoerders hebben het doorgaans niet onder de markt. Niet zelden worden ze na verloop van tijd onder druk gezet door de betrokken partijen. Meer dan één project is hierdoor al op de klippen gelopen.

Vind je dat risico te groot, dan biedt het inhuren van een systeemhouder een zeer goed alternatief. De keuze voor externen heeft wel financiële gevolgen, maar de voordelen zijn talrijk:

- > het gaat om experts, die het systeem door en door kennen en er ervaring mee opgebouwd hebben;
- > ze beschikken over een ruimer referentiekader;
- > ze zullen het noodzakelijke (en soms moeizame) proces respecteren;
- > ze benaderen de situatie meer objectief en laten zich minder leiden door de "petite histoire" van de organisatie;
- > ze maken meer kans om het vertrouwen te krijgen van de functiehouders of de onderhandelingspartners.
- > Ze kijken onbevooroordeeld naar de functie en kunnen beter abstractie maken van de persoon die de functie uitoefent, aangezien zij de functiehouder niet persoonlijk kennen.

Met het inhuren van een externe expert realiseer je nog een belangrijk voordeel: de personeelsverantwoordelijken – erg betrokken bij deze materie – houden de handen vrij. Ze worden niet door de medewerkers onder vuur genomen. Hun autoriteit en integriteit staan niet op het spel. Bovendien blijven ze een volwaardige gesprekspartner aan de onderhandelingsstafel. Zo garandeer je een gezonde afscheiding tussen de uitvoering van het project door externen en de onderhandelingen erover door internen.



## 4. Functies, welke functies?

### Wat is een “functie”?

Vóór deze zin hebben we het woord functie misschien meer dan honderd keer gebruikt. Maar wat verstaan we er precies onder? Ook wanneer een functiewaarderingsproject opstart, zal je al snel in discussie geraken over “de functies”. Wat zijn ze? Hoe ontstaan ze? Wat doet ze wijzigen of verdwijnen? Welke factoren hebben een invloed op hun vorming?

Er is een voor de hand liggend antwoord: functies ontstaan door taakverdeling en werkorganisatie. Maar dat antwoord is niet toereikend. Functies zijn geen starre gegevens: ze staan in relatie tot de organisatie, tot de omgeving van de organisatie, tot de medewerkers zelf.

Het ontstaan en de vormgeving van functies wordt dus beïnvloed door een overvloed aan factoren: de aard van de onderneming, de organisatiestructuur, de capaciteiten van de medewerkers, de processen, de regels, de stijl van de leidinggevendenden,...

### Functie, taak, beroep, operatie...

Om de term “functie” goed te begrijpen moeten we hem aflijnen ten aanzien van beroep, taak en operatie. Met voorbeelden erbij wordt het onderscheid heel duidelijk:

#### BEROEP:

*Definitie:* waarvoor een persoon over de vereiste vakbekwaamheid beschikt;

*Voorbeeld:* “Ik ben meubelmaker”.

#### FUNCTIE:

*Definitie:* een geheel van taken en operaties die worden toevertrouwd aan een persoon;

*Voorbeeld:* “Ik ben operator van een 4-zijdige schaafl- en freesmachine”.

#### TAAK:

*Definitie:* opdracht of werk dat wordt opgelegd;

*Voorbeeld:* “Ik stel de machine in, bevoorraad de machine met het vereiste materiaal en doe de eindcontrole van de gefreesde planken”.

#### OPERATIE:

*Definitie:* de handeling die uitgevoerd wordt;

*Voorbeeld:* “Ik bevoorraad de machine met houten planken”

## Mensen maken functies, functies maken mensen...

Mensen drukken een persoonlijke stempel op hun werk. Daardoor hebben ze een grote invloed op functies. Dat merk je het best wanneer een medewerk(st)er weggaat: de functie zal niet meer zijn wat ze was. Door de capaciteiten, sterke punten, zelfstandigheid en eigen voorkeuren heeft de functie een min of meer andere inhoud en vorm gekregen. Wanneer de vervang(st)er de functie overneemt, kan dit aanleiding geven tot een nieuwe of andere taakverdeling. Mensen maken dus functies en functies maken mensen...

## 5. De meerwaarde van functiewaardering voor de organisatie

Dat functiewaardering een basis vormt voor het beloningsbeleid, is algemeen erkend. Maar daarnaast heeft functiewaardering nóg heel wat relevante, zij het minder klassieke toepassingsgebieden. We durven functiewaardering zelfs onontbeerlijk noemen voor een geïntegreerd Human Resources Management of HRM-beleid van een organisatie. Functiewaardering geeft de organisatie een meerwaarde en de investering zal op meerdere gebieden renderen.

### Beloningsbeleid

Meest bekend en meest gebruikt is de toepassing voor het beloningsbeleid. Op basis van de functieanalyse en -waardering krijg je een rangorde die omgezet wordt in salarisniveaus. De waardering van de functie-inhoud vormt dan de basis voor de bepaling van de beloning. De manier waarop de koppeling geschiedt tussen enerzijds de resultaten van functiestudie en anderzijds de verloning is divers en is in feite onderhandelingsmaterie.

### Organisatie-analyse

Wil je de efficiëntie en het nut van een functie, een werkeenheid of zelfs een hele afdeling onderzoeken, dan is functie-onderzoek een prima eerste aanzet. Het kan immers een antwoord geven op de vraag of de taken nog wel optimaal aansluiten bij het doel van de afdeling of organisatie. Bij zo'n aftoetsing kan heel wat aan de oppervlakte komen: overlappingsen in functies, tekorten in takenpakketten,...

## Informatie aan leidinggevenden

De functiebeschrijvingen van de medewerkers, al dan niet vergezeld van een afdelingsbeschrijving, leveren vitale informatie aan de bedrijfsleiding. Hierdoor verwerft ze immers snel en grondig een zicht op de taken, de verantwoordelijkheden en de werkverdeling van de organisatie.

## Informatiseringsplan

Met goede en recente functiebeschrijvingen heb je een degelijk hulpmiddel bij het ontwikkelen van een informatiseringsplan. Op basis van de functiebeschrijving weet je welke informatie elke medewerker nodig heeft.

## Werkomgeving en ergonomie

Functiebeschrijving gebruiken als basis voor het inrichten en verbeteren van de werkplek wordt slechts zelden gedaan. Nochtans krijg je in een goede beschrijving alle informatie over de apparatuur en het materiaal waarover een medewerker moet beschikken.

## Personeelsbeheer

### Personeelsplanning

Heb je een goed zicht op de functiestructuur, dan zal je ook sneller en duidelijker de nood aan bijkomende vrouw- en mankracht ontdekken.

### Selectie

Met de beschrijving van de functie-inhoud is je advertentie al half geschreven. Je kan de functieanalyse gebruiken voor het ontwikkelen van selectiecriteria, bij de voorbereiding van psychologische tests of de sollicitatiegesprekken.

### Aanwerving

Met een functiebeschrijving weet je meteen of de nieuwe medewerker een introductie nodig heeft en wat die moet omvatten. Het nieuwe personeelslid heeft meteen een zicht op zijn of haar taken.

### Opleiding

Aan de hand van de functiebeschrijvingen zie je welke opleidings- en vormingsprogramma's ontwikkeld moeten worden.

## Functioneringsgesprekken en personeelsevaluatie

Voor functioneringsgesprekken biedt de functiebeschrijving een stevig houvast. Op basis van de beschrijving kan je heldere criteria opstellen om een medewerker te evalueren.

## Carrièreplanning en promotiebeleid

Aan de hand van de beschrijvingen wordt duidelijk hoe de taken onderling samenhangen en wat het niveau van de verschillende functies is. Wanneer je de functies systematisch groepeerd, dan tekenen zich carrière- en promotielijnen af. Bij de promotie van medewerkers naar een hoger functieniveau kan je ook aflezen welke opleiding ze nodig hebben en wat er moet gebeuren om de promotie te begeleiden.

## Competenties in kaart brengen

De functie-analyse geeft een duidelijk beeld van alle functies binnen een organisatie en laat toe om de benodigde competenties voor een bepaalde functie af te leiden vanuit de functiebeschrijvingen (hoofdstuk 5).

## Hoofdstuk 3

# Een proces in 7 fasen

Tot nog toe hebben we functiewaardering vooral belicht als een eerder technisch en rationeel proces. Maar in de praktijk heeft functiewaardering heel wat emotionele kanten; achter de droge term "functies" schuilen mensen van vlees en bloed. Het is dan ook niet iets wat je op een blauwe maandag invoert. Om te slagen moet je stap voor stap te werk gaan en de voortgang van het proces respecteren.

Een procesmatige aanpak is een basisvoorwaarde om de weerstanden preventief op te vangen, het beheersbaar te houden en het succesvol af te ronden en in te voeren.

Doorheen de verschillende fasen moet ook speciale aandacht besteed worden aan gelijke kansen van vrouwen en mannen. Een reeks van aandachtspunten en aanbevelingen worden voorgeschoteld. Deze kunnen je helpen om alert te zijn en het proces correct, met aandacht voor de mensen, maar sekseneutraal te laten verlopen.

### Het project omvat 7 fasen:

- Fase 1: voorbereiding en introductie van het project
- Fase 2: organisatie-analyse en functie-inventarisatie
- Fase 3: functies beschrijven
- Fase 4: functies waarderen
- Fase 5: ontwikkelen van een classificatie
- Fase 6: ontwikkelen van een salarisstructuur
- Fase 7: invoering en nazorg



### Hou zeker rekening met het volgende:

- \* organiseer een gestructureerd paritair overlegorgaan (begeleidingscommissie, projectgroep)
- \* leg bij het begin van het functiewaarderingsproject procedures vast
- \* besteed de nodige aandacht aan informatie en communicatie
- \* zorg voor de betrokkenheid van alle partijen, van hun representatieve organisaties en van deskundigen.

# Fase 1 – Startfase: introductie van het

## 1. Het draaiboek

Een belangrijke eerste stap is het opmaken van een draaiboek. In een projectdraaiboek vermeld je onder meer:

- \* **alle activiteiten die uitgevoerd moeten worden**
- \* **alle besluitvormingsmomenten**  
Let op: de discussie over functiewaardering leidt snel tot de discussie over beloning. Hoewel ze veel met mekaar te maken hebben, moet je ze in het project gescheiden trachten te houden. Eerst komt de functieclassificatie aan bod en pas later de loonstructuur.
- \* **alle rollen van de betrokken partijen (directie, werknemersorganisaties,...)**  
Een projectgroep of een begeleidingscommissie, bij voorkeur paritair samengesteld, vormen een goede basis om te werken. Vergeet niet de interne overleg- en onderhandelingsorganen (vakbondsafvaardiging en ondernemingsraad) bij het project te betrekken; het gaat om een materie die paritair onderhandeld moet worden.



Zorg ervoor dat ook vrouwen in de commissies vertegenwoordigd zijn.

Vrouwen moeten mee betrokken worden bij de werking van de commissies, het opstellen van procedures en het begeleiden van het project. Zo kunnen ze de zaak van nabij volgen, de aandacht trekken op valkuilen in verband met gelijke kansen en een grotere invloed hebben op de beslissingen.



Maak tevens alle leden van de commissie bewust van hun rol in verband met gelijke kansen.

Dat vrouwen deel uitmaken van de commissie, biedt nog geen sluitende garantie voor een sekseneutrale gang van zaken. Ook vrouwen laten zich door vooroordelen en stereotypen leiden, zelfs als dat voor henzelf nadelig is. Laat niet toe dat “gelijke kansen” bekeken wordt als “een zaak van vrouwen”: ook de mannen die aan het proces meewerken, moeten er alert voor zijn.

### \* principes voor de procedures en garanties

Misverstanden remmen het vlotte verloop van het project af of kunnen het zelfs helemaal blokkeren. Maak daarom bij de start van het project duidelijke en goede afspraken over procedures en garanties waarop u later bij discussies kan terugvallen.

Uit de praktijk blijkt dat de kans op objectieve functiewaardering en uiteindelijk op meer gelijkheid van lonen stijgt wanneer je te werk gaat met systematische, formele procedures. Concreet betekent dit dat je afspraken maakt over de planning van de activiteiten, het vastleggen van de besluitvormingsmomenten, het oprichten van commissies, het afbakenen van ieders rol, het organiseren van een opleiding, de communicatie met alle medewerkers, het behandelen van bezwaren en beroepen, het onderhouden van het systeem...



Zorg van meet af aan voor een duidelijke garantie dat seksneutraliteit een belangrijk uitgangspunt is bij de uitvoering van het functiewaarderingsproject en maak afspraken over een actieve deelname van vrouwen aan het project.

### \* de keuze van een sekseneutraal systeem



Kies voor een analytisch functieclassificatiesysteem.

Een formeel analytisch systeem biedt de beste waarborgen voor een gelijk loon voor mannen en vrouwen. Dat blijkt duidelijk uit empirisch onderzoek<sup>7</sup>: analytische systemen geven veel betere resultaten dan bijvoorbeeld paarsgewijze vergelijking en ranking.



Zorg ervoor dat de criteria, waarop de waardering steunt, sekseneutraal omschreven worden.

Of een functie door een man of een vrouw wordt ingevuld, mag bij de waardering geen rol spelen.

7. Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen, “Analytische functieclassificatie: een basis voor een sekseneutraal beloningsbeleid. Een praktische gids.”

# project



Gebruik dus systematisch dezelfde criteria voor het waarderen van “mannen- en vrouwenfuncties”.

## 2. De projectorganisatie

### Planning

Maak een zo goed mogelijke planning op.

### Opleiding

Denk aan de opleiding van de betrokken personeels- en de commissieleden op het moment van de ontwikkeling en introductie maar ook later bijvoorbeeld wanneer de commissieleden vervangen worden.



Zorg dat alle betrokkenen zich bewust zijn van het belang van gelijke kansen en seksneutraliteit.

Meewerken aan het functiewaarderingsproject vraagt niet alleen technische bekwaamheid. Zowel de personeelsmedewerkers als de commissieleden moeten zich ook bewust zijn van het feit dat verborgen mechanismen de waardering in het nadeel van vrouwen kunnen vertekenen.

Zowel de functieanalist, de bedrijfsleider of -leidster, de vakbondsvertegenwoordiger of -vertegenwoordigster, als die persoon die z'n eigen functie beschrijft, moeten weten dat – ook zonder het te willen – stereotypen en vooroordelen een rol kunnen spelen.

Maar het weten is niet genoeg, men moet er ook iets aan willen doen. Sensibiliseren om de nodige waakzaamheid aan de dag te leggen, is dus een must.

## 3. Informatie en communicatie

Eenduidige informatie en open communicatie over het project zijn cruciaal om te slagen. Hecht het grootste belang aan inspraak en feedback.

Al uw inspanningen om het systeem zo goed mogelijk uit te werken zijn verspild wanneer u niet kan rekenen op de betrokkenheid van het personeel.

Uiteindelijk zijn het de werknemers die de gevolgen van het proces dragen. Daarom moeten ze van meet af aan goed geïnformeerd en betrokken worden. Hoe beter ze begrijpen wat er gebeurt, hoe minder bedreigend het project overkomt. Iedereen in de organisatie moet het principe, het gekozen systeem en de procedures kunnen aanvaarden. Laat ze waar mogelijk een actieve rol spelen; vooral in de fase van de functiebeschrijving kan je ze uitgebreid aan bod laten komen.

In alle fasen hebben zowel de groep als alle individuele werknemers – op elk niveau – het recht om te weten wat, hoe en waarom.

Overdenk dus goed hoe, wanneer en waarom je wie op welk tijdstip informeert.



Weerstand neem je weg door alle medewerkers van meet af aan bij het project te betrekken en op een eenduidige manier rond het project te communiceren. Dit kan bijvoorbeeld via een infobrochure en/of een nieuwsbrief.

# Fase 2 – Voorbereidingsfase: organisatie

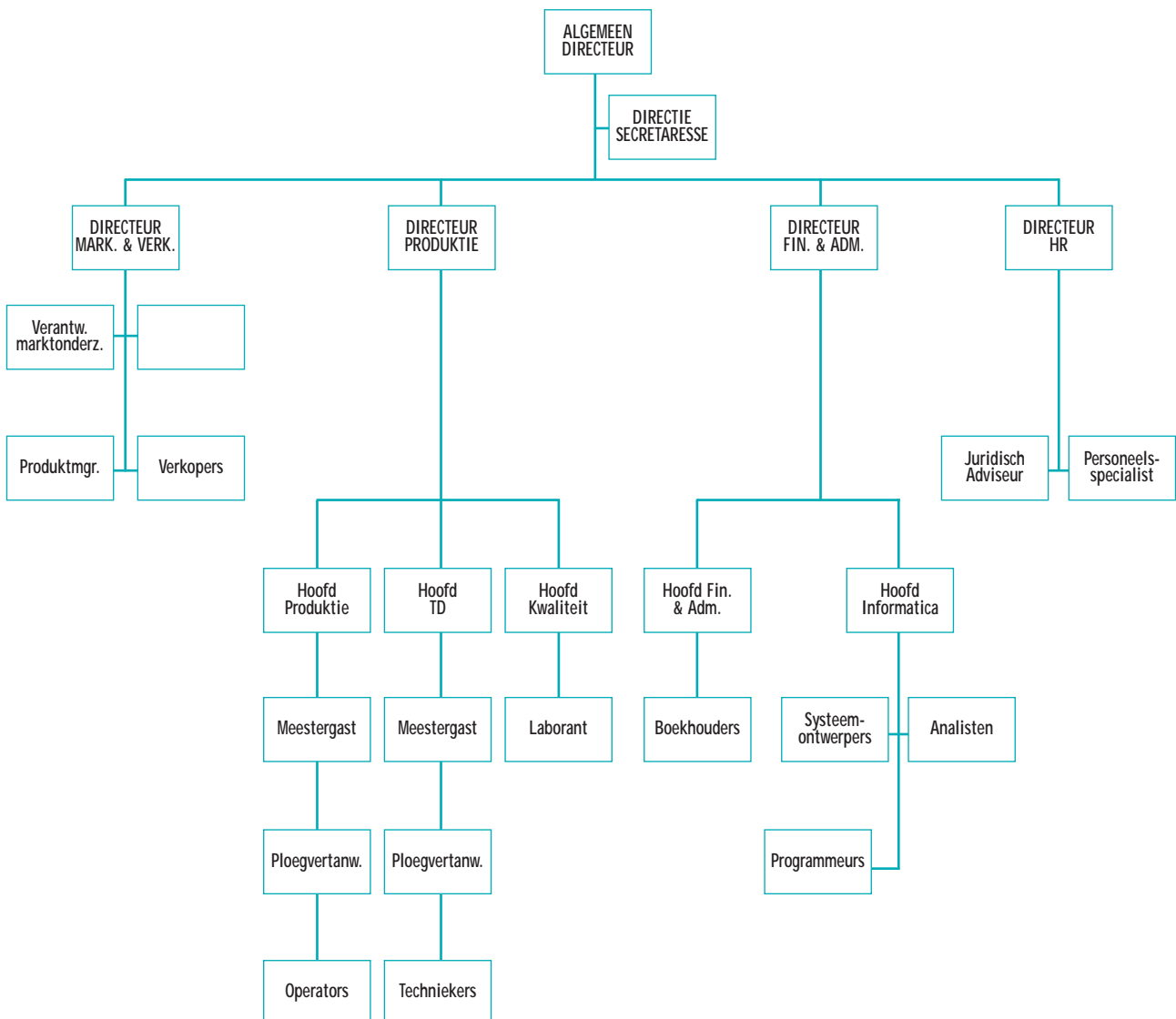
## 1. Het organogram bestuderen

In deze fase wordt de organisatie geanalyseerd en de structuur ervan vastgelegd. Maak een organogram op zodat je een duidelijk inzicht krijgt in de structuur van de organisatie en de functies die erin passen.

De beschrijving van de organisatie moet de goedkeuring wegdragen van de bedrijfsleiding.

In deze fase moet iedereen het hierover eens zijn, zodat later geen misverstanden optreden of verschuivingen gevraagd worden.

Functies moeten immers een goede houvast krijgen in het organogram en mogen niet gaan "zweven".



# analyseren en functies inventariseren

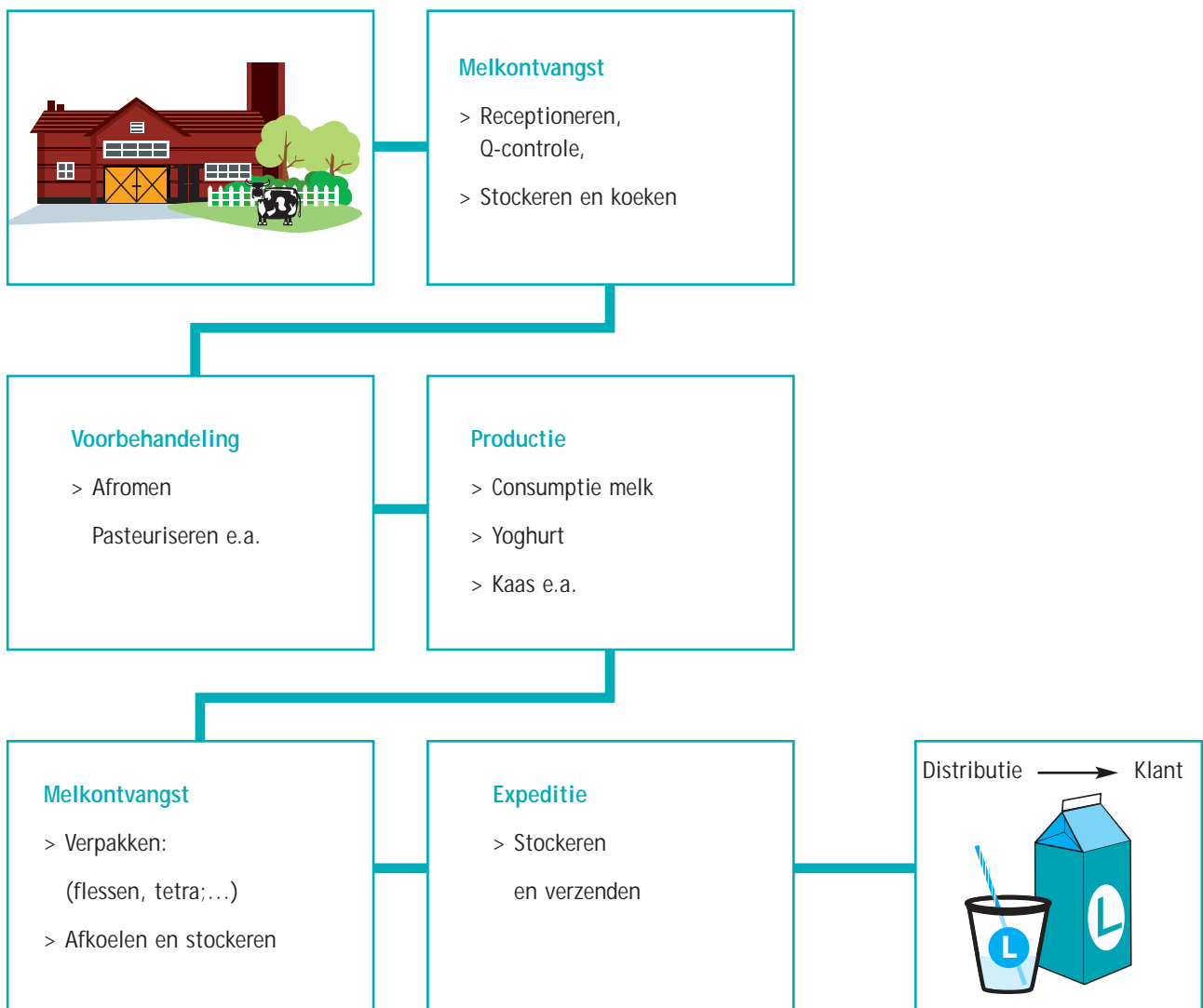
## 2. De activiteiten analyseren

Ook de werkprocessen – de input, de output en de hoofdactiviteiten van elke afdeling – worden nu vastgelegd.

