

Hoe werkt functiewaardering?

De ins en outs van functiewaardering, versie 2011

Colofon:

Dit is een uitgave van de Stichting FNV-Pers
ten behoeve van FNV Bondgenoten.

Januari 2011

Oplage: 500

Opmaak: Revon Drukkerij bv, Leerdam

Druk: FNV Bondgenoten

39114

Inhoud

Voorwoord	3
I Het hoe en waarom van functiewaardering	
> Wat is functiewaardering en wat is functie-indeling	4
> Waarom bemoeienis met functiewaardering	4
> Belangen van de vakbeweging bij het ontstaan en toepassen van functiewaardering	4
> Uitbreiding van functiewaardering	5
> Betekenis van functiewaardering	5
II Methoden van functiewaardering	
> Analytische systemen van functiewaardering	7
> Niet-analytische systemen van functiewaardering	7
> Verschillende wijzen van indelen	7
> Stappen bij functiewaardering	7
III Vormen van onderzoek	
> Referentieonderzoek	8
> Indelingsinstrumenten en computerondersteuning	8
> Andere vormen van onderzoek	9
IV Voorwaarden gesteld aan deugdelijke functiewaarderingssystemen	
> Toepasbaarheid	10
> Toegankelijkheid	10
> Betrouwbaarheid	10
> Validiteit	10
> Aanpasbaarheid	10
> Aanvaardbaarheid	10
> Participatie	10
> Onderhoud	10
> Seksneutraliteit	10
> Door FNV Bondgenoten erkende systemen	11
V De aanpak van een functiewaarderingstraject	
> Stappen bij invoering van een functiewaarderingssysteem	12
- Systeemkeuze	12
- Voorlichting en introductie	13
- Begeleidingscommissie	13
- Functie-informatie	13
- Functieanalyse; functiewaardering en functie-indeling	14
- Beloning	14
- Beroepsprocedure	14
- Onderhoud	14
> Algemene (procedure)eisen	15
> Beroepsprocedures	16
> Indienen externe beroepen	16
VI Gelijke behandeling mannen en vrouwen in functiewaardering	17

Bijlage 1

Veel gebruikte systemen, een blik op