Hierin wordt de essentiële opdracht van een afdeling samengevat en worden de functies opgesomd.

Voor sommige systemen kan je hierbij afdelingsbeschrijvingen als uitgangspunt nemen.

### ZUIVELFABRIEK "X" : PRIMAIR PROCES PRODUCTIE



### 3. De functies inventariseren

Een lijst samenstellen van de aanwezige functies vraagt soms ook om keuzes te maken. De scheidingslijn tussen functies is immers niet altijd even duidelijk: gaat het om dezelfde functie of om een andere? Soms moet je een naam zoeken of een naam veranderen, zodat je de functie nu al een plaats kan geven in het organogram.

Dat je geen functies mag vergeten, ligt natuurlijk voor de hand. Maar het gebeurt! Vooral lagere functies worden wel eens over het hoofd gezien. Wees dus heel zorgvuldig en geef elke functie evenveel aandacht!



Zorg ervoor dat je niet alleen de functies van mannen én vrouwen in kaart brengt, maar ook dat je de deeltijdse en tijdelijke functies in de inventaris opneemt.

Geef een motivering wanneer je bepaalde functies niet opneemt. Als er toch beslist wordt om één of meer functies niet op te nemen, dan moet hiervoor een goede motivatie bestaan. Het is vervelend wanneer een industrieel bedrijf de poetsfunctie niet opneemt in de inventaris en later toch problemen ervaart bij de loonbepaling.

#### ZUIVELFABRIEK "X" PRODUCTIEFUNCTIES





## 4. Functietitels geven

Namen bedenken voor functies is niet zo eenvoudig als het lijkt. "What's in a name" gaat hier immers niet op.

Namen kunnen een functie zwaarder of lichter, belangrijk of minder belangrijk laten lijken. Denk eraan dat de namen herkenbaar en aanvaardbaar moeten zijn voor de mensen die de functie uitvoeren. Uiteraard maak je daarbij zoveel mogelijk gebruik van de landstaal.

Denk ook na over de breedte van de functiedefinitie. Is een machinebedien(st)er iemand die alleen de machine bevoorraadt, of iemand die de machine ook instelt, bedient en preventief onderhoudt? Ook tussen verschillende organisaties kan dezelfde functie een andere invulling krijgen. Denk maar aan meestergast A in een groot bedrijf dat meubelen produceert. Meestergast A geeft hierbij leiding aan 250 arbeiders en 10 verantwoordelijken in een ploegenstelsel. Meestergast B daarentegen werkt in een kleine organisatie waarbij artisanale pralines worden vervaardigd. Meestergast B geeft hierbij leiding aan 15 arbeiders in een dagstelsel.

Zorg dat de vlag de lading dekt. Massa's vrouwen worden secretaresse, verkoopster of administratief medewerkster genoemd, terwijl ze in de praktijk heel verschillend werk doen en verschillende verantwoordelijkheden dragen. Hetzelfde etiket dekt dan andere inhouden. Je moet dus uitmaken of je met "secretaresse" iemand bedoelt die de agenda bijhoudt en de telefoons afhandelt, of iemand die (ook) verslagen van vergaderingen maakt en relaties in vier talen te woord staat.



**Geef seksneutrale functietitels. Een naam is niet onschuldig. Ook de psychologie spreekt een woordje mee. Niet zelden klinkt een mannelijke functiebenaming veel gewichtiger dan een vrouwelijke.**

Een secretaris associeer je zonder moeite met gewichtige dossiers, een secretaresse met typwerk en koffie. Een "hoofd van dienst" torst vast heel wat meer verantwoordelijkheid dan een "coördinatrice".

Geef tenslotte dezelfde functies dezelfde functietitels. Dat de naam niet zonder belang is, blijkt ook uit onderzoek: identieke functies krijgen soms een verschillende waardering omdat ze onder verschillende namen beschreven worden. Wees dus bijzonder zorgvuldig!

## 5. Functies beschrijven en functiewoordvoerders kiezen

Nu moet je bepalen welke functies in aanmerking komen voor het waarderingsproces. Met andere woorden; je maakt een keuze voor de functies die worden beschreven of gewaardeerd. Wil je alle functies in de onderneming beschrijven of waarderen? Of wil je slechts een beperkt aantal functies analytisch waarderen, om vervolgens de overblijvende functies vergelijkend in te delen? Om precies te weten wat deze functies inhouden, zoek je functiehouders die als woordvoerder optreden.



**Zorg voor voldoende vrouwen bij de woordvoerders.**

In een niet te groot bedrijf kan je het best alle mensen aan het woord laten om hun eigen verhaal te beluisteren. Maar in een bedrijf met 2000 werknemers zal dat niet haalbaar zijn. Daar moet je werken met een referentiegroep. Hou er rekening mee dat niet iedereen graag woordvoerder wil zijn; soms voelen mensen zich te ongemakkelijk in die rol of is de druk van collega's te groot. Laat de medewerkers vrij om al dan niet als woordvoerder deel te nemen aan het proces.

# Fase 3 – De functies beschrijven

## 1. De functiebeschrijving

Een functiebeschrijving is de informatiebasis bij uitstek om de waarde van een functie betrouwbaar te kunnen waarderen. Daarom moet er zorgvuldig aan gewerkt worden. In de gestructureerde beschrijving geef je zo klaar en helder mogelijk een correct beeld van de inhoud van de functie, van de situering van de functie in het geheel van de organisatie en van andere elementen die kenmerkend zijn voor de functie<sup>8</sup>.

In een goede beschrijving vind je de belangrijkste activiteiten terug waardoor je een beeld krijgt van de betekenis, de draagwijdte en het belang van de functie.

Ze bevat voldoende informatie over alle aspecten van de functie: het doel, de plaats in de organisatie, de taken, de mate van verantwoordelijkheid, de beslissingsbevoegdheid, de vereiste kennis, ervaring of opleiding, werkomstandigheden, enzovoort.



Zorg ervoor dat mannelijke en vrouwelijke functies op een uniforme wijze beschreven worden. De beschrijving gebeurt sekseneutraal en staat los van de werknemer die de functie uitvoert.

Het is niet omdat taken als schoonmaken, koken en opruimen traditioneel aan vrouwen worden toevertrouwd, dat ze aangeboren zijn. Dat is evenmin het geval voor nauwgezetheid, bewegingsvaardigheid of concentratievermogen.



De vereiste vaardigheden moeten dus sekseneutraal worden beschreven.

**Laat alle aspecten van het werk aan bod komen.** Het spreekt vanzelf dat je van een mecanicien, die met oliën en vetten werkt, zegt dat hij “vuil werk doet”. Maar vind je dat ook vanzelfsprekend voor een verpleegster of een laborante? Nochtans komen die dagelijks in aanraking met urine, faeces en bloed,... Wees dus alert voor zulke (niet-) vanzelfsprekendheden, want wat niet in de beschrijving wordt opgenomen, kan ook niet gewaardeerd worden.

Formuleer de functievereisten in positieve zin.

Dikwijls worden de functievereisten omgekeerd aangepakt: er wordt vermeld wat voor de functie nièt vereist is. Het werk van een inpakster bijvoorbeeld “vereist geen opleiding of kennis”. In de praktijk kan de inpakster niet werken zonder kennis van de kwaliteitsnormen van de afgewerkte producten, van de verpakkingsvoorschriften en het stapelpatroon, van bepaalde voorraadprincipes zoals FIFO (first in, first out), van etikettevoorschriften, van hygiënevoorschriften,...

## 2. Het nut van de functiebeschrijving

Degelijke functiebeschrijvingen garanderen een eerlijke waardering en sluiten willekeur uit:

- > ze zijn onmisbaar om functies met mekaar te vergelijken;
- > ze bieden een houvast bij eventuele latere beroepsprocedures. Er kan immers alleen gediscussieerd worden over wat in de functiebeschrijving is opgenomen;
- > ze geven bovendien de kans om het accent te leggen op alle aspecten die men belangrijk vindt.

## 3. Wie maakt de beschrijving op?

Functiebeschrijvingen kunnen door verschillende personen opgemaakt worden. Wie het doet, hangt af van het gekozen systeem en van de gemaakte afspraken:

- > de functiehouder zelf;
- > de leden van de technische commissie of projectgroep;
- > het management;
- > een deskundige van personeelszaken;
- > de systeemhouder.

De werknemers worden uiteraard veel intenser bij het project betrokken wanneer ze de gelegenheid krijgen om zelf hun functie te beschrijven. Met de nodige opleiding en begeleiding zijn velen daartoe zeker in staat. Sommigen slagen er

8. Een voorbeeld van een gedetailleerde functiebeschrijving kan men vinden in de bijlagen.

echter absoluut niet in hoofd- en bijzaken van elkaar te onderscheiden. Met ellenlange verhalen krijg je geen overzichtelijke en vergelijkbare beschrijvingen. Maar neem je hem of haar de opdracht uit handen, dan voelt de functiehouder zich misschien bekocht. Je vermijdt problemen als je vooraf goed overweegt wie deze taak het beste op zich neemt.

## 4. Welke bronnen gebruiken?

Er bestaan verschillende bronnen om een goede functiebeschrijving op te maken. Je hebt bijvoorbeeld een keuze uit

- > het invullen van een vragenlijst of checklist;
- > het laten bijhouden van een gedetailleerd dagboek;
- > het interviewen van de functiehouders, chefs,...;
- > het observeren van de werkzaamheden;
- > het uitvoeren van metingen;
- > ...

In de praktijk combineer je best verschillende methodes. Een mix van vragenlijsten, interviews en observaties geeft de beste resultaten.

### Enkele praktijktips:

- \* Geef de functiehouder als voorbereiding op het gesprek een functie-informatieformulier. Dat kan op voorhand doorgenomen en zelfs ingevuld worden. Je kan gebruik maken van een standaardformulier of zelf een aangepaste lijst ontwerpen.
  - \* Welke methode je ook volgt, je zal altijd dezelfde basisgegevens nodig hebben:
    - > het tijdstip van de beschrijving en de latere goedkeuring
    - > de naam van de functiehouder;
    - > de functietitel (eventueel meerdere);
    - > de afdeling waarin de functie een plaats heeft;
    - > de plaats van de functie in de organisatie;
  - > de naam en functie van de leidinggevende;
  - > het doel of de bestaansreden van de functie;
  - > de hoofdtaken en inhoud van de functie;
  - > de functievereisten: opleiding, verantwoordelijkheid, vaardigheden,...;
  - > de werkomstandigheden, de ongemakken.
- Deze lijst kan je verder aanvullen volgens de behoeften en de wensen van de organisatie.
- \* Het **interview** kan enorm veel informatie geven. Hierbij geven we je graag enkele aandachtspunten mee:
    - > Toets de informatie die je krijgt van de functiehouder en vul de gegevens aan door een gesprek met de directe leidinggevende.
    - > Neem de tijd om de verhalen van de functiehouders te beluisteren. Mensen die de functie door en door kennen omdat ze ze dagelijks uitvoeren, zijn een bevoorrechte bron van informatie. Maak er dus diepgaand gebruik van. Zij zijn het immers die later de functiebeschrijving zullen moeten goedkeuren. Geef je ze onvoldoende inspraak, dan loop je de kans dat ze blijven discussiëren over de beschrijving en de waardering.
    - > Bevraag voor elke referentiefunctie meerdere woordvoerders. Dat kan in groep of individueel.
    - > Ga ervan uit dat een interview geen alledaags gebeuren is voor sommige werknemers. Je kan de drempel flink verlagen door hen vooraf een vragenlijst te bezorgen. Zo vormen ze zich een beeld van wat je allemaal wil weten en kunnen ze zich rustig voorbereiden op het gesprek.
    - > Neem voldoende vrouwen op in de groep die je interviewt
    - > Het diepte-interview leent zich het best voor deze materie. Met een "ja-of-nee-vragenlijst" verzamel je onvoldoende informatie en beïnvloed je de antwoorden.
    - > Trek voldoende tijd uit voor de gesprekken en laat ook ruimte voor aspecten die je misschien niet in je stramien had voorzien.
    - > Toets de informatie die je krijgt.

- > Neem wat je te horen krijgt, niet zomaar voor waar aan. Sommige werknemers stellen hun functie zeer bescheiden voor, terwijl anderen de meest eenvoudige taken zwaar in de verf weten te zetten. Vraag door tot je een juist beeld hebt van wat de functie inhoudt. Stel je dan nog overlappingen of gaten vast, dan zal je die – eventueel bij andere woordvoerders en bij de direct leidinggevende – moeten ophelderen.
- > Uit een observatie van de werkpost en de werkomstandigheden haal je heel veel (bijkomende) informatie. Leer de functiemarken afleiden uit wat je ziet.
- > De rol van de functie-analist is zeer belangrijk. Hij of zij moet de informatie over de functie juist interpreteren en kritisch analyseren in overeenstemming met de vereisten en normstelling van het gebruikte systeem.

## 5. De feitelijke of wenselijke functie?

Er zijn twee mogelijkheden om de functie te beschrijven:

- > **de feitelijke situatie** noemt men ook de “ist-situatie”. Bij deze keuze beschrijf je precies hoe de functie er vandaag uitziet en waaruit de functie-inhoud bestaat;
- > **de wenselijke situatie** noemt men ook de “soll-situatie”. Hierbij vertrek je van de manier waarop de organisatie er zou moeten uitzien en welke functies daarin horen. Een dergelijke functiebeschrijving neigt meer naar organisatie-onderzoek.

Bij de aanvang van het project dient een duidelijke keuze gemaakt te worden voor één van beide (IST of SOLL).

## 6. Een gedetailleerde of globale functiebeschrijving?

De functiebeschrijving moet uiteraard voldoende uitgebreid en volledig zijn om ze naar behoren te kunnen waarderen. De lezer moet een globaal beeld krijgen en over alle elementen beschikken die het niveau ervan bepalen. Maar er zijn grenzen. De ervaring leert dat het zo goed als onmogelijk is om alle aspecten tot in de details te beschrijven. Een te uitgebreide beschrijving wordt trouwens onduidelijk en minder hanteerbaar. Bovendien zullen de details in de beschrijving de functiehouder ertoe aanzetten de functie naar de letter uit te voeren.

Een goede raad: vertrek bij elke beschrijving van hetzelfde schema, zodat de beschrijvingen goed leesbaar zijn en onderling makkelijk vergeleken kunnen worden.

## 7. (Alle) taken opnemen in de functiebeschrijving?

Je kan ervoor kiezen om niet alle taken in een functiebeschrijving op te nemen. In dit geval moet je wel een criterium vastleggen: elke taak die bijvoorbeeld minder dan 10% van de tijd in beslag neemt, wordt niet beschreven. Met zulke criteria spring je beter niet lichtzinnig om. Als een taak niet aan het criterium beantwoordt en dus niet in de beschrijving terechtkomt, verdwijnt ze definitief uit het proces.

Kies dus liever voor de veilige en volledige weg: neem alle taken op, maar beschrijf sommige minder of zelfs niet in detail. Zo kan je je bijvoorbeeld beperken tot het vermelden van “verslagen maken” en niet speciëren: “ notities nemen, invoeren in de PC, lay-out maken, printen, nalezen, corrigeren, kopiëren,...”.

## 8. Kenmerken van een goede functiebeschrijving

Wie de beschrijving leest, moet een correct beeld krijgen van de betekenis, de draagwijdte en het belang van de functie. Alle activiteiten die dit beeld bepalen, moeten dus vermeld worden. Hoe je dat beschrijft en wat je beschrijft, hangt af van het doel van de functiebeschrijving.

### Vorm en inhoud

Voor de vorm van de functiebeschrijving kan je werken met:

- > een **bestaand model** van een systeemhouder die een classificatiemodel ontwikkeld heeft of
- > een **model dat je zelf ontwerpt**, aangepast aan de behoeften van de organisatie en de toepassing die je voor ogen hebt.

De elementen die zeker in de functiebeschrijving moeten voorkomen, hebben we al eerder vermeld. Even herhalen:

- > de datum: die kan belangrijk zijn bij een latere wijziging of een bezwaar;
- > de naam van de functiehouder;

- > de functietitel, eventueel ook alternatieve titels;
- > de afdeling waaronder de functie valt;
- > de plaats van de functie in het geheel van de organisatie: dit kan met een organogram of een verwijzing naar de afdelingsomschrijving;
- > het doel of de bestaansreden van de functie: wat moet de functiehouder doen om het doel van de functie te verwezenlijken?
- > de hoofdtaken, de inhoud van de taken en gewenste resultaten;
- > de functievereisten: opleiding, verantwoordelijkheid, talenkennis, vaardigheden,...;
- > de werkomstandigheden, de ongemakken.



Een functiebeschrijving is goed als ze

- > **DUIDELIJK IS.** Gebruik dus eenvoudige taal. Vermijd zoveel mogelijk “vak- en bedrijfsjargon”. Formuleer de beschrijving zó dat ze slechts op één manier geïnterpreteerd kan worden;
- > **HERKENBAAR IS.** De functiehouder moet zich zonder problemen in de beschrijving kunnen herkennen;
- > **UNIFORM IS.** Gebruik een standaardstructuur. Dan kunnen de beschrijvingen gemakkelijk gelezen en vergeleken worden.

## 9. De representativiteit van de criteria

De criteria omschrijf je duidelijk en eenduidig. Er mag geen ruimte voor interpretatie overblijven. Ook de niveau-omschrijvingen gebeuren duidelijk en eenduidig.

### \* De criteria moeten sekseneutraal omschreven zijn.

In de criteria moeten de kenmerken die specifiek zijn voor vrouwenfuncties, op hetzelfde niveau geplaatst worden als de kenmerken van mannenfuncties. Ze mogen niet automatisch op een lager niveau gewaardeerd worden.

Wat zijn nu kenmerken die in het algemeen aan vrouwenfuncties worden toegeschreven? Een paar voorbeelden: zorgvuldigheid, netheid, hygiëne, repetitief en kort-

cyclisch werk, dienstbaarheid, representativiteit, geduld, inlevingsvermogen, luisteren, verzorgen en verplegen,...

Typische kenmerken van mannenfuncties zijn dan weer: leiding geven, commerciële, financiële en materiële verantwoordelijkheid, organisatie, beleidsontwikkeling en -adviesing, technische werkzaamheden,...

In een aantal waarderingssystemen vind je voorbeelden voor de omschrijving van criteria. Dat is op zich niet slecht, maar let toch op! Wanneer je alleen voorbeelden van mannenfuncties voorgeschoteld krijgt, kan dit de waardering van vrouwenfuncties benadelen. Tref je bijvoorbeeld bij het criterium “zwaarte van het werk” het “tillen van zware voorwerpen” (zoals een zak cement) als voorbeeld aan, dan verlies je misschien uit het oog dat “zieke mensen” voor een verpleegster óók “zware voorwerpen zijn”.

### \* Omschrijf de criteria zó dat ze van toepassing zijn op mannen- en vrouwenfuncties.

Alle criteria (of gezichtspunten, kenmerken) moeten zo omschreven zijn dat ze zowel op mannen- als op vrouwenfuncties toegepast kunnen worden. Maar soms gaat dat op een héél subtiele wijze fout.

Zelfstandigheid, verantwoordelijkheid, creativiteit, complexiteit, kennis,... bijvoorbeeld zijn kenmerken die niet meteen duidelijk op vrouwen- of mannenfuncties slaan. In een aantal systemen worden ze echter zó omschreven, dat ze in het voordeel van de mannenfuncties werken. Hoe gebeurt dat? De kenmerken worden omschreven zoals ze nu overwegend in mannenfuncties worden ingevuld. De nadruk wordt gelegd op commerciële en financiële verantwoordelijkheid, technische kennis of managementkennis, of “verantwoordelijkheid” wordt in organisatorische termen omschreven. Laat je niet misleiden!

Om je te helpen bij een juiste invulling, geven we je een aantal voorbeelden:

#### - Verantwoordelijkheid

Meestal wordt verantwoordelijkheid gemeten in relatie tot het risico, tot de eventuele gevolgen voor het bedrijf. Maar verantwoordelijkheid heeft niet alleen met materiële of financiële zaken te maken. In ziekenhuizen bijvoorbeeld kan nalatigheid of een verkeerde handeling directe gevolgen hebben voor de gezondheid of zelfs het leven van een patiënt. In een kantine kan een nalatige of onhygiënische aanpak minder leuke gevolgen hebben voor de gezondheid van het personeel of de klanten.

#### - Leiding geven

Leiding geven wordt doorgaans hiërarchisch geïnterpreteerd. Maar leiding geven kan ook met deskundigheid te maken hebben (functioneel leiding geven) of met de goede gang van zaken in een team (operationeel leiding geven).

En leiding geven heeft niet alleen betrekking op de voltijdse werknemers. Ook leiding geven aan deeltijdse en tijdelijke werknemers moet gewaardeerd worden.

#### - Kennis, kunde, ervaring

Kennis en kunde worden traditioneel vertaald in formele vereisten: een opleidingsniveau, een diploma. Voor een bepaalde job kan een A1-diploma best een vereiste zijn. Maar ook ervaring, on-the-job training, kennis van normen en voorschriften, zijn elementen van kennis die gewaardeerd moeten worden.

#### - Zelfstandigheid en bevoegdheid bij probleembehandeling

Verlies niet uit het oog dat dit op verschillende niveaus van toepassing kan zijn. In welke mate wordt de functie zelfstandig ingevuld, voor welke taken of beslissingen dient een beroep gedaan te worden op de direct verantwoordelijke? Over welke aankopen kan de aanke(o)p(st)er zelf beslissen? Wanneer dient zij/hij een meerdere in te schakelen?

#### - Communicatie en talenkennis, intern en extern, mondeling en schriftelijk

Communicatie heeft niet alleen te maken met de hogere functieniveaus. Ook mensen in ondersteunende en uitvoerende functies, zoals receptionist(e)(s), kantine medewerk(st)ers, secretar(e/i)sse(s/n), moeten voortdurend tegenover klanten bewijzen dat ze over communicatievaardigheden en talenkennis beschikken.

Communicatievaardigheden heb je niet alleen nodig voor externe contacten. Ook intern vraagt het vaardigheden om vragen en klachten te beantwoorden, opgewonden mensen te kalmeren en actief te luisteren.

Ook bestaat er een verschil tussen het schriftelijk opstellen van een factuur (korte opsomming) en een redactionele tekst zoals een verslag van een vergadering (volledig uitgeschreven tekst).

#### - Vaardigheden zoals handigheid, snelheid, nauwkeurigheid, netheid, vingervlugheid,...

Wellicht denk je meteen aan machines en productie-

processen. Maar vergeet niet dat je die vaardigheden ook broodnodig hebt voor het toedienen van een (pijnloze) injectie, het wassen van een baby of het verzorgen van een oudere of mindervalide persoon.

#### - Werkomstandigheden

Bij werkomstandigheden denk je automatisch aan lawaai, stof, fysieke inspanningen, zwaar werk, belastende houding, ... Maar het gaat ook om gebondenheid aan de werkplek, monotoon en repetitief werk, hoge werkdruk, het snelle tempo van de transportband.

Verlies de zware werkomstandigheden van een heel andere soort niet uit het oog: de psychische belasting bijvoorbeeld van de verpleegkundige die zwaar gewonde patiënten verpleegt, stervende patiënten (en hun familie) begeleidt, zwaar mentaal gehandicapten verzorgt, ...

#### \* Controleer of er geen criteria vergeten zijn

Om te controleren of in het gebruikte waarderingssysteem wel alle relevante criteria voorkomen, kan je onafhankelijk daarvan zelf een lijst opstellen met de kenmerken die jij relevant vindt.

#### \* Nog even een beschouwing in de marge

De grootste kritiek die we op de functiewaarderingssystemen hebben, is dat ze de bestaande hiërarchische verhoudingen bestendigen.

Ze vertrekken immers van de klassieke organisatie-driedeling:

- laag: uitvoerende functies en taken
- midden: middenkader, beleidsuitvoerende functies en taken, hoofden van kleinere afdelingen
- hoog: managementtaken en directiefuncties

De plaats die een functie in die driedeling inneemt, is al in belangrijke mate bepalend voor de waardering.



Van een systeem dat het waarden van functies zo objectief mogelijk laat verlopen, mogen we verwachten dat het rangordent op basis van de functiezwarte, maar niet op basis van een vooraf bepaald hiërarchisch patroon.

## 10. De goedkeuring van de functiebeschrijving

De functiebeschrijvingen zijn klaar. Nu moeten ze voor goedkeuring voorgelegd worden aan de functiehouder. Maar ook de leidinggevende en het management moeten met de beschrijvingen akkoord kunnen gaan; de inhoud van de functies en de samenstelling van het takenpakket behoren immers tot hun bevoegdheid.

De goedkeuring van de beschrijving is dus cruciaal. Je kan niet overgaan tot de waardering zolang er geen consensus is over de beschrijving. Door de goedkeuring door beide (functiehouder en leidinggevende) ben je zeker van de herkenbaarheid en stijgt de kans dat de beschrijving wordt aanvaard.

Misschien heeft de functiehouder bezwaar tegen de gebruikte functietitel of bepaalde formuleringen of tegen de toevoeging of weglating van bepaalde taken. Hierover moet gepraat worden tot functiehouder en leidinggevende een oplossing hebben gevonden. Om te kunnen starten met de waardering moet men het eens zijn over de beschrijving. Geef de functiehouder een bedenktijd en maak hierover afspraken. Later in het proces mogen er geen discussies meer optreden.



Het is van groot belang dat de functiehouder en de leidinggevende(n) in deze fase de functiebeschrijving goedkeuren en onderschrijven.

## 11. Beschrijven en analyseren

In bepaalde waarderingssystemen staat het beschrijven en het analyseren van functies niet los van mekaar. Je voegt de functie-analyse bij de beschrijving en je legt beide samen voor aan de functiehouder en de leidinggevende. Zo garandeer je een meer objectieve functiewaardering.

In andere systemen staat de analyse los van de beschrijving. Het analyseren gebeurt pas later, op het moment van de functiewaardering.

Door het verschil tussen de systemen worden functie-analyse en functiewaardering in de praktijk overigens nogal eens door mekaar gehaald.

## 12. De rol van de functie-analist

De systeemhouder of functie-analisten hebben de opdracht om de informatie over de functie op een juiste en sekseneutrale wijze te interpreteren. Het is hun taak om de functie objectief te analyseren en kritisch te beschrijven, uiteraard conform de vereisten van het systeem.

De functie-analist heeft dus een cruciale rol in het proces, ook bij het toezien op de seksneutraliteit.

# Fase 4 - De functies waarderen

## 1. Duidelijke waarderingscriteria

Alle functies zijn beschreven en de beschrijving is goedgekeurd. Dan is nu de tijd gekomen om de functie te analyseren aan de hand van de vooraf gedefinieerde criteria zodat de functies gewogen en gewaardeerd kunnen worden.

Werk je met een systeem van een systeemhouder, dan zullen extreme experts de analyse en waardering voor je uitvoeren. Eventueel kan een evaluatiecommissie – al of niet paritair samengesteld – aan het weeg- en waarderingsproces meewerken.



Een “absolute functiezwarte” bestaat niet. De zwarte van een functie is altijd relatief. Het is en blijft een proces van wegen en schatten.

Dat de “objectieve zwarte” niet bestaat, is één van de redenen waarom de uitslag van de waardering niet altijd makkelijk wordt aanvaard. Tegen een stijging van de zwarte zal uiteraard niemand protesteren. Een lichtere inschatting betekent echter voor de functiehouder “slecht nieuws”, zelfs al zou het geen gevolg hebben voor het loon. Zeker dan moet je, op basis van heldere criteria, goed kunnen argumenteren waarom de uitslag zo is.

## 2. Objectief waarderen

De functiewaardering vertrekt van de nauwkeurig geformuleerde en goedgekeurde functiebeschrijvingen. In principe moeten alle functies beschreven, geanalyseerd en gewaardeerd worden aan de hand van het gekozen waarderingssysteem. Het normatief materiaal dient als richtsnoer en norm. De waardering zelf gebeurt op basis van de functiekenmerken en het gekozen waarderingssysteem.

De toepassing van de methode moet zorgvuldig in het oog gehouden worden. Dat kan door deskundigen van de systeemhouder en/of door interne deskundigen en/of door speciaal daartoe opgeleide commissieleden.

## Enkele richtlijnen om waarderingsfouten te vermijden:

- \* Vermijd vooroordelen, stereotypen of veralgemeningen bij de omschrijving en de interpretatie van criteria.

Natuurlijk moet de waardering sekseneutraal gebeuren. Of een man dan wel een vrouw de functie uitvoert, mag bij de waardering geen rol spelen. Functies met een typische mannennaam – kelner bijvoorbeeld – of een typische vrouwennaam – serveerster – moeten dezelfde waardering krijgen.

- \* Pas systematisch en consequent dezelfde reeks van criteria op elke functie toe.

Elke functie moet aan de hand van dezelfde criteria afgewogen worden. Pas dan kan men duidelijk argumenteren op welke wijze een functie is beoordeeld en waarom ze zus of zo werd ingeschat. Het moet bijvoorbeeld vanzelfsprekend zijn dat:

- > Mensen opheffen op dezelfde wijze scoort als lasten tillen;
- > Vaak kleine gewichten dragen evengoed moet scoren als enkele keren grote gewichten dragen;
- > Verantwoordelijkheid voor mensen op dezelfde wijze gewaardeerd wordt als verantwoordelijkheid voor geld en materieel;
- > Vingervlugheid als een technische vaardigheid gewaardeerd wordt;
- > Een ploeg coördineren en organiseren ook als een vorm van leiding geven scoort.

- \* Laat criteria niet meer dan één keer meetellen.

Aan de ene kant moet je erop letten dat je een criterium niet dubbel telt: “beslissingen nemen” kom je wellicht zowel bij “verantwoordelijkheid” als bij “probleemoplossing” tegen. Aan de andere kant mag je ook geen enkel criterium vergeten: als je “kracht en uithoudingsvermogen” onder één functiekenmerk samenbrengt, kan je ze niet meer afzonderlijk waarderen.



- \* **Hou geen rekening met de kenmerken van de functiehouder.**

Zeker in minder grote organisaties bestaat het gevaar dat je je bij “een functie” Jan of Miet voorstelt die de functie uitvoert.

Trap niet in die valkuil! Of een functie uitgevoerd wordt door een man of een vrouw, een oudere of een jongere, een voltijdse of een halftijdse medewerker, dat mag niet spelen in de waardering.

En of de concrete werknemer al dan niet goed functioneert is een kwestie van personeelswaardering en niet van functiewaardering!

- \* **Maak gebruik van een groep ervaren functie-analisten.**

Functie-analisten hebben een belangrijke rol in het waarderingproces. Ze zijn niet alleen verantwoordelijk voor het kritisch en objectief analyseren van de functie-inhoud; ze kennen ook de juiste interpretatie van de criteria volgens de systeemvereisten en de normen van de systeemhouder. Een tip: doe een beroep op een groep van deskundige en ervaren functie-analisten.

### 3. Het onderscheid tussen “functie” en “persoon”

Een gevaar dat in deze fase om de hoek komt kijken, is het verwarren van de functie en de manier waarop de huidige functiehouder haar of zijn taken uitvoert. Je mag een functie niet lichter inschatten omdat je niet tevreden bent over de wijze waarop de medewerker ze uitvoert. Bij functiewaardering wordt de functie gewaardeerd; een beoordeling van de functiehouder valt onder personeelswaardering. Bij competentie management zal de manier waarop de functie dienst te worden uitgevoerd wel meetellen (zie hoofdstuk 5).



**Functiewaardering waardeert de stoel en niet de persoon die op de stoel zit.**



**De functiehouder mag in de functiewaardering niet meegewogen worden.**

**WEL**



**NIET**



## 4. Het eindresultaat controleren

Na afloop van de waardering moet het resultaat gecontroleerd worden. Om dat te doen vergelijk je de functies met mekaar. Een makkelijke manier om dat te doen is werken met een functieniveaumatrix waarin je de functies per afdeling en per niveauhoogte onderbrengt. Zitten er scheeftrekkingen in de waardering, dan vallen die zeker op.



**Een extra controle: is de waardering wel seksneutraal gebeurd? Voor een extra controle ga je mannen- en vrouwenfuncties paarsgewijs met elkaar vergelijken. Kies enkele mannen- en vrouwenfuncties uit die ongeveer dezelfde waardering kregen, leg ze naast mekaar, analyseer de beschrijving en de waardering. Zo kan je ontdekken of er scheeftrekkingen zijn gebeurd.**

## 5. Consensus over de rangorde

Als de functies gewaardeerd zijn, worden ze volgens hun zwaarte geordend. Die rangorde moet, onder toezicht van de systeemhouder, door de begeleidingscommissie bekrachtigd worden. Het kan gebeuren dat die commissie het met sommige waarderingen niet eens is; twijfelgevallen worden voorgelegd aan de systeemhouder en de deskundige(n). Er moet in ieder geval een consensus bereikt worden. Zijn alle twijfels uit de weg geruimd, dan worden de functies op basis van de rangorde onderverdeeld in klassen.

# Fase 5 – Het ontwikkelen van de classificatie

## 1. De lay-out van de classificatie

Als je een akkoord hebt over de waardering en de rangorde, dan kan je beginnen aan het uitwerken van functieklassen of een nieuwe functiegroepstructuur. Functies met ongeveer hetzelfde gewicht breng je onder in dezelfde klasse.

Af en toe zal je twijfelen; er bestaan immers geen strikte regels om te bepalen hoeveel klassen er moeten zijn en waar je de grenzen precies moet leggen. Dat hangt onder meer af van de aard en omvang van je organisatie. In grote organisaties zullen er wellicht meer klassen nodig zijn, terwijl je het in kleine organisaties doorgaans met een beperkt aantal kan stellen.

Een groot aantal klassen laat uiteraard meer differentiatie toe, maar je zal ongetwijfeld te maken krijgen met veel discussie over grensgevallen. Met een klein aantal klassen heb je dan weer minder mogelijkheden om te differentiëren en perk je de doorgroeimogelijkheden sterk in.

## 2. Onderhandelen over de klassengrenzen

Over het aantal klassen en de grenzen tussen de klassen zal er onderhandeld moeten worden. Reken niet op de systeemhouder om deze discussie te beslechten; zij houden zich in deze fase gedeisd. Ze kunnen je wel voorstellen doen en je op de voor- en nadelen van een bepaalde indeling wijzen.

Er bestaan wel hulpmiddelen om je op weg te zetten. Een handige tip om de zaak aan te pakken: teken de puntscores van de functies uit op een grafiek. Wellicht wordt op een aantal punten visueel duidelijk waar logische grenzen getrokken kunnen worden.

Dat er geen wettelijke regels bestaan, betekent niet dat je niet moet proberen de indeling zo wetenschappelijk mogelijk op te bouwen. Je kan bijvoorbeeld de meest eenvoudige vorm nemen, waarbij je een vaste klassenbreedte kiest. Alle klassen zijn dan gelijk.

Beter nog werk je met een meetkundige reeks, waarbij de klassen opgebouwd worden aan de hand van een vaste of een variabele factor. De klassenbreedten zijn dan niet meer gelijk, maar worden breder naarmate men stijgt.

Functies vormen vaak groepen of clusters. Het spreekt vanzelf dat je de grens niet zomaar midden door zo'n cluster trekt. *Hou ook aandachtig in het oog of vrouwenfuncties niet automatisch onder een klassengrens geduwd worden!* Elke grens moet trouwens verklaard en verantwoord kunnen worden.

Als je de grenzen getrokken hebt, moet je de klassen of groepen definiëren met een "klasse- of niveau-omschrijving". Het spreekt vanzelf dat die sekseneutraal dienen geformuleerd te worden.

## 3. De functies inschalen

Als de classificatie vastligt, worden alle functies ingeschaald. Dat wil zeggen dat je de functies onderbrengt in de klasse waar ze horen. Bij voorkeur doe je dit onder toezicht van de systeemhouder.

Heb je met referentiefuncties gewerkt, dan moet je nu een methode uitwerken om elke functie met de referentiefunctie te vergelijken. Je kan bijvoorbeeld eerst de meest gelijken- de functie opzoeken en die dan aan de hand van plus- en minpunten zo objectief mogelijk met de referentiefunctie vergelijken. Leg de functies waarover niet iedereen het eens is, voor aan een technische commissie.

Hou goed in het oog dat alle functies op eenzelfde, geargumenteerde en systematische wijze met de referentiefuncties vergeleken worden.

## 4. De classificatie bekrachtigen

Als de classificatie helemaal klaar is, wordt ze door de directie en de vakbondsorganisaties bekrachtigd.

# Fase 6 – Het ontwikkelen van de salarisstructuur

## 1. Functieclassificatie en functieloon

De functieclassificatie heeft een invloed op het loon. Daarom is het ook zo belangrijk om alle stappen van het classificatieproces zeer zorgvuldig uit te voeren.

Toch mag je de invloed van de classificatie ook weer niet overschatten: ze heeft alleen betrekking op het functieloon. Het volledige loon wordt samengesteld met nog allerlei andere componenten: premies, prestatieverloning, extra-legale voordelen,...

Bovendien is het niet noodzakelijk zo dat de functieclassificatie rechtstreeks het functieloon bepaalt. Het functieloon, de loonstructuur en het beloningsbeleid zijn immers materie voor de collectieve en individuele onderhandeling.

## 2. De salarisstructuur

In zowat alle systemen worden de functieclassificatie en de loonstructuur als twee afzonderlijke processen gescheiden gehouden.

Als de loonstructuur – de loonschalen – in een CAO is opgenomen, dan is hij een vast gegeven. In andere gevallen zijn er, binnen de beschikbare loonruimte, verschillende modellen en varianten mogelijk. Er kan gediscussieerd worden over de factoren die al of niet in de loonvorming een rol kunnen spelen.

Zijn de voorstellen van een loonstructuur uitgewerkt en de procedures vastgelegd, dan treedt de fase van besluitvorming in. De overlegstructuur in de organisatie bepaalt of de leiding over de voorstellen moet onderhandelen met de vakbondsafvaardiging, de werknemersorganisaties en andere overlegorganen.

De relatie tussen het functie-onderzoek en de feitelijke verloning is het uitgangspunt voor de hoogte van de loonschalen. Ook met de marktwaarde van de functies, die via marktanalyses en salarisenquêtes wordt bijgehouden, wordt rekening gehouden.

Het loont de moeite om eens een statistische analyse te maken van de uitkomst van de classificatie in verhouding tot de lonen.



**Bestudeer eens hoe de loonmassa verdeeld wordt tussen de verschillende loongroepen en vooral tussen mannen en vrouwen!**

Voor het persoonlijk salaris van iedere functiehouder vormt het functieniveau de basis. Het wordt bijgesteld aan de hand van de huidige beloning, het aantal dienstjaren in de functie, de leeftijd, enzovoort.

Er wordt bij de bepaling van het basisloon geen rekening gehouden met het goed of minder goed functioneren van de functiehouder.

## 3. De loonkolom

Hoe het functieloon tot stand komt, welke loonstructuur en welk loonbeleid op basis daarvan tot stand komt: dat is onderhandelingsmaterie van de sociale partners.

De loonkorf, bestaat uit allerlei geldelijke en niet geldelijke vergoedingen en voordelen, en is de tegenwaarde voor de prestaties die geleverd worden. De aard en de duur van de prestaties kan van persoon tot persoon sterk uiteenlopen, en daardoor ontstaan er verschillen in beloning. Verschillen tussen bedrijven, sectoren en regio's maken de beloningsverschillen nog ondoorzichtiger.

De hoogte van het basissalaris of basisloon is het bedrag dat per maand of per uur met de werkgever is afgesproken en bij indiensttreding in de arbeidsovereenkomst wordt vastgelegd.

Het basissalaris of basisloon kan met de jaren toenemen, bijvoorbeeld door:

- > indexatie (aanpassing aan de kosten voor levensonderhoud)
- > opslag (om reden van leeftijd of anciënniteit, of vanwege persoonlijke verdienste,...)
- > promotie (functiewijziging)
- > CAO onderhandelingen (op nationaal, sectoraal of ondernemingsniveau).

Het basissalaris of basisloon kan eventueel vermeerderd worden met andere bedragen, afhankelijk van het bedrijf, de functie en de arbeidstijden, bijvoorbeeld:

- > commissie (op verkoopresultaten)
- > premies van allerlei aard (een shiftpremie, gevarenpremie, wachtpremie,...)
- > toeslag voor overuren
- > prestatiepremie (deze premie kan verschillende namen hebben, o.a. bonus, kan regelmatig of niet regelmatig worden uitgekeerd, een vast of variabel bedrag zijn en een extra vergoeding betekenen die in verhouding staat tot het resultaat of de prestatie van het bedrijf, de afdeling, de groep en/of de individuele medewerker).

De werkgever betaalt naast het salaris of loon vaak nog andere financiële vergoedingen. Sommigen vergoedingen zijn verplicht, andere zijn vrijwillig. Deze vergoedingen staan niet in direct verband met de uitgevoerde werkzaamheden (in tegenstelling tot de loonelementen die in voorafgaande zijn genoemd).

### Enkele voorbeelden:

- > de vakbondspremie (indien u bij een vakbond bent aangesloten)
- > een vergoeding voor werkkledij
- > een vergoeding voor woon-/werkverplaatsingen (wettelijke voorziening boven de 5 km afstand)
- > maaltijdcheques (vrijwillige tussenkomst van de werkgever in de kosten voor een middagmaal indien er geen bedrijfsrestaurant is).

Welke de vorm of de hoogte van de beloning ook is, de totale beloning moet gezien worden als compensatie voor het werk en de groeps- of individuele prestatie die voortvloeien uit de arbeidsovereenkomst.

De tegenprestatie van de medewerker die het salaris, het loon en andere, geldelijke en niet geldelijke voordelen verwerft, is de uitgeoefende functie en de hoeveelheid gepresterde arbeidsduur.

Om de werkelijke waarde van de totale beloning te kunnen bepalen, en te kunnen vergelijken, moet deze in verband gebracht worden met het totaal aantal effectieve arbeidsuren per jaar.

Let wel: de functie die op regelmatig basis wordt uitgevoerd, is maatgevend voor de functieklassering of het loonbarema welke op de functie van toepassing is. De belangrijkste vraag is dus of de functie in de juiste klasse is geschaald.

## 4. Het beloningsbeleid

### De principes

In theorie bestaan er drie principes voor het beloningsbeleid:

- > gelijk loon voor iedereen;
- > loon naar werk, waarbij het loon afhankelijk is van de functie zoals bepaald door de functiewaardering;
- > loon naar werken, waarbij de werknemer een deel van het inkomen door zijn of haar prestaties en inzet kan beïnvloeden.

Er zijn heel veel systemen ontwikkeld die op het principe van "loon naar werken" zijn gebaseerd:

- > Stukloon, bonussen, contractbeloning, productiviteits-toeslag, competentieverloning,... In de praktijk blijkt echter dat inzet en prestatie slechts een heel beperkte invloed hebben op het loon.



Onderzoek toont aan dat "functie-inhoud" gemiddeld 80% van de loonhoogte verklaart.

### De beloningsstrategische analyse

De keuze voor één of ander beloningsbeleid gebeurt niet in een vacuüm. Het beloningsbeleid moet immers ingebed worden in het totale ondernemingsbeleid en zal dus in de eerste plaats bepaald worden door de kenmerken van dat beleid.

Door een beloningsstrategische analyse krijg je een zicht op de kenmerken van de organisatie en de omgeving. Er wordt een inventaris opgemaakt van alle relevante interne en externe factoren: de sector waarin de onderneming actief is, de economische en commerciële omgeving, de financiële slagkracht van de onderneming, de arbeidsmarktpositie, het profiel van het personeelsbestand,...

Zo'n analyse levert belangrijke informatie op voor het ontwikkelen en vastleggen van een strategisch beloningsbeleid. Het komt erop aan een juist gedoseerde en juist gecombineerde mix van arbeidsvoorwaarden samen te stellen, die de juiste werknemers aantrekt, bindt en motiveert.

Een goed beloningsbeleid drukt zich echter niet alleen uit in geld. Werknemers hebben ook behoefte aan waardering, aan mogelijkheden om via opleiding en promotiekansen persoonlijk te kunnen groeien, aan vertrouwen, autonomie en betrokkenheid, aan goed georganiseerd en zinvol werk.

Vraag en aanbod op de arbeidsmarkt spelen een belangrijke rol in de "prijsvorming" van arbeid. Is er schaarste op de arbeidsmarkt, dan stijgen de lonen; is er overschot, dan zullen ze dalen. Kwalificaties die moeilijk te vinden zijn, worden doorgaans beter betaald; groepen waarvan een groot aanbod bestaat, verdienen dikwijls minder. En dan bestaat er ook nog zoets als 'prestige', dat niet altijd goed gedefinieerd kan worden, maar het prijskaartje van bepaalde beroepen flink aandikt.

In bepaalde groepen en sectoren bieden zich veel meer vrouwen aan dan mannen. Dat heeft invloed op het beloningsbeleid. Kijk maar eens hoe in bijna exclusief mannelijke sectoren zoals de scheikundesector, de petroleumsector en de elektriciteitssector veel betere lonen betaald worden dan in de confectiesector.



**Er bestaat een verband tussen de lonen en het percentage vrouwen dat in een sector werkt. Sociologisch onderzoek in het buitenland toont aan dat sectoren en beroepen met meer dan 55% mannen over het algemeen beter betalen.**

Maar je hoeft die studies niet gelezen te hebben om het verband te zien. Kijk naar de functieschalen: de klusjesman krijgt vaker een beter loon dan de poetsvrouw. De technisch gediplomeerde elektronicus mag met hogere verwachtingen naar zijn loonbriefje kijken dan de technisch gediplomeerde verpleegster.

Gek genoeg, gaat het niet om een statisch gegeven. Sector- of beroepsgroepen dalen en stijgen in aanzien naarmate ze méér of minder bevolkt worden door vrouwen of mannen. Toen mannen het "vrouwenbastion" van de verpleging ontdekten, steeg het aanzien van het beroep en dus ook het loon. Omgekeerd: nu vrouwen zich integreren in de "mannenburcht" van de politie, daalt het prestige...

## 5. De besluitvorming

De nieuwe functieclassificatie en loonstructuur wordt vastgelegd in een CAO.

## Fase 7 – Invoering en nazorg

In deze fase ga je de nieuwe indeling in functiegroepen “implementeren”, een moeilijk woord voor invoeren of toepassen. Van groot belang in deze fase is dat je de medewerkers goed en zorgvuldig inlicht over de nieuwe indeling en het salaris.

Het kan zijn dat er knelpunten opduiken of dat sommige werknemers in beroep willen gaan.

### 1. Degelijke informatie en openlijke communicatie

Alle werknemers krijgen een schrijven waarin ze vernemen in welke klasse hun functie is ondergebracht en welk functieloon daarbij hoort. Wellicht rijzen er vragen. De werkgever of de systeemhouder moeten altijd in staat zijn met objectieve argumenten uit te leggen waarom de functie in die klasse terecht is gekomen.

Het ligt voor de hand dat werknemers hun functiezwaarte en functieloon zullen vergelijken. Leg dan goed uit dat een verschil in functiezwaarte niet noodzakelijk een recht evenredig verschil in loon met zich meebrengt.

### 2. In beroep?

Alle werknemers hebben het recht in beroep te gaan tegen de inschaling van hun functie. Ze kunnen een geargumenteed bezwaar indienen en bijvoorbeeld verwijzen naar vergelijkbare functies die in een andere klasse terecht zijn gekomen.

Voor de mogelijkheden van beroep moeten vooraf duidelijke procedures afgesproken worden.

### 3. Het systeem onderhouden

Op het einde van het proces is het systeem piekfijn in orde en up-to-date. Maar een organisatie staat niet stil. Functies kunnen snel wijzigen en nieuwe functies komen erbij. Nieuwe of gewijzigde functies moeten zo snel mogelijk beschreven, gewaardeerd en ingedeeld worden. Zo vermijd je dat het systeem binnen de kortste tijd verouderd. Maak dus vanaf het begin goede afspraken over het onderhoud van het systeem.

Wanneer een functie wijzigt, mag elke functiehouder een verzoek tot herziening indienen. Aan de andere kant heeft ook elke leidinggevende de plicht om, wanneer een functie duidelijk wijzigt, de herziening aan te vragen. Zorg ervoor dat de aanvragen tot herziening goed gemotiveerd zijn, in termen van de wijziging van de taken en van de functietekens. Als de herziening meteen met de chef wordt besproken, kan het proces heel snel verlopen.

Dat een functie wijzigt, betekent niet automatisch dat de zwaarte ervan verandert of dat de functie naar een andere klasse verhuist. De herziening van de functie leidt dus niet noodzakelijk tot een loonsverhoging. Het kan zelfs zijn dat de functie na wijziging minder zwaar wordt ingeschat.

Let op dat er bij het personeel geen te hoge verwachtingen ontstaan. Zelfs als bij een functiewijziging een hoger loon hoort, kan het nog zijn dat dit slechts met een trage inhaalbeweging wordt gerealiseerd. Het duurt soms tot twee jaar vooraleer de loonsverhoging een feit is.

## Hoofdstuk 4

# Afspraken en procedures: de garantie voor een goed resultaat

### 1. Procedures zijn zeer belangrijk

Meer dan eens hebben we je attent gemaakt op het belang van goede afspraken in het project. Procedures zijn inderdaad noodzakelijk om het project op verschillende vlakken te ondersteunen:

- > met procedures bouw je een garantie in om tot een betrouwbaar resultaat te komen;
- > aan procedures heb je een stevig houvast voor het verloop van de besprekingen tijdens het hele proces;
- > door procedures kan je het eindresultaat voor iedereen aanvaardbaar maken.

Met het maken van goede afspraken wacht je niet "tot de nood zich voordoet". Ze worden meteen bij de aanvang van het project door de begeleidingscommissie vastgelegd. Het is de commissie die bepaalt welke procedures gevolgd moeten worden voor:

- > de communicatie over het project;
- > het opmaken van de functie-inventaris;
- > de beschrijving van de functies;
- > het aanduiden van de functiewoordvoerders;
- > het analyseren van de functies
- > het wegen/waarderen van de functies;
- > de goedkeuring in de verschillende fasen;
- > de behandeling van het beroep;
- > de aanpak van het onderhoud.

### 2. Het protocol<sup>9</sup> tussen vakbond en systeemhouder

Tussen de vakbonden en de systeemhouders is een protocol afgesloten. In dat protocol is afgesproken dat er eenvormig wordt te werk gegaan bij de invoering en het onderhoud van systemen in sectoren en ondernemingen.

Het protocol legt afspraken vast over:

- > de informatie aan de ondernemingsraad, de syndicale delegatie en het personeel;
- > de oprichting en de rol van de begeleidingscommissie en/of de technische commissie;
- > het opmaken van de functiebeschrijvingen;
- > het graderen en waarderen, en het doel van referentiefuncties;
- > de informatie aan het personeel over de functie-indeling;
- > alle procedures in verband met communicatie, goedkeuring, beroepsbehandeling en onderhoud.

### 3. Functiewaardering in het kader van sociaal overleg

Je kan geen functiewaarderingsproject in- en uitvoeren zonder samen te werken met de interne overlegorganen van de organisatie. Je kunt immers niet zomaar functies gaan classificeren en aan lonen koppelen. Het functieloon, de loonstructuur en het beloningsbeleid zijn onderhandelingsmaterie voor de sociale partners.

Om de samenwerking concreet vorm te geven wordt een begeleidingscommissie opgericht, die dan de formele procedures vastlegt.

<sup>9</sup>. Zie voorbeeld van een protocol in bijlagen.

## De rol van de begeleidingscommissie

De rol van de begeleidingscommissie heeft drie aspecten:

- > het begeleiden en bewaken van de verschillende fasen van het project: de voorbereiding, de invoering en de afronding;
- > het toezicht op het naleven van de procedures;
- > de nazorg.

De begeleidingscommissie wordt paritair samengesteld. In de commissie moet zich de hele onderneming representatief weerspiegelen: de verschillende afdelingen, de niveaus, de functies.

### Hoe wordt zo'n commissie samengesteld?

De leden worden voorgedragen door de ondernemingsraad of de vakbondsafvaardiging. Natuurlijk moeten ze vertrouwd zijn met het reilen en zeilen van de organisatie. Ze moeten de werking kennen, de bevoegdheden, de functieprofielen, ... Maar ze moeten ook in staat zijn met kennis van zaken aan het project te participeren. Om die kennis op punt te stellen, wordt een beroep gedaan op de deskundigen van het gekozen systeem. Door een opleiding krijgen de leden inzicht in de werking van het systeem, de wijze waarop het proces verloopt en de procedures die het project ondersteunen.

### Wat doet de commissie in de praktijk?

In de praktijk bestaat de taak van de commissie uit twee dingen. Enerzijds moet ze de resultaten goedkeuren van de verschillende fasen: de functie-inventaris, de geselecteerde referentiefuncties, de eindversie van de functiebeschrijvingen, de resultaten van de waardering en de rangorde. Daarnaast zorgt ze ervoor dat de procedures nageleefd worden in verband met de communicatie, de goedkeuring, het beroep en het onderhoud.

## De rol van de technische commissie of werkgroep

De rol van de technische commissie bestaat erin te waken over de correcte uitvoering van het project. In hoofdzaak zal ze moeten zorgen dat er een akkoord bestaat over de functiebeschrijvingen. Zij is het ook die de functies analyseert, beoordeelt, ordent op basis van het referentiemateriaal en volgens de vereisten van het systeem.

De technische commissie heeft dus een cruciale opdracht. Het kan ook niet anders dan dat ze samengesteld wordt met

experten uit de organisatie zelf of dat ze de taken uitbestedt aan externe experts van de systeemhouders.

De technische commissie is samengesteld uit deskundigen en een aantal leden die een goed zicht hebben op de werking van de organisatie en het functieprofiel van de werknemers. Ze kan wanneer nodig een beroep doen op het management en de direct leidinggevende van de functiehouders. Die laatste wordt enkel betrokken voor informatie over de functie.

Wanneer ze bij de aanvang niet vertrouwd zijn met het gehanteerde systeem, moeten ook deze leden een opleiding krijgen die hen in staat stelt het systeem met kennis van zaken te gebruiken.

## 4. De procedures

Over het algemeen ligt de verantwoordelijkheid voor het opstellen van procedures bij de begeleidingscommissie. Maar je zorgt best voor een zo groot mogelijke inspraak van alle betrokkenen, zodat ze de procedures ook aanvaarden.

Hoe je de zaak aanpakt, is een kwestie die binnen je onderneming uitgemaakt moet worden. Bij de keuze moet je rekening houden met de sociaal-economische context, de bestaande traditie op het vlak van paritair overleg en de doelstellingen die je met het project nastreeft.

Bij het overlopen van de verschillende procedures zal je altijd hetzelfde stramien terugvinden: wat is het doel van de procedure, op welke domeinen heeft ze betrekking en wat houdt ze concreet in?

### De communicatieprocedures

#### Het doel

De communicatieprocedures hebben drie doelstellingen:

- > de betrokkenen moeten informatie krijgen;
- > de functiehouders moeten inspraak krijgen;
- > de resultaten moeten aanvaard worden.

Functiewaardering is geen onschuldig proces. Tenminste, zo wordt het door het personeel van een organisatie gevoeld. Het gaat immers over hun dagelijks werk en over hun loon. Zeker werknemers die weten dat ze "aan het plafond zitten" en elders weinig kans maken, zullen het hele project met argusogen gadeslaan.



Het project brengt onrust en de geruchtenmolen draait. Mensen prater erover in de gang en de kantine. Het komt op tafel bij het werkoverleg.

Chefs worden aangesproken "of ze soms meer weten", of ze niet tevreden zijn over het werk. De routine wordt danig verstoord wanneer men je het hemd van het lijf komt vragen over je job.

In de gevolgen van het project is men niet gerust. Misschien komt er een reorganisatie, andere taken, andere collega's, een lichtere job, een zwaardere job. "Veranderen" is altijd bedreigend. Daarenboven kan je niets verbergen: als je taken tegen het licht worden gehouden, valt er onvermijdelijk stof naar beneden.

Dat het project "van boven" gestart wordt en niet aan "de basis" – een top-down-proces zoals dat heet -, maakt het er niet geruststellender op. De beslissing om een aantal zaken op een rijtje te zetten, gaat uit van het management. Zijn ze ontevreden, loopt het werkoverleg stroef, zijn de taken niet (meer) op mekaar afgestemd?

Alle redenen dus om iedereen die bij het project betrokken is, uitvoerig te informeren. Mensen weten immers doorgaans niet wat een functiewaarderingsproject is, maar ze weten ook niet wat het nièt is.

Geef je geen informatie, dan bots je gegarandeerd op grote misverstanden en weerstanden. Om het project te doen aanvaarden zal je iedereen heel goed en precies moeten uitleggen wat er gebeurt, hoe het gebeurt en waarom het gebeurt.

## De domeinen

Alle betrokkenen moeten informatie krijgen over de aard, de inhoud en de werking van de functiewaarderingsystemen. Iedereen moet kennis hebben van de doelstellingen, de procedures en de afspraken.

Het gaat om een complexe materie. Overdonder de mensen niet met ingewikkeld en technisch jargon, waardoor de verwarring vergroot in plaats van afneemt.

Gebruik duidelijke en eenvoudige taal. Je kan kiezen voor openbare informatiesessie, aangevuld met een heldere en begrijpelijke informatiebrochure. Hou de spanningen in het oog en zorg ervoor dat mensen weten bij wie ze voor meer uitleg terecht kunnen. Probeer zo open mogelijk te zijn.

## De procedure

- > Voor wie? Alle betrokkenen.
- > Hoe? Via infosessies en brochures.

- > Wanneer? Vanaf de startfase en gedurende het ganse proces.
- > Waarover?
  - het doel van het functie-onderzoek: wijzigingen van de classificatie, invoering van een nieuwe beloningstructuur,...;
  - het systeem en het proces van de invoering;
  - de samenstelling en de rol van de commissies;
  - de betrokkenheid van de functiehouder en de leidinggevenden;
  - de bedoeling en de selectie van referentiefuncties;
  - de procedure voor goedkeuring van de functiebeschrijvingen;
  - de wijze waarop functie-informatie verzameld wordt: vragenlijst, interview, observatie,...
  - de methode van de functiewaardering;
  - de wijze waarop de resultaten van de waardering en de rangordening meegedeeld zullen worden;
  - het recht op bezwaren en de procedure;
  - de onderhoudsprocedure.

## De goedkeuringsprocedures

### Het doel

Goedkeuringsprocedures zijn bedoeld om de resultaten van het project te laten aanvaarden. Door de werknemers bij de goedkeuring te betrekken, voorkom je ook dat ze later bezwaren indienen.

### De domeinen en de procedure

- > de functie-inventaris, de selectie van de referentiefuncties en de functietitels moeten representatief zijn voor de hele organisatie en voor de medewerkers;
- > de functiebeschrijving moet goedgekeurd worden door de functiehouder en de direct leidinggevende. Een meningsverschil moet doorgesproken worden tot er een consensus is. De beschrijving wordt voor akkoord door beide partijen ondertekend;
- > het waarderingsresultaat en de rangorde moeten goedgekeurd worden door de begeleidingscommissie;
- > de classificatie: het aantal functieklassen, de klassengrenzen en de relatie tot de verloning vormen onderhandelingsmaterie;
- > de inschaling of functie-indeling: alle functiehouders worden schriftelijk op de hoogte gebracht van het resultaat;
- > elke functiehouder die niet akkoord gaat met de resultaten van het functie-onderzoek kan bezwaar aantekenen en in beroep gaan (zie verder).

## De beroepsprocedures

### Het doel

Beroepsprocedures maken afspraken over de behandeling van bezwaren.

### De domeinen

De functiehouder kan beroep aantekenen op basis van

- > procedurefouten;
- > onjuistheden in de functiebeschrijving, de waarderingsresultaten, de rangorde en de functie-indeling.

### De procedure

Een bezwaar moet schriftelijk ingediend worden, goed beargumenteerd en volgens vooraf vastgelegde procedures.

De concrete invulling van de procedure wordt bepaald door de begeleidingscommissie en moet tenminste afspraken bevatten over de volgende elementen:

- > de termijn waarbinnen beroep kan aangetekend worden;
- > de termijn waarbinnen het beroep behandeld moet zijn;
- > de hiërarchische weg of de dienst waarbij het beroep moet ingediend worden.

Een interne beroepscommissie beslist over de ontvankelijkheid van het bezwaar en de eventuele doorverwijzing naar de wegingscommissie/systeemhouder voor herwaardering van de functie.

Wordt het bezwaar ontvankelijk verklaard, dan onderzoekt de wegingscommissie opnieuw de functie-inschaling. Het kan dat de functie-inschaling gebaseerd is op een vergelijking met een referentiefunctie. In dat geval wordt van de betrokken functie zelf een uitgebreide functiebeschrijving opge maakt en gewaardeerd.

De resultaten van dit onderzoek worden schriftelijk overge maakt aan de persoon die het bezwaar heeft ingediend.

Misschien geraakt de interne commissie het niet eens of gaat de betrokkene nog niet akkoord met het tweede resultaat. Dan kan het dossier doorverwezen worden naar een externe beroepscommissie. De deskundige van de systeemhouder en de vakbondsdeskundige en patronale deskundige onderzoeken dan de klacht. Ze kunnen de functiehouder horen, alsook de leidinggevende, directie en de werknemersafgevaardigde. Zij maken een laatste analyse en proberen een consensus te bereiken.

## De onderhoudsprocedure

### Het doel

Onderhoudsprocedures dienen om de functieclassificatie up-to-date te houden.

### De domeinen

- > gewijzigde functies herzien en herwaarderen;
- > nieuwe functies opnemen in de classificatie.

### De procedure

Iedere functiehouder heeft het recht een herziening te vragen wanneer zijn of haar functie wijzigt.

Iedere leidinggevende draagt de verantwoordelijkheid – heeft dus de plicht – om wanneer de functie wijzigt, een herziening te vragen.

Een herziening (of onderhoud) moet schriftelijk beargumenteerd en volgens de afgesproken procedures ingediend worden. In de procedure wordt tenminste omschreven binnen welke termijn de aanvraag tot herziening ingediend moet worden, welke hiërarchische weg gevolgd moet worden, wie bevoegd is voor de behandeling en herziening, wat er met de uitspraak gebeurt.

## De valkuilen van de procedures

Procedures zijn lastige dingen. Weinig mensen zijn gek op “rampenscenario’s”. Ze gaan liever uit van de veronderstelling dat met enkele afspraken en veel vertrouwen de zaak ook wel in orde komt. “Als het geval zich voordoet” zien ze wel. Maar discussies komen er toch. Als afspraken dan punctueel vastgelegd zijn, vormen de procedures een veilig en stevig houvast om de problemen op een objectieve manier aan te pakken. Bovendien kan men beter een hartig debat voeren over procedures naar aanleiding van abstracte problemen dan van echte problemen. Anders worden mensen de dupe.



#### Trap niet in procedurevalkuilen:

- > het onderschatten van het belang van procedures;
- > het maken van onvoldoende duidelijke afspraken;
- > het onduidelijk formuleren van de afspraken;
- > het omzeilen van de knelpunten.

## 5. Het engagement van de verschillende betrokken partijen

Bij het functiewaarderingsproject zijn verschillende partijen betrokken. Maar afhankelijk van hun positie in de onderneming hebben ze een andere en eigen rol.

Tot slot bekijken we die rol van dichterbij.

### *De rol van het management*

Eén ding is zeker: het management van een organisatie moet achter het functiewaarderingsproject staan. Niet een beetje, maar helemaal. Het management zet immers de strategische doelen van de organisatie uit en plaatst de bakens voor de organisatiestructuur. De leiding moet overtuigd zijn van de noodzaak, van het nut, van de meerwaarde. Zij moet zich, met andere woorden, letterlijk en figuurlijk engageren voor het project.

Een functiewaarderingsproject is complex. Daarom vervullen de leidinggevenden op verschillende niveaus een sleutelrol. Het project raakt de hele organisatie, alle onderdelen, alle functies. In elke werkeenheid of afdeling is de leidinggevende de verantwoordelijke voor het personeelsbeleid. Hun taak is dubbel: zij zijn niet alleen een goede vakvrouw of vakman, ze zijn binnen hun afdeling ook manager. Ze dragen de verantwoordelijkheid voor een goede structurering van het takenpakket en een degelijke organisatie van het werk. Ze staan dicht bij de werknemers en zullen wellicht het eerst geconfronteerd worden met vragen en twijfels.

De leidinggevenden spelen vooral een cruciale rol in de fase van de functiebeschrijvingen. Ze moeten het beeld dat door de functiehouder werd geschetst, kunnen toetsen en aanvullen. Bij twijfels of onenigheid zullen ze moeten praten en als het nodig is zelf de knoop doorhakken. Bij die discussie kan het wel eens tot een minder leuke confrontatie komen, waar een beroep wordt gedaan op hun leidinggevende – ook diplomatieke – vaardigheden. Een goede chef kan beletten dat uit zo'n confrontatie blijvende wrijvingen ontstaan, die de motivatie en de kwaliteit van het werk van de functiehouder bedreigen.

Van de leidinggevende wordt dus verwacht dat ze:

- > het functiewaarderingsproject inleiden;
- > correcte informatie geven en open communiceren over het nut, het doel en het verloop van het project;
- > positief kunnen omgaan met de reacties van werknemers;
- > in staat zijn de organisatie- en functievereisten vast te leggen en functies te ontwerpen;

- > correcte functie-informatie geven, de functievereisten vastleggen en de draagwijdte ervan bepalen;
- > hun rol spelen via de goedkeuring van de functiebeschrijvingen, de waarderingselementen en de rangorde.

### *De rol van de vakbonden*

In het verleden hebben de vakbonden zich sterk gemaakt voor de invoering van functiewaardering. Hierdoor zijn de beloningssystemen in de bedrijven nu voor de werknemers veel doorzichtiger geworden.

Toch staan niet alle werknemersafgevaardigden onverdeeld positief tegenover functiewaardering. Natuurlijk zien ze de voordelen die we net opgenoemd hebben. Maar anderzijds vertrouwen ze de systemen niet zomaar en zijn ze argwanend voor schijnobjectiviteit. Rond een project van functiewaardering kan inderdaad wel eens een waas hangen van geheimzinnige deskundigheid – of is het deskundige geheimzinnigheid?

In vele organisaties worden paritaire commissies opgericht. Werknemersvertegenwoordigers zijn dan lid van de begeleidingscommissie, deskundigen van de vakbond bieden ondersteuning in functieclassificatieprojecten. Ze zitten mee aan tafel, blijven daardoor op de hoogte van wat er gebeurt, sturen bij en kunnen meebeslissen. Maar precies daardoor worden ze ook medeverantwoordelijk voor de resultaten en “medeplichtig” aan eventuele minder leuke gevolgen. Een ambigue situatie dus!

De rol van de vakbonden bestaat erin toezicht te houden op het verloop van het proces, op de uitwerking en de toepassing van de systemen en procedures. Ze hebben een preventieve en controlerende rol, zodat bezwaren vermeden kunnen worden. Zij treden ook op als vertegenwoordiger van de functiehouders.

### *De rol van de vakbondsafvaardiging*

De vakbondsafvaardiging onderhandelt met de werkgever met het oog op het sluiten van CAO's en akkoorden. Ofwel nemen zij samen de beslissing om een (nieuw) functiewaarderings- en beloningssysteem uit te werken, ofwel gaat het om een eenzijdige beslissing van de werkgever.

De vakbondsafvaardiging dient voorafgaandelijk door de werkgever te worden ingelicht over de veranderingen die de contractuele en gebruikelijke arbeids- en beloningsvoorwaarden kunnen wijzigen, in het bijzonder wanneer het gaat om wijzigingen die een weerslag hebben op de loonschalen en het regelen van de beroepsclassificatie.

## **De rol van de ondernemingsraad**

De ondernemingsraad moet worden geïnformeerd over de regels die inzake personeelsbeleid worden gevolgd en over de ontwerpen en maatregelen die één of meer elementen van het personeelsbeleid kunnen wijzigen. De ondernemingsraad heeft tot taak advies uit te brengen en alle suggesties of bezwaren te kennen te geven over alle maatregelen die de arbeidsorganisatie, de arbeidsvoorwaarden en het rendement in de onderneming kunnen wijzigen. De ondernemingsraad onderzoekt deze inlichtingen, ontwerpen en maatregelen.

De ondernemingsraad heeft een duidelijke informatie-, advies- en toezichtsbevoegdheid bij het uitwerken van een nieuwe functieclassificatie en/of nieuw verloningssysteem.

Zowel de vakbondsafvaardiging als de ondernemingsraad hebben dus een duidelijke informatie-, advies- en toezichtsbevoegdheid bij het uitwerken van een nieuwe functieclassificatie en/of nieuw verloningssysteem. Zij zullen echter nooit zomaar hun fiat kunnen geven over de invoering van een nieuw project. Ze zullen zich willen beraden, overleggen met hun achterban, de pro's en contra's afwegen vooraleer in zee te gaan. En dat vraagt tijd.

Ongetwijfeld komt de eis tot loongarantie meteen op tafel. Wat het resultaat van de functiewaardering ook zal zijn, niemand mag financieel achteruit gaan. Als deze garantie in een vroeg stadium aan de werknemers wordt meegedeeld, zal heel wat ongerustheid wegebben.

## **De rol van de functie-analist**

De systeemhouder of functie-analist is een belangrijke technicus in het gebeuren. Zijn of haar rol is het objectief analyseren en kritisch inschatten van de waarde van een functie en dit conform het gehanteerde systeem. Functie-analisten houden toezicht op de toepassing van het systeem, de procedures en het verloop van het project.

## **De rol van de werknemers en werkneemsters**

Last but not least zijn er de functiehouders, de werknemers en werkneemsters van de organisatie.

In de eerste plaats wordt van hen verwacht dat ze correcte informatie geven over hun functie en achteraf de functiebeschrijving goedkeuren en ondertekenen. Het is nogal logisch dat functiehouders in de beschrijving hun functie moeten herkennen om ze te kunnen aanvaarden.

Elk bezwaar van een functiehouder moet ernstig genomen worden, besproken en bijgelegd. Als het bezwaar terecht is, wordt de beschrijving aangepast. Over de beschrijving mag geen onenigheid bestaan; anders kan de waardering niet beginnen. De goedkeuring van de beschrijving is een sleutelmoment in het project.

# Hoofdstuk 5

## Nieuwe tendensen: competentiemanagement

### 1. Inleiding

In de vorige hoofdstukken hebben we de functieclassificatiebenadering toegelicht in het kader van "gelijk loon voor gelijk werk en werk van gelijke waarde". Reeds enkele jaren vindt competentie management zijn opgang binnen de bedrijven. Competentiemanagement is een nieuwe tendens binnen Human Resources Management en wint steeds meer terrein. De functiebenadering werkt vanuit de beschrijving van functies en legt het accent op 'WAT' er moet gedaan worden.

Bij de competentie benadering ligt de nadruk op het 'HOE' de functie wordt uitgevoerd. Naast kennis en vaardigheden komen hier ook de persoonskenmerken aan bod komen. Gezien de grote aandacht die deze benadering kent, willen wij in dit hoofdstuk een overzicht geven en daarbij een aantal bijzondere aandachtspunten meegeven.

### 2. Wat betekent competentie management?

Competentiemanagement is een zeer ruim en complex begrip. De betekenissen die aan "competentiemanagement" worden gegeven alsook de toepassing in de praktijk kunnen zeer sterk verschillen.

Daarom is het belang in de ondernemingscontext om, alvorens discussies aan te gaan, duidelijk af te stemmen wat onder "competenties" en aanverwante begrippen wordt begrepen.

Een aantal definities:

*"Competenties zijn een set van kennis, vaardigheden en persoonskenmerken die ervoor kunnen zorgen dat een persoon op een bepaalde plaats, op een bepaalde tijd en in een bepaalde situatie succesvol kan zijn"* (Berenschot).

Een andere omschrijving is *"Een competentie is een observeerbare eigenschap onder de vorm van kennis, kunde of een gedragsvaardigheid, die bijdraagt tot succesvol functioneren in een specifieke rol of functie"* (Quintessence).

*"Het geheel van waarneembare prestatiedimensies op het vlak van kennis, vaardigheden, kwaliteiten, attitudes en ervaringen van een persoon of een groep personen die, wanneer ze aanwezig zijn, een goede en succesvolle prestatie waarborgen waardoor de organisatie zich een duurzaam concurrentievoordeel*

*deel verschafft"* (Timothy R. Athey en Michael S. Orth).

Overwegend wordt "competentie" omschreven als een geheel van kennis, vaardigheden en persoonskenmerken (attitudes) nodig om binnen een specifieke bedrijfscontext goed te functioneren.

Naast competenties worden een aantal afgeleide termen gebruikt. Hierna vind je een aantal veel voorkomende termen.

*Kerncompetenties hangen direct samen met de strategische doelstellingen van de onderneming. Organisaties stellen zich tot doel om onder de noemer van kerncompetenties te zoeken naar de unieke kennis, vaardigheden en bedrijfsprocessen die binnen de organisatie aanwezig zijn."*

Uit deze strategische kerncompetenties worden de gewenste algemene (generieke) competenties afgeleid.

*Generieke of algemene competenties* zijn de competenties die noodzakelijk zijn om in een specifieke afdeling of een bepaalde functiefamilie te kunnen werken.

*Functiespecifieke competenties* of functiegebonden competenties zijn deze competenties noodzakelijk voor het uitoefenen van één bepaalde functie.



Veel organisaties brengen hun eigen nuances aan en passen definities aan voor hun eigen gebruik. Let erop dat er duidelijkheid bestaat over de gehanteerde begrippen binnen de organisatie om misvattingen te voorkomen!

### 3. Oorsprong van competentie management

De groeiende populariteit van het begrip 'competentiemanagement' vindt zijn oorsprong in de snel veranderende omgeving. Organisaties willen en moeten zeer snel reageren op externe ontwikkelingen om de concurrentie voor te zijn. Maar de externe factoren zijn niet de enige bepalende factoren. Competentiemanagement vindt zijn oorsprong tevens in het veranderende interne beeld van de organisatie. Deze interesse is terug te vinden in het historisch perspectief. In het verleden werd de interne organisatie bepaald door externe factoren, zoals de concurrentie, de marktpositie, de klanten. Eind jaren '70 gingen bedrijven zich meer en meer concentreren op hun eigen strategische

middelen om concurrentieel te blijven. Door internationalisering werd de concurrentie nog sterker en waren bedrijven genoodzaakt zichzelf te gaan analyseren en meer belang te hechten aan processen, kwaliteitssystemen en productiviteitsopvolging. Minder hiërarchische structuren alsook meer projectwerking was één van de gevolgen. De bedrijfsstrategie wordt niet langer enkel bepaald door externe bedreigingen, maar ook door de mogelijkheden van het bedrijf zelf. Een duidelijk globaal beeld van de eigen capaciteiten en kwaliteiten (competenties) is noodzakelijk om deze met succes te gaan gebruiken.

## 4. Competentieprofielen

### Wat zijn competentieprofielen?

Bij functieclassificatie wordt gewerkt met functiebeschrijvingen, in competentie management met competentieprofielen.

Competentieprofielen vervullen een spilfunctie. Door middel van deze profielen wordt het managen van competenties mogelijk. Competentieprofielen zijn noodzakelijk om te kunnen starten met competentie management.

We definiëren een competentieprofiel als volgt:

*Een competentieprofiel is een beschrijving (of opsomming) van de set van competenties die een organisatie of een individu typeert en beslissend is voor het functioneren van de betreffende organisatie of persoon binnen die organisatie.*

De klemtoon ligt op het gedrag, de bekwaamheid en de ingesteldheid van de werkne(e)m(st)er. Dit is een geheel van persoonlijkheid, talent, aanleg, ambitie en motivatie. Voor het uitoefenen van een bepaalde functie is een bepaald gedrag, eigenschap, attitude van belang.

Een voorbeeld: voor een informatie technologie-dienstverlener kan de volgende set van competenties van toepassing zijn: klantgerichtheid, initiërend vermogen, communicatief vermogen, resultaatgerichtheid, probleemanalytisch vermogen, creativiteit en flexibiliteit.

De competentieprofielen maken het mogelijk een praktische vertaling te maken van de kerncompetenties van de organisatie naar competenties van medewerkers. Met de competentieprofielen worden de gedragsaspecten van de medewerkers meer benadrukt.

Competentieprofielen voor arbeiders, bedienden en kaderleden hebben vaak een verschillend accent. Bij arbeiders zullen vooral de technische kennis en vaardigheden aan bod

komen, terwijl bij hogere bedienden niet alleen de kennis en vaardigheden zullen benadrukt worden, maar tevens de houding, gedrag en ingesteldheid.

### Hoe competentieprofielen opstellen?

Het opstellen van competentieprofielen is zeer arbeidsintensief. Op de markt bestaan databanken die de organisaties als basis kunnen gebruiken om competentieprofielen op te maken. Deze databanken geven een aantal competenties welke opgedeeld worden, met beschrijving van indicatoren en eventueel met niveau's. Dit instrument blijft in elk geval een basis voor de organisatie, de vertaling naar het eigen bedrijf dient nog te gebeuren. Zoals bij het traject van functiewaardering zijn de verschillende fasen in het proces van belang en zullen verschillende procedures dienen vastgelegd te worden om een goed verloop te garanderen. Verder in dit hoofdstuk gaan we in op deze procedures.

### Verskil tussen competentieprofiel en functiebeschrijving

Tussen functiebeschrijving en competentieprofiel bestaat een verschil. De focus van beide beschrijvingen zijn fundamenteel verschillend. Functiebeschrijvingen formuleren taken en verbinden die met de resultaten van een medewerker. Het competentieprofiel richt zich op de kennis, vaardigheden en attitudes van een persoon in relatie tot diens resultaten.

Een tweede verschil is de relatief grote reikwijdte van een competentieprofiel. Daar waar een traditionele functiebeschrijving uitsluitend de functie zelf met bijhorende taken omschrijft, beschrijft een competentieprofiel de functie én de medewerker.

Competenties kunnen zowel voor een mens alsook voor een functie kenmerkend zijn. Een competentieprofiel van een functie omvat een opsomming van de competenties die nodig zijn voor het uitoefenen van een bepaalde functie. Voor een profiel van een medewerker geldt dat dit profiel de persoon beschrijft en die competenties opsomt die het meest binnen de persoon aanwezig zijn.

Met competentieprofielen wordt het matchen tussen de noodzakelijke competenties (voor de functie of het bedrijf) en de aanwezige competenties bij de werkne(e)m(st)er mogelijk. Competentieprofielen sluiten makkelijker aan bij de snelle veranderingen, waar functiebeschrijvingen over het algemeen statischer zijn.



Hoewel het gebruik van competentieprofielen aantrekkelijk lijkt, is het opstellen van de juiste profielen in de praktijk lang niet eenvoudig!

## Kenmerken van een goed competentieprofiel

Een competentieprofiel geeft weer aan welke norm je moet voldoen of waaraan je in de toekomst moet voldoen. Een goed competentieprofiel geeft niet enkel een definitie maar tevens de indicatoren weer. Deze laatste zijn een beschrijving van zichtbare en meetbare handelingen en gedragingen waaraan je kunt zien of iemand wel degelijk die competentie bezit.

Een bruikbaar competentieprofiel voldoet aan volgende kenmerken:

### Beperkt

Een competentieprofiel dient specifiek te zijn. Het dient als sturingsmiddel en dat betekent dat de kern van de rol helder moet zijn. Een profiel bevat best niet meer dan zeven of acht competenties. Enkel de cruciale elementen dienen opgenomen te worden.

### Onderscheidend

Het profiel mag enkel onderscheidende competenties omvatten, zodat daarmee het onderscheidend vermogen van de specifieke rol wordt gewaarborgd. Een competentieprofiel is onderscheidend wanneer binnen het profiel die competenties genoemd worden die bepalend zijn voor die specifieke rol en bovendien antwoord kunnen geven op de vraag welke competenties iemand nodig heeft om in die rol te kunnen groeien.

### Kernachtig

De omschrijvingen van competenties moeten concreet zijn en gedrag omschrijven dat de medewerkers logisch voorkomt. Bij voorkeur zo min mogelijk woorden gebruiken.

### Uitdagend, toekomstgericht en realistisch

Competentiemanagement moet de ontwikkeling van de organisatie én de medewerkers stimuleren en richting geven.

## 5. Toepassingsgebieden competentie management

Human Resources Management kan beschreven worden als "...alle activiteiten die betrekking hebben op de in-, door- en uitstroom van mensen in organisaties...". Deze activiteiten kunnen bekeken worden vanuit de invalshoek van competentie management. Er zijn verschillende redenen om competentie management in te voeren. Dit kan gaan van recruter en aanwerven van medewerkers, ontwikkelen en opleiden, beoordelen, tot het verlonen van de medewerkers. Uit onderzoek blijkt dat vooral recruiting en selectie alsook ontwikkeling en opleiding de meest voor de hand liggende toepassingsgebieden zijn.

### Werving en selectie

Organisaties gaan mensen aanwerven met de gewenste competenties (kennis, vaardigheden, attitudes) voor een functie. Het gebruik van competenties leidt, in vergelijking met de traditionele werving en selectie, tot een andere toepassing van werving en selectie.

Nog meer dan bij functiebeschrijvingen wordt de nadruk gelegd op de eigenschappen, het gewenst gedrag van de kandidaten.

Net zoals bij de functiewaardering kunnen hier, tijdens selectie- en aanwervingsinterviews, nog sterke seksestereotypen onbewust een rol spelen. Bijvoorbeeld: voor een mannelijk getypeerde functies worden "mannelijke" vaardigheden (b.v. rationaliteit, autoriteit, zelfverzekerd, enz.) vereist en gaat men er als vanzelfsprekend van uit dat de sollicitant van het mannelijk geslacht moet zijn. Gezien men veronderstelt dat vrouwen weinig van deze "mannelijke" eigenschappen bezitten, wordt weinig vertrouwen gesteld in vrouwelijke kandidaten. Het spreekt vanzelf dat deze houding een rem plaatst op de tewerkstelling en de loopbaankansen van vrouwen.

Het uitschakelen van deze seksestereotypen kan door meerdere technieken en methodes te gebruiken. Voorwaarde is wel dat degene die deze technieken en methodes gebruikt en toepast een degelijke opleiding heeft genoten.

Naast het selectie-interview, zijn er ook nog psychologische testen en de assessmentcenter-methode, waarbij de aandacht voor seksestereotypen niet mag verzwakken.

### Ontwikkelen

Het kunnen aanbieden van een aantrekkelijk ontwikkelingsperspectief is een belangrijk middel om medewerkers te bin-

den aan de organisatie. Zowel de organisatie als de medewerkers kunnen hieruit voordelen halen.

Competentiegericht ontwikkelen biedt hier extra's, namelijk met behulp van competenties kan zowel de ontwikkeling van de organisatie als deze van de medewerkers gestuurd worden. De opleiding en het ontwikkelingstraject worden hier 'gerichte' trajecten. Het voordeel van dit "gericht vormgeven" van het opleidings- of ontwikkelingstraject is dat de organisatie zal kunnen gebruik maken van een medewerker die beter zal functioneren, terwijl de medewerker voordeel ondervindt van de ontwikkelingsmogelijkheid in het algemeen én mogelijkervijs meer gemotiveerd raakt naarmate hij/zij bij het uitoefenen van zijn/haar rol daardoor meer succes zal hebben. Tevens is de medewerker beter voorbereid en zal hij/zij de snelle evoluties beter kunnen volgen.

De ontwikkelingsrichting wordt bepaald door competenties waarvan de organisatie denkt die nu of in de toekomst nodig te hebben. Vervolgens kunnen een aantal ontwikkelingsactiviteiten opgezet worden op basis van de vastgestelde competentiekloof (kloof tussen de competenties die gewenst worden en de beschikbare competenties).

Het verschil tussen het eigen profiel en het competentieprofiel is hier bepalend voor de ontwikkeling van een individu. Een vergelijking tussen de twee profielen geeft de ontwikkelingspunten aan. Met een beginsituatie en een gewenste eindsituatie voor ogen kan een ontwikkelingsplan opgesteld worden om de kloof te overbruggen. Loopbaantrajecten worden uitgewerkt.

Het vaststellen van aanwezige competenties kan gebeuren met behulp van een development center.

## Training en opleiding

Wanneer een organisatie het competentie management invoert, is het opstellen van een opleidingsplan één van de acties die aan bod komen.

Bij de ontwikkelingstrajecten speelt natuurlijk de trainbaarheid van een competentie een rol. In welke mate is een competentie (kennis, vaardigheid, persoonskenmerk) aan te leren? Sommige competenties zijn makkelijker trainbaar dan andere. Voor een aantal competenties zal het weinig zinvol zijn deze te trainen. Denk bijvoorbeeld aan de competentie "stressbestendigheid" of "loyaliteit" of "normbesef".

Belangrijk is dat de werknemer hier de kans krijgt om bij te leren en zich verder kan ontwikkelen. Het voordeel voor het bedrijf is dat zij medewerkers heeft die over de nodige competenties beschikt om de doelstellingen te bereiken.

## Evalueren en beoordelen

Competentieprofielen zijn een basis om de medewerkers te gaan toetsen. In de meeste gevallen gebeurt dit individueel door een lijnmanager met de betrokkene. Dit vindt plaats tijdens het jaarlijks functionerings- of evaluatiegesprek.

Evalueren en beoordelen van competenties worden verschillend ervaren wanneer het gaat over aanwerven van individuen dan wel over het ontwikkelen, opleiden en belonen van personen.

Bij het beoordelen van competenties gaat het vooral om het beoordelen van gedrag. Dit heeft als consequentie dat er een beoordeling moet gemaakt worden van het gedrag van een individu, een persoon (een man of een vrouw).

Over het algemeen wordt het beoordelen van de competenties van een sollicitant makkelijker ervaren als het beoordelen van competenties van de medewerker, hetgeen opmerkelijk is aangezien de eigen medewerker toch beter gekend is dan de sollicitant. Het beoordelen om te selecteren wordt als gemakkelijker ervaren omdat er veelal geen persoonlijke relatie is met de kandidaat, het gaat over het toekomstig handelen, de gevolgen gaan om het al dan niet hebben van een baan en de beoordeling gebeurt door meerdere personen.

Het beoordelen om te verlonen wordt als moeilijker ervaren doordat de beoordelaar een persoonlijke relatie heeft met de medewerker, het over het handelen van de afgelopen periode gaat, de gevolgen betrekking hebben op financiën (loon) en promotie en de beoordeling vaak alleen door de manager gebeurt.

Het beoordelen van competenties, het meten van gedrag is niet evident en de garantie tot volledige objectiviteit is niet gewaarborgd. Seksestereotype beoordelingen dienen uitgesloten te worden en daarvoor spelen zowel een goed, sekseneutraal profiel als een ervaren en genderbewuste beoordelaar een belangrijke rol. Het beoordelen van gedrag is niet evident en voor discussies vatbaar.

Hierna komen een aantal voorwaarden aan bod waaraan moet voldaan worden om zo objectief mogelijk te kunnen beoordelen:

- \* **Er dient een HELDER EN HANTEERBAAR systeem van competenties en beschrijvingen van bijhorend gedrag te zijn.**

Het competentieprofiel dient correct samengesteld te zijn. Het is van belang dat voor elke competentie een heldere operationalisatie en beschrijving beschikbaar is. Dit betekent dat duidelijk omschreven moet zijn waaruit



blijkt dat bijvoorbeeld iemand klantgericht is of kan samenwerken.

Op basis van deze operationalisatie per competentie kan voor elk profiel een beoordelingsinstrument worden gemaakt. De omschrijvingen per competentie kunnen daarbij per rol binnen de organisatie verschillen. Concreet betekent dit dat bijvoorbeeld voor elke verkoopfunctie in principe dezelfde competenties gelden, maar dat het bijhorend gedrag verschilt als gevolg van de verschillende rollen. Klantgerichtheid van een kas-sier(ster) verschilt van klantgerichtheid van een verkoopsmanager.

Door middel van de beschrijvingen van competenties kan beoordeeld worden in hoeverre iemand over deze competenties beschikt en ook het bijhorend gedrag laat zien. Het gaat vaak niet alleen over het gedrag maar ook om de resultaten van het gedrag. Er kunnen dus ook concrete prestaties geformuleerd worden bij de competenties.



**Duidelijke en objectieve beoordelingscriteria en gedragsindicaties zijn een must. Zorg ervoor dat de criteria objectief meetbaar, realistisch en haalbaar zijn.**

- \* **De organisatie beschikt over BEOORDELAARS die gedrag kunnen “zien” en kunnen vertalen in termen van competenties.**

Dit is één van de lastigste aspecten van het werken met competentiebeoordeling en –verloning. Over het algemeen is het de manager die de beoordeling uitvoert. Hij is verantwoordelijk voor het functioneren van de afdeling en de medewerkers binnen de afdeling. Het is ook mogelijk om meerdere beoordelaars in te schakelen. Organisaties die gebruik maken van de 360° feedback methode, zullen bij de beoordeling de manager, de collega's, de klanten en de medewerker zelf betrekken. Het oordeel is ruimer en niet meer afhankelijk van één persoon. In elk geval dient de beoordelaar gevormd te worden en hij/zij moet gedrag kunnen beoordelen en dit gedrag kunnen koppelen aan verschillende competenties.

Een zekere subjectiviteit in de beoordeling is dus nooit volledig uit te sluiten. In zijn/haar beoordeling kan een chef beïnvloed worden door zijn relatie met de betrokkene, door het feit dat het gaat om een man of een vrouw, het beschikbaar budget, enz.



**Leid de beoordelaars op en sluit zo veel mogelijk de subjectiviteit in beoordeling uit!**

- \* **Maak bij het begin van de beoordeling DUIDELIJKE AFSPRAKEN met beoordeelden over de beoordelingscriteria en de wijze waarop deze een rol spelen in de beoordeling.**

Maak duidelijke afspraken rond beoordelingscriteria en de wijze waarop ze worden toegepast.

De acceptatie neemt eveneens toe als beoordeelden in de loop van de beoordelingsperiode regelmatig **terugkoppeling** krijgen over hun functioneren, zodat de beoordelingsgesprekken geen verrassing meer inhouden. Minimaal 1 keer per jaar zal een functioneringsgesprek noodzakelijk zijn. In dit gesprek gaat het over hun competenties en geobserveerde verbeteringen daarin.



**Organiseer een regelmatige terugkoppeling over het functioneren!!!**

## Beloning

Het belonen van competenties kan ook een toepassing van competentie management binnen HRM zijn. De grootste voorzichtigheid dient hierbij aan de dag gelegd te worden. Het heeft geen zin competenties te belonen wanneer de andere deelgebieden van het HRM beleid nog niet werden ingevoerd.

We zijn uitgebreid ingegaan op analytische functieclassificatie als basis voor het functieloon. Dit blijft nog steeds de meest gangbare en vooral meest objectieve beloningsvorm. Bij die vorm van beloning is de zwaarte van de functie die je uitoefent bepalend. Het functieloon is een vast loon. De groei in salaris bij functieloon is in de meeste gevallen gebaseerd op de anciënniteit van de medewerker en/of op de leeftijd en/of op de jaren werkervaring.

Bij competentiebeloning is het niet de zwaarte van de functie die bepalend is voor de loonhoogte, maar zijn het wel de competenties (kennis, vaardigheden, persoonskenmerken). Deze vorm van verloning kan zowel vast als variabel zijn. Bij competentiebeloning wordt de groei van het salaris gebaseerd op de individuele ontwikkeling van competenties.

Prestatiebeloning wordt gebaseerd op prestaties of resultaten (individueel of in groep). Doelstellingen worden vastgelegd en nadien worden de behaalde prestaties vergeleken met deze op voorhand vastgelegde doelstellingen. Bij deze

vorm van beloning wordt de salariscroei gebaseerd op het behaalde niveau.

In de praktijk komen deze beloningsvormen gecombineerd voor. Het grootste deel van de beloning bestaat nog steeds uit het functieloon. Meer en meer wordt dit aangevuld met een variabel loongedeelte op basis van competenties en/of prestaties.

FUNCTIEBELONING	COMPETENTIEBELONING
> De stoel	> De mens
> Het WAT	> Het HOE
> Waarderen van functies en diploma's	> Waarderen van competenties (gedrag)
> Vaste periodieken	> Variabele beloning

De verwachtingen zijn dat er in de toekomst meer variabel zal verloond worden. Het verlonen van competenties werd tot hertoe nog met mate in de bedrijven ingevoerd.



**Indien competenties verloond worden, hou dan rekening met volgende punten:**

- > De beoordeling dient objectief te gebeuren. Hou rekening met de voorwaarden zoals vermeld in bovenstaande rubriek (evalueren en beoordelen)
- > Het principe van gelijk loon voor gelijk werk komt in het gedrang. De functie die de medewerker uitvoert kan nog steeds een belangrijk aandeel zijn in het totale beloningspakket.
- > Het belonen op basis van competenties is pas denkbaar wanneer competentie management werd ingevoerd in de verschillende onderdelen van het personeelsbeleid (werving en selectie, ontwikkeling, opleiding)
- > Duidelijke afspraken, procedures en communicatie omtrent dit competentie management en de toepassing zijn onontbeerlijk.

## 6. Afspraken en rollen bij invoering van competentie management

### Afspraken

Hierbij benadrukken we het belang van afspraken rond de doelstellingen, keuze en manier van implementatie. Om de slaagkans van een project competentie management en de toepassingen in HRM succesvol te verhogen, geven we hierna enkele richtlijnen.

### Werkmethodiek

Er zullen afspraken gemaakt worden rond de manier waarop informatie zal verzameld worden, welke profielen beschreven gaan worden en op welke manier (via werkgroepen, interviews, al dan niet met externe partner, gebruik van bestaande database of niet, vanuit bestaande functiebeschrijvingen,...).

### Communicatie

Alle betrokken dienen duidelijk geïnformeerd te worden (management, personeel en hun vertegenwoordigers (ondernemingsraad, syndicale delegatie,...)). Het doel van competentie management dient verduidelijkt te worden, alsook de visie en het concept. Een duidelijke definitie van "competenties", alsook informatie over de aanpak van het project is noodzakelijk. Communiceer regelmatig de stand van zaken binnen het project.

### Paritaire werkgroep

Het oprichten van een paritaire werkgroep, die de verschillende fasen in het project opvolgt en de goede gang van zaken bewaakt, is aan te raden. Deze werkgroep zal ook toezien op de inhoudelijke kwaliteiten. Om het proces goed te kunnen volgen, kunnen de leden van de commissie best een opleiding in competentie-analyse volgen. Deze paritaire werkgroep kan ook feedback geven over het project. Zij waken ook over de sekseneutraliteit van het systeem en hebben aandacht voor gelijke kansen in het project.

### Goedkeuringsprocedure

Wanneer er profielen worden aangemaakt kan een procedure voorzien worden die de validatie van de competentieprofielen voorziet.

## Onderhoudsprocedure

Organisaties veranderen, dit betekent dat de doelstellingen ook worden bijgestuurd en dit implicaties heeft op de competenties: voorzie dat het systeem onderhouden wordt en ook in de toekomst bruikbaar blijft: dit kan verzekerd worden in een onderhoudsprocedure.

## Bezwarenprocedure

Het opstellen van een bezwarenprocedure laat toe om deze toe te passen en tot een oplossing te komen, wanneer er geen akkoord is in een bepaalde situatie (bv. bij evaluatie van competenties of over de inhoud van een competentieprofiel).

## Protocol

Alle afspraken en procedures kunnen best paritair vastgelegd worden. Deze zullen tijdens de uitvoering van het project gevolgd worden.

## De rol van de betrokkenen

Zoals bij functiewaardering is de rol van de verschillende betrokkenen zeer belangrijk voor het welslagen van het project. Hierna enkele aanbevelingen met betrekking tot de rol en verantwoordelijkheden van de verschillende betrokkenen in het project.

## De werkgever

De werkgever dient duidelijk te informeren over het doel en de visie van het competentie management, ondersteunt het project en stelt de noodzakelijke middelen zoals budget, tijd, menskracht en infrastructuur ter beschikking. Hij/zij betreft de functiehouders bij het inventariseren van de competentievereisten.

## Deskundige

Wanneer een organisatie beroep doet op een deskundige zal die onafhankelijk, deontologisch, objectief en kritisch te werk moeten gaan. Hij/zij heeft ervaring in de analyse, observatie en waardering van functies en competenties en dient te worden geaccepteerd door de sociale partners.

## Werkgroep

De werkgroep wordt best paritair samengesteld en de leden verbinden zich ertoe effectief en efficiënt te werken. Zij dienen objectief, eerlijk en oprechte feedback te geven.

## Betrokkenen en directe chefs

De betrokkenheid van het personeel en de directe chefs is wenselijk en creëert een groter draagvlak. Zij geven correcte en objectieve informatie en beschikken tevens over een grondige kennis en ervaring in de functie.

## Het management

Zij worden betrokken bij het project en ondersteunen het door hun correcte en objectieve informatie, hetgeen het welslagen van het project verhoogt.

## Syndicale vertegenwoordigers

Zij worden betrokken in het project en geven correcte en objectieve informatie, eerlijke en oprechte feedback.

Zoals bij projecten functieclassificatie zullen de betrokkenen hun rol vervullen in de verschillende fasen van het project.

## 7. Aandachtspunt competentiemanagement

Bovenstaande uiteenzetting toont aan dat competentie management veelomvattend is. Daarbij komt dat er niet echt systemen bestaan die voor meerdere organisaties of bepaalde werknemers van toepassing zijn. Er bestaan bronnen die kunnen aangewend worden, maar aangezien het competentie management idealiter ontstaat rond de missie, visie, waarden en doelstellingen van de individuele onderneming zullen de noden en behoeften van de verschillende organisaties verschillen en zullen modellen en manieren van aanpak binnen de verschillende organisaties dienen aangepast te worden. De garantie voor een gelijke behandeling man en vrouw ligt in het ontwikkelen van een gepast competentie model binnen de organisatie en een objectieve toepassing van het instrument.



### Tot slot geven we je nog een aantal aandachtspunten mee:

- \* Zorg ervoor dat er duidelijkheid bestaat rond de definities van competentie management en alle gebruikte termen van het instrument.
- \* Zowel management als werknemers en hun vertegenwoordigers dienen betrokken te worden om het draagvlak te garanderen.
- \* Communiceer op regelmatige tijdstippen over het project en de stand van zaken.
- \* Waak erover dat er verschillende fasen worden voorzien en dat deze ook gevolgd worden.
- \* Zie erop toe dat er afspraken worden gemaakt rond een aantal procedures.
- \* Train de managers en medewerkers naar technieken, methodes en sekseneutraliteit.
- \* Zie toe op het proces van beoordeling! Objectieve beoordelingscriteria zijn een must en dienen op voorhand vastgelegd te worden om sekseneutraliteit te waarborgen.
- \* Zorg voor goed getrainde beoordelaars!
- \* Evalueer de voortgang en onderhoud het systeem.
- \* Bewaak in alle fasen en activiteiten de sekseneutraliteit. De rode draad en tips in het kader van gelijke kansenbeleid voor functiewaardering dienen zeker met aandacht gevolgd te worden bij het invoeren van competentie management binnen een organisatie.

# Literatuurlijst

- > Advies nr. 8 van 24 mei 1996 van de Raad van gelijke kansen over gelijk loon voor mannen en vrouwen
- > Advies nr. 23 van 12 maart 1999 van de Raad van gelijke kansen over gelijk loon voor werk van gelijke waarde en functieclassificatie
- > **Annie Hondeghem, Sarah Scheepers, Annelies Decat**, Studie naar de gelijkheid van mannen en vrouwen in het federaal openbaar ambt, Leuven: Instituut voor de Overheid, 2004 - 230 p.
- > **Colenbrander C.A.** en **Buning H.B.**, Functieclassificatiemethoden. Een onderzoek naar toegankelijkheid, aanvaardbaarheid en openheid van methoden, Alphen a/d Rijn, Samson, 1982.
- > **Cuiver-Freeman M.**, Praktisch competentie management, PMO editie, 2001
- > **De Jong & Van doorne-Huiskens en Partners**, De weegschaal gewogen. Handleiding seksneutrale functiewaardering. Deelrapport 2: handleiding, Den Haag, Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid, 2001.
- > **Dr. Jo Boon & Dr. Marcel van der Klink**, Competenties: achtergronden en toepassingen. Open Universiteit Antwerpen. Onderwijstechnisch Expertisecentrum Heerlen. 2000.
- > **Franco J.**, Competenties en beloning, Klare kijk op competenties – competentiebeloning. ACV – vakbeweging – 30 oktober 2002.
- > **Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen**, Evaluatie en classificatie van functies. Instrumenten voor gelijk loon., Initiatief van de Directie gelijke kansen met de steun van FOD WASO en het Europees Sociaal Fonds, 2001.
- > Klare kijk op competentie management bijlage bij De gids op maatschappelijk gebied – jaargang 93 – nr 7 september 2002.
- > **Limbourg M.**, Kwaliteitsvoorwaarden voor deugdelijk gebruik van competentie-analyse, januari 2000.
- > **Mahy (B) (dir de)**, La formation des salaires. In: Reflets et perspectives de la vie économique, De Boeck Université, T xl 2001.
- > **Maréchal A.**, Competentiemanagement: slogan of werkelijkheid? In de kijker Personeel en organisatie. Jaargang 11 nummer 11 20 december 2002.
- > **Van Meensel R.** Een gedragscode voor functiewaardering in het kader van gelijk loon voor werk van gelijke waarde. Kabinet van de Minister van Tewerkstelling en Arbeid en Gelijke-kansenbeleid, 1996.
- > **Sels L., en Overlaet B.**, Lonen in Vlaanderen. Wat verdient u en wie verdient meer?, Leuven, Acco, 1999.
- > **Theunissen Gert en Sels Luc**, "Waarom vrouwen beter verdienen (maar mannen meer krijgen)." Een kritische essay over de sekseloonkloof, Leuven 2006
- > **Veldman A.G.**, De weegschaal gewogen. Naar een instrument voor seksneutrale functiewaardering. Deelrapport 1 : juridische analyse, Den Haag, Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid, 2000.



## *Bijlagen*

**1. Verklarende woordenlijst**

**2. Voorbeeld van protocol  
ter invoering van functie-  
classificatie**

**3. Collectieve Arbeidsovereenkomst  
nr. 25 van 15 oktober 1975  
betreffende de gelijke beloning  
voor mannelijke en vrouwelijke  
werknemers**

**4. Overzicht wegwijzers  
voor gelijke kansen  
bij functiewaardering**

# Bijlage 1

## Verklarende woordenlijst

*Als beginner in het vak zal je verzuchten dat het jargon van de functiewaardering je meer verwacht dan helpt. In de literatuur ontmoet je steeds weer verschillende (interpretaties van) termen. Maak je niet te veel zorgen; in de praktijk blijken de principes en fasen van het functiewaarderingsproces dan toch wél dezelfde te zijn. Met dit kleine alfabet heb je alvast een handig instrumentje om de meest gebruikte termen te begrijpen.*

### AFWEEGFACTOREN, WEGINGSCOËFFICIËNT

*Waarde die het belang van een functiekenmerk aangeeft.*

### ANALYTISCH

*Functies waarden aan de hand van vooraf bepaalde functiekenmerken.*

### BEGELEIDINGSKOMMISSIE OF PROJECTGROEP

*De begeleidingscommissie wordt paritair samengesteld. Zij begeleidt en bewaakt de verschillende fasen van het project, ziet erop toe dat de procedures worden nageleefd en staat in voor de nazorg.*

### CLASSIFICATIESYSTEEM, FUNCTIEWAARDERINGSSYSTEEM

*Methodiek waarmee functies worden gewaardeerd en gerangschikt.*

### FUNCTIE

*Het geheel van taken en werkzaamheden die aan een persoon worden toevertrouwd.*

### FUNCTIE-ANALYSE

*Het op een uniforme manier analyseren van functies op basis van de functie-beschrijvingen. Meestal wordt de functie geanalyseerd aan de hand van een aantal functiekenmerken, die men ook criteria of gezichtspunten noemt. Deze functie-analyse kan worden opgenomen in de functiebeschrijving.*

### FUNCTIEBESCHRIJVING, FUNCTIE-OMSCHRIJVING

*Een gestructureerde omschrijving waarin een zo klaar en correct mogelijk beeld wordt gegeven van de inhoud van de functie, de situering ervan in het geheel van de organisatie en van andere elementen die kenmerkend zijn voor de functie. In de functiebeschrijving kunnen de functiekenmerken (criteria of gezichtspunten) opgenomen worden die later zullen aangewend worden voor de uiteindelijke analyse. Een beschrijving geeft dus de nodige basisinformatie om de functie te kunnen waarderen.*

### FUNCTIECLASSIFICATIE

*Het indelen van functies in klassen van gelijkwaardige functies. In de meeste systemen gebeurt dat op basis van de functiezwarte. Met behulp van een functieclassificatie probeert men dus allerlei soorten functies op een uniforme en systematische manier ten opzichte van elkaar te situeren.*

### FUNCTIEHOUDER, FUNCTIETITULARIS

*De persoon die de functie uitvoert.*

### FUNCTIE-INVENTARISATIE

*Het opstellen van een overzicht (lijst) van (referentie) functies in de organisatie.*

### FUNCTIEKENMERK, GEZICHTSPUNT, CRITERIUM, FACTOR

*Bepaalde invalshoek die wordt gehanteerd om alle functies te analyseren en te waarderen: kennis, zelfstandigheid, contact, leiding geven, vaardigheden, inconvenienten, afbreukrisico,...*

### FUNCTIELOON

*Loon dat bepaald wordt op basis van de waarde of de zwarte van een functie.*

### FUNCTIEWAARDERING

*Het bepalen van de score (functiewaarde die doorgaans uitgedrukt wordt in een puntenaantal) van de onderzochte functie. Meestal gebeurt dit aan de hand van waarderings- of graderingstabellen, waarin voor elk niveau van elk functiekenmerk aangegeven wordt met hoeveel punten dit overeenkomt.*



**FUNCTIEWOORDVOERDER**

*De geselecteerde functietitularis die geïnterviewd zal worden voor de functiebeschrijving.*

**FUNCTIEZWAARTE, FUNCTIEWAARDE, FUNCTIESCORE, FUNCTIEGEWICHT**

*Puntentotaal van een functie.*

**GEÏNTEGREERDE METHODE**

*Een methode die in principe op alle werknemers(categorieën) kan toegepast worden.*

**GRADERINGSTABEL**

*(Punten)tabel die gebruikt wordt bij het waarderen van functies.*

**INTEGRAAL ONDERZOEK**

*Alle bestaande functies binnen de organisatie worden beschreven, geanalyseerd, gewaardeerd en ondergebracht in een classificatie.*

**NORMATIEF MATERIAAL OF NORMMATERIAAL**

*Normatief of normmateriaal is een set volledig en objectief beschreven, gewaardeerde en/of ingedeelde normfuncties met toelichting op de graderingen waarin de graderingsnormen zijn vastgelegd. Bij voorkeur is over de normfuncties en graderingen overeenstemming bereikt met deskundigen van werkgevers en vakbondsorganisaties. Deze functies dienen derhalve als **norm** voor het waarderen van functies.*

**PUNTENSYSTEEM**

*Methode van functiewaardering waarbij de functies voor verschillende kenmerken een score op een schaal krijgen.*

**REFERENTIE-ONDERZOEK**

*Niet alle bestaande functies worden beschreven, geanalyseerd, gewaardeerd en geclassificeerd, maar alleen de meest representatieve functies. Op basis van dit referentiemateriaal worden dan later de bestaande functies ingedeeld conform een afgesproken indelingsprocedure.*

**REFERENTIE- OF VOORBEELDFUNCTIES**

*Referentie- of voorbeeldfuncties zijn functies die geanalyseerd, gewaardeerd en geclassificeerd worden en nadien als ijkpunt dienen om de andere functies in te schalen.*

**SYSTEEMHOUDER**

*Organisatie die een functiewaarderingssysteem ontwikkelt.*

**TECHNISCHE COMMISSIE OF WERKGROEP**

*De technische commissie is samengesteld uit deskundigen (uit de organisatie zelf of externe experts van de systeemhouders) en leden die een goed zicht hebben op de werking van de organisatie. Zij kunnen beroep doen op het management en/of direct leidinggevende. Zij waken over de correcte uitvoering van het project.*

**WEGINGS- OF EVALUATIECOMMISSIE**

*De wegingscommissie is samengesteld uit personen opgeleid in het functiewaarderingssysteem. Zij staan in voor de weging van de functies.*

## *Bijlage 2*

# Voorbeeld van protocol ter invoering van functieclassificatie

### ***Inleiding***

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

De ondertekenende partijen verklaren zich akkoord met de hierna volgende procedures en principes.

Bij besprekingen ter invoering van een functieclassificatie in ondernemingen en sectoren zullen zij deze procedures en principes aanbevelen en verdedigen.

Ondergetekende partijen, enerzijds:

Systeemhouder

en anderzijds,

**ALGEMENE CENTRALE DER LIBERALE VAKBONDEN VAN BELGIE (A.C.L.V.B.),**

Koning Albertlaan, 95 te 9000 GENT,

vertegenwoordigd door:

de Heer Luk De Vos, Nationaal Secretaris

de Heer Yves Vergeylen, Classificatiedeskundige

**BOND BEDIENDEN, TECHNICI EN KADERS VAN BELGIE (B.B.T.K.-S.E.T.C.a.),**

Hoogstraat, 42 te 1000 BRUSSEL,

vertegenwoordigd door:

de Heer Carlos Polenus, Ondervoorzitter

**CENTRALE NATIONALE DES EMPLOYÉS – GROUPEMENT NATIONAL DES CADRES (CNE-GNC),**

rue du Page 69-75 te 1050 Brussel,

vertegenwoordigd door:

de Heer Raymond Coumont, Algemeen Secretaris

Mevrouw Gwenaëlle Scuvie, Classificatiedeskundige

**LANDELIJKE BEDIENDENCENTRALE - NATIONAAL VERBOND VOOR KADERPERSONEEL (LBC-NVK),**

Sudermanstraat 5 te 2000 Antwerpen,

vertegenwoordigd door:

de Heer Piet Van Heddegem, Adjunct Algemeen Secretaris

Mevrouw Diane Pardon, Classificatiedeskundige

zijn het volgende overeengekomen :

### ***Inhoudstafel***

1. Informatie aan de ondernemingsraad en/of vakbondsafvaardiging en personeel
2. Ondernemingsovereenkomst
3. Begeleidingscommissie
4. Functiebeschrijving
5. Functiewaardering
6. Mededeling van de functieclassificatie aan het personeel
7. Beroepsprocedure
8. Onderhoudsprocedure
9. Andere afspraken

## **1. Informatie aan de ondernemingsraad en/of vakbondsafvaardiging en personeel**

Eerst en vooral dient de ondernemingsraad en/of de vakbondsafvaardiging op een gepaste wijze uitgebreid te worden geïnformeerd.

Deze informatie moet het volgende bevatten:

- > Doel en verloop van het volledige functiewaarderingsproces;
- > Beknopte uiteenzetting over de aard van de:
  - gekozen methode en de waarderingscriteria (bij voorkeur ondersteund door middel van een brochure);
  - analyse
    - \* Integrale analyse: door de waarderingsmethode met zijn waarderingscriteria toe te passen op elke betrokken functie;
    - \* Referentie-analyse: door elke betrokken functie in te delen aan de hand van voldoende onderbouwde referentiefuncties
- > Toelichting over het algemeen protocol.
  - Het personeel moet op een overeen te komen wijze worden geïnformeerd.

Deze elementen zijn onontbeerlijk om de samenwerking te verkrijgen van de werknemers alsook de aanvaarding van de functieclassificatie.

## **2. Ondernemingsovereenkomst**

Dit algemeen protocol moet bij de start van het functieclassificatieproject worden omgezet in een specifieke overeenkomst op ondernemingsvlak.

Deze ondernemingsovereenkomst:

- > bevat alle behandelde punten van het algemeen protocol. Bepaalde punten van het algemeen protocol moeten immers in de ondernemingsovereenkomst verder worden geconcretiseerd (bvb. oprichting van de begeleidingscommissie, gekozen methode voor analyse en waardering, beroeps- en onderhoudsprocedure, ...);
- > wordt aan alle werknemers kenbaar gemaakt.

## **3. Begeleidingscommissie**

### **3.1. Samenstelling**

1. Leden aangesteld door de werkgever;
2. Leden aangesteld door de representatieve vakorganisaties van de sector of van de onderneming;
3. Vertegenwoordiger(s) van de systeemhouder maken deel uit van de commissie.

Men zal ervoor waken dat:

- > De aangestelde personen representatief zijn;
- > De onderscheiden departementen maximaal betrokken worden;
- > Het aantal leden beperkt blijft teneinde de doeltreffendheid van de commissie te bevorderen.

De classificatiedeskundigen van de patronale federatie en van de vakorganisaties zijn geen lid van deze commissie maar kunnen, op uitdrukkelijke vraag van één van beide partijen, aanwezig zijn op de vergaderingen van de begeleidingscommissie.

### **3.2. Vorming**

Alle leden van de begeleidingscommissie moeten voldoende inzicht hebben in het systeem. Dit veronderstelt dat zij door de systeemhouder worden geïnformeerd over de waarderingscriteria en de werkwijze.

### 3.3. Taak

De commissie heeft volgende taken:

bij integrale analyse: inventaris opstellen van de te beschrijven en waarderen functies;

- > bij referentie-analyse: bepalen van de lijst van voorbeeldfuncties (ook referentiefuncties of sleutelfuncties genoemd);
- > functiewoordvoerders aanduiden voor de verschillende functies;
- > toezien op de kwaliteit van de functiebeschrijvingen;
- > toetsen van de functierangorde en eventueel het voorstel van functieclassificatie. Hiervoor kan beroep worden gedaan op een extern advies van de verschillende classificatiedeskundigen. In geval van twijfel kan de begeleidingscommissie opdracht geven de in vraag gestelde waardering over te doen;
- > toezien op de stipte uitvoering van de geplande werkzaamheden;
- > alle mogelijke problemen die de werknemers zouden kunnen ontmoeten tijdens het ganse functiewaarderingsproces verzamelen en bespreken. Hiervoor voorstellen van oplossing formuleren;
- > op regelmatige tijdstippen informatie verstrekken aan het personeel, de ondernemingsraad en de vakbondsafvaardiging over de voortgang van de werkzaamheden en de concrete afspraken die in de begeleidingscommissie werden gemaakt (zie ook hierna).

De beslissingen van de begeleidingscommissie worden in een verslag genotuleerd. De verslagen van de begeleidingscommissie zijn vertrouwelijk en gelden enkel als rapportering t.a.v. de leden van de begeleidingscommissie. Over de communicatie van belangrijke beslissingen of informatie naar de voltallige personeelsgroep worden er in de begeleidingscommissie specifieke afspraken gemaakt. De verslagen van de begeleidingscommissie worden eveneens aan de betrokken classificatiedeskundigen overgemaakt.

De commissie heeft een permanent karakter omdat zij in een latere fase wordt omgevormd tot beroeps- en onderhoudscommissie (zie punten 7 en 8).

## 4. Functiebeschrijvingen

De functiebeschrijvingen moeten minimaal volgende elementen bevatten:

- > Juiste en duidelijke functietitel (bij voorkeur in het Nederlands, resp. Frans) met alfanumerieke code ter identificatie van de functie;
- > Algemeen doel van de functie;
- > Plaats in de organisatie (v.b. organogram);
- > Essentiële taken of resultaatgebieden, waaronder voornaamste verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- > Kwantitatieve informatie (v.b. aantal ondergeschikten, budget, ...);
- > Voldoende elementen om de criteria van de waarderingmethode te kunnen toepassen
- > Goedkeuring:
  - bij integrale analyse: ondertekening ter goedkeuring door functiehouders en directe chef + datum;
  - bij referentieanalyse: ondertekening ter goedkeuring door functiewoordvoerder(s) en directe chef + datum. Aangezien deze functiebeschrijvingen de "norm" worden om andere functies in te schalen, zal de begeleidingscommissie afspraken maken over de goedkeuringsprocedure.
- > De functiebeschrijvingen moeten sekseneutraal worden opgesteld

De functiebeschrijvingen worden opgesteld door de systeemhouder of onder zijn toezicht. Daartoe kunnen volgende middelen worden aangewend:

- > Standaardvragenlijst met bijhorende handleiding door de systeemhouder ter beschikking gesteld;
- > Interview van de functiehouders of functiewoordvoerders;
- > Bezoek aan de werkplek;
- > Model van standaard functiebeschrijvingen.

De functiehouder en zijn chef moeten de gelegenheid hebben hun opmerkingen bekend te maken voor de definitieve redactie van de functiebeschrijving. Indien functiewoordvoerders werden aangeduid, moet deze mogelijkheid voor alle functiehouders blijven bestaan. Elke functiehouder krijgt vooraleer wordt overgegaan tot waardering van de functies een exemplaar van de definitieve functiebeschrijving.

Wanneer functiehouder en chef het oneens zijn over de functiebeschrijving, moet deze beschrijving het voorwerp uitmaken van een grondig onderzoek door de systeemhouder met het oog op een akkoord. Bij blijvende onenigheid moet de begeleidingscommissie voorstellen van oplossing formuleren.

## 5. Functiewaardering

De waardering van de verschillende functies gebeurt enkel op basis van goedgekeurde functiebeschrijvingen en kan op twee manieren gebeuren:

Bovendien moeten volgende principes worden gerespecteerd:

- > Elke functie, resp. elke referentiefunctie, wordt gewaardeerd;
- > Bij referentie-analyse wordt gekozen voor de analytische classificatie van een beperkt aantal referentiefuncties/sleutelfuncties. De overige functies worden na de keuze van het classificatiemodel vergelijkend ingedeeld t.a.v. deze sleutelfuncties of referentiefuncties. De begeleidingscommissie maakt concrete afspraken over de werkwijze (indelingsprocedure) die hiervoor zal worden gehanteerd.
- > De waardering moet bij voorkeur gebeuren door de systeemhouder en in elk geval door deskundigen opgeleid in de gekozen waarderingmethode onder toezicht van de systeemhouder;
- > Elk resultaat wordt nagezien door de systeemhouder;
- > De functierangorde en het eventuele voorstel van functieclassificatie wordt ter toetsing voorgelegd aan de begeleidingscommissie;
- > Het volledige systeem samen met de functiebeschrijvingen, de detailresultaten van de waarderingen (m.a.w. de graderingen) alsook de rangordening in functieklassen of categorieën, worden onmiddellijk na afloop door de directie van de onderneming ter beschikking gesteld van de functieclassificatiedeskundigen van de patronale federatie en van de vakorganisaties.

Verder gelden volgende verantwoordelijkheden:

- > De functiehouder, zijn directe chef en eventueel zijn hiërarchische overste zijn samen verantwoordelijk voor de juistheid en de volledigheid van de informatie die in de functiebeschrijving wordt opgenomen;
- > De systeemhouder is verantwoordelijk voor de juiste interpretatie van zijn methode, hij draagt ook de eindverantwoordelijkheid over het eindresultaat van de waardering;
- > De directie en de vakbonden zien via de begeleidingscommissie toe op de algemene procedure en de aanvaardbaarheid van de functierangorde en het eventuele voorstel van functieclassificatie.

## 6. Mededeling van de functieclassificatie aan het personeel

- > Toewijzingsprocedure: aan elke medewerker wordt de functie en de klasse meegedeeld waartoe die functie behoort.
- > Iedere functiehouder wordt in het bezit gesteld van een exemplaar van zijn functiebeschrijving.
- > De alfabetische indeling van alle functies binnen elke klasse (het classificatiemodel) wordt eveneens aan elk personeelslid meegedeeld.
- > Iedere functiebeschrijving (bij voorkeur gebundeld in een functieboek) kan door ieder personeelslid worden ingekeken.
- > Ieder personeelslid wordt geïnformeerd over de verdere stappen in het project (beroep, onderhoud, ...).

## 7. Beroepsprocedure

Iedere functiehouder heeft de mogelijkheid beroep aan te tekenen tegen zijn functiewaardering en/of -indeling.

Dit kan op basis van:

- > procedurefouten;
- > vergelijking met andere gewaardeerde en/of ingedeelde functies.

In de begeleidingscommissie wordt de tijdslijmiet voor het indienen en het behandelen van het beroep geconcretiseerd. Deze afspraken worden gecommuniceerd aan het personeel.

Indienen van een bezwaar kan via de hiërarchische weg, de vakbondsafvaardiging of de personeelsdienst (voor de coördinatie) d.m.v. een beroepsformulier met motivatie van het beroep.

De vakbondsafvaardiging is ook gerechtigd om in naam van een groep werknemers beroep in te dienen.

De *interne beroepscommissie* (voor deze gelegenheid verandert de begeleidingscommissie van naam) beslist over de ontvankelijkheid van het beroep en van zijn eventuele doorzending naar de waardeerder(s). Bij doorzending wordt een nieuwe waardering gemaakt.

Indien de betrokkene (werkgever, werknemer of vakbondsafvaardiging) de uitspraak van de interne beroepscommissie niet aanvaardt, kan hij een nieuwe aanvraag tot beroep bij de externe beroepscommissie indienen.

De *externe beroepscommissie* bestaat uit classificatiedeskundigen van de patronale federatie en van de vakorganisaties en een vertegenwoordiger van de systeemhouder. De externe beroepscommissie:

- > beschikt over alle nuttige informatie die nodig is om advies te kunnen uitbrengen;
- > onderzoekt het beroep en hoort eventueel de indiener, de directe chef en, indien nodig de hogere chef of nog de directie of de vakbondsafvaardiging;
- > geeft een eensluidend en definitief advies. Hier geldt de confidentialiteit, zowel over de debatten als over de details van het uitgesproken advies.

## 8. Onderhoudsprocedure

De functieclassificatie moet actueel worden gehouden. Bijgevolg moet er rekening worden gehouden met de wijzigingen en evoluties binnen de onderneming of de sector (functies, structuur, technologie, enz.). Dit dynamisch proces vermijdt een snelle veroudering van de functiebeschrijvingen, de waardering en bijgevolg de classificatie.

De bijeenroeping van de onderhoudscommissie (voor deze gelegenheid verandert de begeleidingscommissie van naam) kan gebeuren op initiatief van de bedrijfsleiding, de vakbondsafvaardiging of van de leden van de begeleidingscommissie.

### 8.1. Nieuwe functies

- > De aanvraag tot onderhoud kan zowel uitgaan van de bedrijfsleiding, de personeelsdienst, de functiehouder of de vakbondsafvaardiging;
- > Een ontwerp van functiebeschrijving wordt opgesteld volgens de geijkte procedure en vorm van het functiewaarderingssysteem;
- > Op grond van het ontwerp van functiebeschrijving wordt een indicatieve klasse-indeling bepaald binnen de bestaande classificatie;
- > Na verloop van een vast en vooraf bepaalde termijn (b.v. 1 jaar) wordt een definitieve functiebeschrijving opgesteld (zie punt 4) en behandeld zoals hierboven vermeld (zie punten 5 en 7).

Als het een nieuw aangeworven functiehouder betreft staat deze termijn los van de wettelijke proefperiode.

### 8.2. Wijzigingen in bestaande functies

- > Aanvraag tot onderhoud kan zowel uitgaan van de functiehouder, van de hiërarchie of de vakbondsafvaardiging;
- > De onderhoudscommissie neemt kennis van alle aanvragen tot onderhoud;
- > Betrokken personen (functiehouder, hiërarchische verantwoordelijke(n) en vakbondsafvaardiging) worden over de aan de gang zijnde procedure en timing geïnformeerd;
- > Tijdens een gesprek tussen functiehouder en zijn chef wordt onderzocht of er een gegronde en voldoende reden bestaat tot wijziging van de bestaande functiebeschrijving;
- > Indien een akkoord wordt bekomen, neemt de personeelsdienst het initiatief tot het overdoen van het beschrijvings-, waarderings- en beroepsproces (punten 3, 4 en 6);
- > Indien geen akkoord wordt bekomen, kan door een van de betrokken partijen de beroepsprocedure worden ingeroepen.

### 8.3. Periodiek onderhoud

Omdat een organisatie op een soms nauwelijks waarneembare wijze verandert, moet op regelmatige basis worden overgegaan tot een grondige nazicht van de functies. Vereisten daarbij zijn:

- > Een vaste termijn moet vooraf bepaald worden (b.v. om de 3 of 4 jaar);
- > Alle functies moeten aan bod komen;
- > De werkgever neemt het initiatief om de onderhoudscommissie samen te roepen;
- > De onderhoudscommissie treedt op als procesbewaker en neemt daar waar nodig initiatief om het beschrijvings-, waarderings- en beroepsproces op te starten;
- > Het personeel dient te worden geïnformeerd.

## 9. Andere afspraken

De nationale vakbondsdeskundigen worden door de systeemhouder:

- > gratis opgeleid in de methode en ontvangen alle nuttige documenten en informatie;
- > minimaal twee maal per jaar uitgenodigd voor overleg m.b.t. evaluatie van lopende dossiers en planning van toekomstige projecten enerzijds en evaluatie van systeemteksten, waarderings-, referentiemateriaal en procedures anderzijds.

Baremieke klassen, de loonbarema's die eraan verbonden zijn, de financiële gevolgen en hun kalender bij klaswijziging (verhoging of verlaging van klasse) horen niet tot het huidig 'technisch' protocol. Het sluiten van akkoorden hierover behoort tot de exclusieve bevoegdheid van de CAO-onderhandelaars.

Het is aangewezen om de definitieve functiebeschrijvingen en het functieclassificatiemodel te bundelen in een functieboek

**Indien een van de ondertekenende partijen van dit protocol wijzigingen wenst aan te brengen, zal ze de medeondertekenaars vooraf raadplegen.**

Opgemaakt te ..... op .....

Voor

voor ACLVB

voor BBTK – SETCa

voor CNE

voor LBC-NVK



## *Bijlage 3*

# **Collectieve Arbeidsovereenkomst nr. 25 van 15 oktober 1975**

**COLLECTIEVE ARBEIDSOVEREENKOMST NR. 25 VAN 15 OKTOBER 1975  
BETREFFENDE DE GELIJKE BELONING  
VOOR MANNELIJKE EN VROUWELIJKE WERKNEMERS,  
GEWIJZIGD DOOR DE COLLECTIEVE ARBEIDSOVEREENKOMST  
NR. 25 BIS VAN 19 DECEMBER 2001**

---

Gelet op de wet van 5 december 1968 betreffende de collectieve arbeidsovereenkomsten en de paritaire comités ;

Gelet op het Internationaal Arbeidsverdrag nr. 100 betreffende de gelijke beloning van mannelijke en vrouwelijke arbeidskrachten voor arbeid van gelijke waarde en op artikel 119 van het Verdrag tot oprichting van de Europese Economische Gemeenschap ;

Gelet op de Richtlijn van de Raad van de Europese Gemeenschappen van 10 februari 1975 betreffende het nader tot elkaar brengen van de wetgevingen der Lid-Staten inzake de toepassing van het beginsel van gelijke beloning voor mannelijke en vrouwelijke werknemers ;

Gelet op punt 5 van het Nationaal interprofessioneel akkoord van 10 februari 1975 betreffende de gelijkheid inzake arbeidsvoorwaarden ;

Gelet op artikel 47 bis van de wet van 12 april 1965 betreffende de bescherming van het loon der werknemers ;

Hebben navolgende interprofessionele organisaties van werkgevers en van werknemers ...

in de Nationale Arbeidsraad, op 15 oktober 1975, navolgende collectieve arbeidsovereenkomst gesloten.

## ***HOOFDSTUK I – VOORWERP EN TOEPASSINGSGBIED***

### **Artikel 1**

Onderhavige collectieve arbeidsovereenkomst heeft ten doel het beginsel van gelijke beloning voor mannelijke en vrouwelijke werknemers, dat is neergelegd in artikel 119 van het Verdrag tot oprichting van de Europese Economische Gemeenschap, te verwezenlijken.

De gelijkheid van beloning houdt in dat voor gelijke arbeid van gelijke waarde ieder onderscheid naar kunne wordt afgeschaft.

### **Commentaar**

De gelijkheid van beloning moet worden verwezenlijkt op het niveau waar de lonen worden gevormd.

### **Artikel 2**

De overeenkomst is van toepassing op de werknemers en op de werkgevers bedoeld in artikel 2 van de wet van 5 december 1968 betreffende de collectieve arbeidsovereenkomsten en de paritaire comités.

## HOOFDSTUK II – TENUITVOERLEGGING

### Artikel 3

De gelijke beloning voor mannelijke en vrouwelijke werknemers moet verzekerd worden voor alle elementen en voorwaarden van het loon, met inbegrip van de systemen van functiewaardering wanneer daarvan gebruik wordt gemaakt.

In geen geval mogen de systemen van functiewaardering tot discriminatie leiden, noch door de keuze van de criteria, noch door de weging van die criteria, noch door het systeem van omzetting van de functiepunten in loonpunten.

### Artikel 4

Onder loon wordt verstaan :

- 1<sup>∞</sup> het loon in geld waarop de werknemer ingevolge zijn dienstbetrekking recht heeft ten laste van de werkgever ;
- 2<sup>∞</sup> de fooien of het bedieningsgeld waarop de werknemer recht heeft ingevolge zijn dienstbetrekking of krachtens het gebruik ;
- 3<sup>∞</sup> de in geld waardeerbare voordelen waarop de werknemer ingevolge zijn dienstbetrekking recht heeft ten laste van de werkgever.

Worden voor de toepassing van onderhavige overeenkomst eveneens in aanmerking genomen :

- a) de vergoedingen die krachtens een collectieve arbeidsovereenkomst en ter aanvulling van het wettelijk vakantiegeld door de werkgever als vakantiegeld worden betaald ;
- b) de vergoedingen die voortvloeien uit de aanvullende niet-wettelijke sociale zekerheidsregelingen.

Met betrekking tot de toepassingsdatum van lid 2, b) van dit artikel, hebben de partijen besloten wat volgt :

- > als algemene regel zal deze bepaling van kracht worden zodra een nieuwe, door de Raad van de Europese Gemeenschappen vastgestelde richtlijn het probleem van de aanvullende niet-wettelijke voordelen inzake sociale zekerheid zal hebben geregeld ;
- > met betrekking evenwel tot de aanvullende niet-wettelijke voordelen inzake sociale zekerheid die gebonden zijn aan wettelijke uitkeringen waarvoor thans een verschil in regeling voor de mannelijke en vrouwelijke werknemers bestaat, zal deze bepaling slechts van kracht worden wanneer maatregelen in het wettelijke vlak zullen genomen zijn.

### Commentaar

Het begrip loon moet in de ruime zin worden geïnterpreteerd, conform de geest van de voorbereidende werkzaamheden van de wet van 12 april 1965 betreffende de bescherming van het loon der werknemers (cf. Verslag van de Hr. L.E. TROCLET aan de Commissie Tewerkstelling, Arbeid en Sociale Voorzorg, Parl. Stuk, Senaat, nr. 115, zitting 1964-1965, 9-2-1965, blz. 9 en 18).

De overeenkomst bepaalt dat de toepassingsdatum van lid 2, b) van dit artikel zal worden verdaagd en als algemene regel zal afhangen van de datum waarop genoemde richtlijn door de Raad van de Europese Gemeenschappen zal vastgesteld zijn. Een voorbehoud wordt evenwel gemaakt voor de voordelen die gebonden zijn aan wettelijke uitkeringen, waar een verschil in regeling bestaat op nationaal niveau (b.v. pensioenen), aangezien de richtlijn niet onmiddellijk bij wet ten uitvoer zal worden gelegd en het lot van deze aanvullende niet-wettelijke voordelen derhalve moet gebonden worden aan de maatregelen die in het wettelijke vlak zullen worden genomen.

Dit geldt niet voor de aanvullende niet-wettelijke sociale zekerheidsregelingen die gebonden zijn aan wettelijke uitkeringen waarvoor geen discriminatie bestaat (b.v. verzekering, ziekte-invaliditeit) en die van kracht zullen worden op de datum waarop de richtlijn van kracht wordt.

## Artikel 5

Elke werknemer die zich benadeeld acht of de representatieve werknemersorganisatie waarbij de werknemer is aangesloten kan bij het bevoegde rechtscollege een rechtsvordering instellen om het beginsel van gelijke beloning voor mannelijke en vrouwelijke werknemers te doen toepassen.

### Commentaar

Conform artikel 4 van de wet van 5 december 1968 betreffende de collectieve arbeidsovereenkomsten en de paritaire comités, kunnen de representatieve werknemersorganisaties in rechte optreden ter verdediging van de rechten welke hun leden putten uit de door hen gesloten overeenkomsten ; deze bevoegdheid doet echter geen afbreuk aan het recht van de leden om zelf op te treden.

## Artikel 6

Een gespecialiseerde paritair samengestelde commissie zal op initiatief van de organisaties, die onderhavige overeenkomst hebben ondertekend, worden opgericht.

Zij zal tot taak hebben het bevoegde rechtscollege van advies te dienen, indien het erom verzoekt, omtrent geschillen over de toepassing van het beginsel van gelijke beloning.

[Bovendien zal zij de sociale partners informeren en sensibiliseren met betrekking tot initiatieven inzake seksneutrale functiewaarderingsystemen en op verzoek van de paritaire comités dienaangaande advies en bijstand verlenen] (1).

### Commentaar

Wegens de zeer technische aard van tal van geschillen die aan de bevoegde rechtscolleges kunnen worden voorgelegd omtrent de toepassing van het beginsel van gelijke beloning, hebben de ondertekenende organisaties zich uitgesproken voor de oprichting van een commissie, bestaande uit personen die gespecialiseerd zijn op het gebied van de functiewaardering en de vaststelling van het loon. Zij zal bestaan uit drie leden die de werkgeversorganisaties vertegenwoordigen en uit drie leden die de werknemersorganisaties vertegenwoordigen ; er zullen evenveel plaatsvervangende leden worden aangeduid.

De leden van de Commissie kunnen zich naargelang van het geval door deskundigen laten bijstaan.

De Commissie Vrouwenarbeid zal ingelicht worden over de werkzaamheden van die Commissie.

[Om een dynamiek te ontwikkelen met het oog op het bewerkstelligen van seksneutrale functiewaarderingsystemen, zal de gespecialiseerde paritair samengestelde commissie alle nuttige informatie verzamelen met betrekking tot initiatieven inzake seksneutrale functiewaarderingsystemen en de sociale partners hiervan op de hoogte brengen en bewustmaken.

Bovendien kunnen de paritaire comités, indien zij dit wensen, dienaangaande de gespecialiseerde paritair samengestelde commissie om advies en bijstand verzoeken.] (2)

>>

(1) Ingevoegd bij collectieve arbeidsovereenkomst nr. 25 bis van 19 december 2001 (artikel 1).

(2) Nieuwe commentaar (Beslissing van de Raad van 19 december 2001).

## Artikel 7

§ 1. De werkgever die een werknemer tewerkstelt die hetzij op ondernemingsniveau, overeenkomstig de op afspraak berustende procedures die in de onderneming van kracht zijn, hetzij bij de sociale inspectie een met redenen omklede klacht heeft ingediend of die een rechtsvordering instelt of voor wie een rechtsvordering wordt ingesteld tot herziening van het loon op basis van onderhavige overeenkomst, mag de arbeidsbetrekking niet beëindigen, noch de arbeidsvoorwaarden eenzijdig wijzigen, behalve om redenen die vreemd zijn aan die klacht of aan die rechtsvordering.

De bewijslast van deze redenen rust op de werkgever, indien de werknemer wordt ontslagen of de arbeidsvoorwaarden eenzijdig worden gewijzigd binnen de 12 maanden volgend op het indienen van een klacht zoals bedoeld in het vorig lid. Deze bewijslast rust eveneens op de werkgever in geval van ontslag of eenzijdige wijziging van de arbeidsvoorwaarden nadat een rechtsvordering werd ingesteld, zoals bedoeld in het vorige lid en dit tot 3 maanden na het in kracht van gewijsde gaan van het vonnis.

§ 2. Wanneer de werkgever de arbeidsovereenkomst beëindigt of de arbeidsvoorwaarden eenzijdig wijzigt in strijd met de bepalingen van § 1, lid 1 van dit artikel, verzoekt de werknemer of de vakbondsorganisatie waarbij hij is aangesloten hem opnieuw in de onderneming op te nemen of hem te herplaatsen in de arbeidspost onder de voorwaarden vastgesteld in de arbeidsovereenkomst. Het verzoek moet worden gedaan binnen de dertig dagen die volgen op de datum van de betekening van de opzegging, van de beëindiging zonder opzegging of van de eenzijdige wijziging van de arbeidsvoorwaarden. De werkgever moet binnen de dertig dagen volgend op de betekening zich over de aanvraag uitspreken.

De werkgever die de werknemer opnieuw in de onderneming opneemt of hem opnieuw aan zijn vroegere arbeidspost tewerkstelt, moet het door de werknemer wegens ontslag of wijziging van de arbeidsvoorwaarden gederfde loon betalen alsmede de werkgevers en werknemersbijdragen op dat loon storten.

§ 3. Wanneer de werknemer ingevolge het in § 2, lid 1 bedoelde verzoek niet opnieuw wordt opgenomen of niet wordt herplaatst in zijn arbeidspost en er geoordeeld werd dat het ontslag of de eenzijdige wijziging van de arbeidsvoorwaarden indruist tegen de beschikkingen van § 1, lid 1, zal de werkgever aan de werknemer een vergoeding betalen die, naargelang van de keuze van de werknemer, gelijk is hetzij aan een forfaitair bedrag dat overeenstemt met het bruto-loon voor zes maanden, hetzij aan de werkelijke door de werknemer geleden schade ; in laatstgenoemd geval zal de werknemer de omvang van de geleden schade moeten bewijzen.

§ 4. De werkgever is verplicht dezelfde vergoeding uit te betalen, zonder dat de werknemer het in § 2, lid 1 bedoelde verzoek om opnieuw te worden opgenomen of in de arbeidspost te worden herplaatst, moet indienen :

1<sup>o</sup> wanneer de werknemer de arbeidsovereenkomst verbreekt, omdat het gedrag van de werkgever in strijd is met de beschikkingen van § 1, lid 1, wat in hoofde van de werknemer een dringende reden is om de arbeidsovereenkomst te verbreken ;

2<sup>o</sup> wanneer de werkgever de werknemer heeft ontslagen om een dringende reden, op voorwaarde dat het bevoegde rechtsorgaan dit ontslag voor ongegrond houdt en in strijd acht met de beschikkingen van § 1, lid 1.

### Commentaar

Dit artikel voorziet in een bescherming tegen ontslag, in die zin dat de werkgever geen einde mag maken aan de arbeidsbetrekking om redenen die verband houden met het instellen van een rechtsvordering of het indienen van een klacht.

De procedure voor het indienen van de klacht moet soepel worden toegepast. Deze klacht kan worden ingediend volgens een op afspraak berustende procedure op ondernemingsniveau of bij de sociale inspectie, doch de schriftelijke klacht, ingediend door een werknemer die is aangesloten bij een niet in de onderneming vertegenwoordigde vakorganisatie kan eveneens als geldig worden beschouwd.

Deze bescherming geldt eveneens wanneer, ingevolge het indienen van een klacht of het instellen van een vordering de arbeidsvoorwaarden eenzijdig worden gewijzigd, b.v. het doorvoeren van onverantwoorde mutaties, d.w.z. mutaties die niet noodzakelijk zijn wegens de normale organisatie van het werk in de onderneming. Anderdeels dient de aandacht te worden gevestigd op het feit dat, volgens de rechtspraak, de eenzijdige wijziging van een essentiële voorwaarde van de arbeidsovereenkomst de beëindiging van de arbeidsovereenkomst voor gevolg kan hebben.

In geval van ontslag of van eenzijdige wijziging van de arbeidsvoorwaarden, wegens hogergenoemde niet verantwoorde redenen, verzoekt de werknemer of de vakbondsorganisatie waarbij hij is aangesloten om de wederopneming in de onderneming of in zijn arbeidspost. Indien dit wordt geweigerd, moet de werkgever aan de werknemer een vergoeding betalen wanneer het ontslag of de eenzijdige wijziging van de arbeidsvoorwaarden als strijdig met de bepalingen van § 1, lid 1 van dit artikel werden beoordeeld. Deze vergoeding is, naargelang van de keuze van de werknemer, gelijk aan hetzij een forfaitair bedrag dat overeenstemt met het bruto-loon voor zes maanden, hetzij een bedrag dat overeenstemt met de werkelijk geleden schade, op voorwaarde dat de werknemer de omvang ervan kan bewijzen.

## **HOOFDSTUK III – BEKENDMAKING**

### **Artikel 8**

De tekst van onderhavige overeenkomst wordt in bijlage bij het arbeidsreglement van de onderneming gevoegd.

## **HOOFDSTUK IV – SLOTBEPALINGEN**

### **Artikel 9**

Deze overeenkomst is gesloten voor een onbepaalde looptijd ; zij wordt van kracht op de datum van de ondertekening ervan, met uitzondering van de bepalingen van artikel 4, lid 3.

Zij kan op verzoek van de meest gerede ondertekenende partij worden herzien of opgezegd met een opzeggingstermijn van zes maanden.

De organisatie die het initiatief tot herziening of opzegging neemt, moet de redenen aangeven en amendementsvoorstellen indienen ; de andere organisaties gaan de verbintenis aan deze binnen de termijn van een maand na ontvangst, in de Nationale Arbeidsraad te bespreken.

## **HOOFDSTUK V – VERPLICHTENDE BEPALINGEN**

### **Artikel 10**

De ondertekenende partijen gaan de verbintenis aan de nodige maatregelen te treffen opdat de sociale rechters en raadsheren, die in de arbeidsrechtbanken en -hoven als werknemers of als werkgevers zetelen, zouden worden ingelicht over het bestaan van de bij artikel 6 van onderhavige overeenkomst voorziene gespecialiseerde commissie. Tevens verbinden zij zich ertoe aan hun organisaties, die in rechte zouden optreden ter verdediging van de uit onderhavige overeenkomst voortvloeiende rechten, aan te bevelen dat zij het bevoegde rechtscollege zouden vragen genoemde commissie te raadplegen.

[De ondertekenende partijen gaan bovendien de verbintenis aan om de nodige maatregelen te treffen opdat de paritaire comités zouden worden ingelicht over de in artikel 6, derde lid van onderhavige overeenkomst voorziene rol van de gespecialiseerde paritair samengestelde commissie inzake sekseneutrale functiewaarderingsystemen.] (1)

### Commentaar

[Ter uitvoering van artikel 10, tweede lid hebben de ondertekenende partijen de mededeling nr. 8 van 19 december 2001 aan de paritaire comités overgemaakt betreffende de rol van de bij artikel 6 van de collectieve arbeidsovereenkomst nr. 25 van 15 oktober 1975 betreffende de gelijke beloning van mannelijke en vrouwelijke werknemers opgerichte gespecialiseerde paritair samengestelde commissie inzake neutrale functiewaarderingsystemen.] (2)

## Artikel 11

De ondertekenende partijen gaan de verbintenis aan de resultaten van de toepassing van onderhavige overeenkomst te onderzoeken, ten laatste 12 maanden na de inwerkingtreding ervan.

\* \* \*

Gelet op artikel 28 van de wet van 5 december 1968 betreffende de collectieve arbeidsovereenkomsten en de paritaire comités, verzoekt de Nationale Arbeidsraad dat de artikelen 1 tot 9 van deze overeenkomst door de Koning algemeen verbindend zouden worden verklaard.

Gedaan te Brussel, op vijftien oktober negentien-honderd-vijfenzeventig.

---

(1) Ingevoegd bij collectieve arbeidsovereenkomst nr. 25 bis van 19 december 2001 (artikel 1).

(2) Nieuwe commentaar (Beslissing van de Raad van 19 december 2001).

## Bijlage 4

# Overzicht wegwijzers voor gelijke kansen bij functiewaardering

- 1 Functiewaardering kan een middel zijn om het principe van “gelijk loon voor gelijkwaardig werk” in de praktijk te brengen. Er moet dan wel aan bepaalde **strikte voorwaarden** op vlak van **functiewaarderingssysteem, projectaanpak en procedures** worden voldaan.

De beste remedie is uiteraard alle betrokken partijen **sensibiliseren en aanbevelingen geven m.b.t. sekseneutraliteit in functiewaardering**. Trouwens gelijke kansen in functiewaardering komt niet alleen vrouwen maar ook mannen ten goede. Vooroordelen en seksestereotypen bij functiewaardering kunnen in beide richtingen ook nadelig en discriminerend werken voor hen.

- 2 Het is aan te bevelen **vrouwen te betrekken bij deze commissies**, bij het opstellen van procedures of het begeleiden van een functiewaarderingsproject, zodat ook zij invloed kunnen uitoefenen op de beslissingen die doorheen het proces genomen worden en aandacht kunnen vestigen op bepaalde punten en andere invalshoeken m.b.t. gelijke kansen. De rol van de vrouwen in deze commissies, en uiteraard ook van de mannen, is juist te waken over gelijke kansen in functiewaardering.

Een punt van aandacht is wel dat de aanwezigheid van vrouwen in dergelijke commissies zeker geen garantie biedt voor sekseneutraliteit. Ook vrouwen kunnen beslissingen nemen die gebaseerd zijn op seksestereotypen.

- 3 **Functiewaardering blijkt tot meer gelijkheid van lonen tussen mannen en vrouwen te leiden** als er sprake is van een **systematische, formele procedure** d.w.z. dat er een planning inzake activiteiten en, besluitvormingsmomenten afgesproken wordt, dat de commissies zijn opgericht en de **rollen** van de betrokken partijen klaar en **duidelijk** zijn, dat **afspraken** gemaakt zijn omtrent bezwaren en dat de betrokkenen een opleiding hebben gekregen.

Er moet een akkoord zijn tussen de verschillende betrokken partijen over:

- > het principe **‘gelijk loon voor gelijkwaardig werk’**
- > de **garantie** omtrent **sekseneutraliteit** in functiewaardering
- > de zorg en aandacht voor **actieve deelname van vrouwen in het functiewaarderingsproject** (bijvoorbeeld vrouwen betrekken bij de functie-interviews).

- 4 Empirisch onderzoek verricht naar de invloed van verschillende soorten waarderingsystemen en evaluatieprocedures bevestigt eerst en vooral dat **analytische systemen de kans verhogen op gelijk loon voor mannen en vrouwen**; andere systemen, zoals paarsgewijze vergelijking en ranking, bieden daarentegen minder waarborgen.

Aan welke eisen moet zo'n sekseneutraal systeem beantwoorden?

Wanneer een functiewaarderingssysteem gebruikt wordt, moet het systeem **gebaseerd zijn op criteria die niet verschillen naargelang het werk is uitgevoerd door een vrouw of een man**. De criteria zelf moeten ook sekseneutraal zijn en niet enkel typisch mannelijk of vrouwelijk.

- 5 Een functiewaarderingsproject begint met het opstellen van een volledige inventaris van al de functies die in de organisatie worden uitgeoefend. Dit betekent dat **alle functies van mannen en vrouwen in kaart worden gebracht**. Hierbij moet ook rekening gehouden worden met **deeltijdse en tijdelijke functies** die vaak door vrouwen worden ingevuld. In principe dienen alle functies die in een organisatie voorkomen te worden beschreven, geanalyseerd en gewaardeerd.

Als er toch bepaalde functies niet opgenomen worden, is het belangrijk om dit te motiveren zodat er in een latere fase hieromtrent geen problemen rijzen.

## 6 Er moet een éénduidige **relatie en herkenbaarheid zijn tussen functietitel versus functie-inhoud**.

Wees dus attent op de functiebenamingen: ze kunnen niveauverzwarend of verlichtend geïnterpreteerd worden, bijvoorbeeld medewerker personeelszaken of assistent HRM.

Laat u ook **niet misleiden in functiezwaarte door typisch mannelijke of vrouwelijke functiebenamingen**, bijvoorbeeld secretaris versus secretaresse. Soms klinken typisch mannelijke functiebenamingen alsof ze meer verantwoordelijkheid inhouden dan vrouwelijke functies? Wat is bijvoorbeeld het verschil tussen een coördinatrice van een afdeling of het hoofd van de dienst? Soms wordt een vrouwelijke functiehoud(st)er "assistent(e) van" genoemd terwijl in de praktijk misschien dezelfde activiteiten worden uitgevoerd als de persoon waarvan men assistent is.

**Vermijd zoveel mogelijk verwijzing naar sekse in functietitels**. Indien het onvermijdelijk is omdat het taalkundig niet kan, gebruik dan steeds de vermelding (M/V).

## 7 Wees bij het aanduiden van functiewoordvoerders attent voor **de aanwezigheid van vrouwelijke functiewoordvoerders en besteed aandacht aan hun betrokkenheid**.

## 8 De functiewoordvoerder(ster), de persoon die de desbetreffende functie uitoefent, is een bevoorrechte bron van informatie. Let op dat de geslachten vertegenwoordigd zijn. Uiteraard is een gesprek met de directe leidinggevende eveneens van belang. Hij of zij kan nog relevante gegevens aanreiken voor de functiebeschrijving.

Een **functie-interview** en in sommige situaties een **bezoek aan de werkplek** levert veel informatie op en is ideaal voor het toetsen van de functie-informatie en randvoorwaarden. Een **voorbereidende en duidelijke vragenlijst** werkt drempelverlagend en zal objectieve informatie geven.

De **rol van de functie-analyst** is zeer belangrijk. Hij of zij is verantwoordelijk voor de juiste interpretatie van de functie-informatie en voor het **objectief en kritisch analyseren van de functie-inhoud** conform **de systeemvereisten** en de normstelling van de systeemhouder.

## 9 De **beschrijving** moet zeker aan een aantal minimumvoorwaarden voldoen:

- > **duidelijk, consistent en volledig** zijn: gebruik eenvoudig taalgebruik en vermijd het gebruik van 'vak- en bedrijfsjargon'; de informatie dient zo duidelijk te zijn dat ze slechts voor één interpretatie vatbaar is.
- > **herkenbaarheid**: de functiebeschrijving moet een spiegelbeeld zijn van de realiteit d.w.z. dat de betrokken functiehoud(st)er zich moet kunnen herkennen in de beschrijving van zijn of haar functie.
- > **uniform en conform** zijn aan de vereisten van het gekozen functiewaarderingssysteem;
- > **sekseneutraal** omschreven zijn: het is niet omdat bepaalde taken traditioneel aan vrouwen toevertrouwd worden, dat ze niet beschreven moeten worden; koken, kuisen en opruimen zijn niet aangeboren; nauwgezetheid, bewegingsvaardigheid en concentratievermogen evenmin.
- > **geen sekse-identificatie** geven met de functiewoordvoerder(ster) door hetzij de functietitel, aanspreekvormen of persoonlijke voornaamwoorden (bijvoorbeeld, start de beschrijving van de activiteiten met een werkwoord, zo vermijd men het gebruik van het onderwerp).
- > een beeld geven over **wat wordt gedaan en niet hoe** (dus niet over het functioneren van de persoon in kwestie).

## 10 **Specifieke kenmerken van vrouwenfuncties moeten in dezelfde mate tot uitdrukking komen in de gezichtspunten of criteria en mogen niet op lagere graderingsniveaus worden gewaardeerd**.

In het algemeen worden functies waarin vrouwen tewerkgesteld zijn gekenmerkt door: zorgvuldigheid, netheid en hygiëne; repetitief en kort-cyclisch werk, dienstbaarheid, representativiteit, geduld, inlevingsvermogen, luisteren, verzorgen



en verplegen. Typische kenmerken van mannenfuncties zijn eerder: leidinggeven, commerciële, financiële en materiële verantwoordelijkheid, organisatie, beleidsontwikkeling en -advisering, technische werkzaamheden enz..

Alle **waarderingscriteria** moeten zodanig omschreven en gedefinieerd zijn dat ze **zowel van toepassing zijn op mannenfuncties als op vrouwenfuncties**. Ook bepaalde waarderingscriteria die niet direct typerend zijn voor mannen- of vrouwenfuncties zoals zelfstandigheid, verantwoordelijkheid, creativiteit, complexiteit, kennis,... worden in een aantal functiewaarderingssystemen zodanig omschreven dat ze in het voordeel van mannenfuncties werken. Voorbeelden zijn: nadruk leggen op financiële en commerciële verantwoordelijkheid, technische kennis of managementkennis en omschrijven van verantwoordelijkheid in organisatorische termen.

Een ander punt van kritiek is dat een aantal criteria en niveau-omschrijvingen niet eenduidig omschreven zijn, zodat zij voor meerdere interpretaties vatbaar zijn en dergelijke **interpretatievrijheid** ruimte kunnen geven voor sekse-onderscheid.

Soms zijn bepaalde niveaus van een aantal gezichtspunten gekoppeld aan één soort of type functie. Bijvoorbeeld "creativiteit" wordt gekoppeld aan ingenieursfuncties of "complexiteit" aan werkzaamheden die professioneel technische capaciteiten vereisen.

- > In een aantal functiewaarderingssystemen wordt ook met voorbeelden gewerkt in de omschrijving van criteria. Als in dit geval alleen voorbeelden worden gebruikt van typische mannenfuncties en niet van typische vrouwenfuncties kan dit nadelig werken voor de waardering van vrouwenfuncties.

Als bijvoorbeeld voor het gezichtspunt "zwaarte van het werk" het tillen van zware voorwerpen zoals zakken cement bestaat het risico dat bijvoorbeeld het tillen van mensen niet wordt gewaardeerd.

Aandachtspunten rondom **representativiteit van de gezichtspunten of criteria**:

- > controleren of in het gebruikte functiewaarderingssysteem **alle relevant geachte functiekenmerken tot de waarderingscriteria** behoren
- > of deze **waarderingscriteria duidelijk en eenduidig** omschreven zijn
- > niet voor interpretatie vatbaar en **sekseneutraal** zijn
- > **representatief** zijn voor de te waarden functies
- > waarderingscriteria ook **van toepassing zijn op typisch vrouwelijke** functies
- > alle waarderingscriteria moeten **consequent** worden toegepast.

- 11** De betrokken **functie-analyst** moet objectief en met de nodige aandacht voor de gelijke kansenproblematiek tewerk gaan. Hij of zij speelt een **cruciale rol** in de waarborg op gelijke behandeling door de informatie **sekseneutraal te interpreteren** tijdens de functiebeschrijving, -analyse en waardering, met name de sekse-neutrale interpretatie van de functie-informatie.

- 12** Aandachtspunten rondom **goedkeuring en bezwaren**:

- > belang van de goedkeuring omtrent de representativiteit en herkenbaarheid van de beschrijving
- > er moet voldoende bedenktijd voorzien worden om eventueel aanvullingen of correcties aan te brengen
- > recht op bezwaren (zie beroepsprocedure)

- 13** Vermijden van waarderingsfouten:

- > **vermijd vooroordelen en stereotypen** bij interpretaties van waarderingscriteria en van de omschrijving ervan
- > pas **systematisch en consequent** dezelfde reeks van waarderingscriteria toe
- > maak **geen selectieve keuze** van criteria of vergeet niet alle vooropgestelde criteria te waarden
- > **vermijd dubbeltelling** bij de waardering van een functiekenmerk
- > houd **geen rekening met deeltijdwerk of leeftijd**
- > **waardeer** niet het functioneren van de functiehouder, maar **de functie** zelf

- 14 Controle** op het vlak van sekseneutraliteit kan gebeuren door een paarsgewijze vergelijking te maken van mannen- en vrouwenfuncties. Men selecteert enkele vergelijkbare paren van mannen- en vrouwenfuncties op verschillende organisatieniveaus. Een paar bestaat uit een mannenfunctie en een vrouwenfunctie die ongeveer gelijk gewaardeerd zijn in punten. Vervolgens analyseert men de beschrijving en waardering van de geselecteerde paren en zoekt men naar eventuele inconsistenties.
- 15** Bij het afbakenen van de klassengrenzen moet men **opletten** dat een **groep of cluster van vrouwenfuncties niet systematisch afzakt naar een lagere klasse of geduwd wordt onder de klassengrens**. Belangrijk is ook de wijze waarop en de argumentatie waarmee de scheidingslijn getrokken wordt tussen 2 klassen of groepen van functies.

Als de klassengrenzen getrokken zijn en de verschillende klassen gedefinieerd of omschreven (klasse- of niveauomschrijvingen) worden is het raadzaam deze op een sekseneutrale manier te formuleren.

\* \*

\*





***Een publicatie van  
het Instituut voor de gelijkheid  
van vrouwen en mannen***

Ernest Blerotstraat 1 - 1070 Brussel  
in het kader van het EVA-project

***Met de steun van***

de Federale Cel van het Europees Sociaal Fonds  
en van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

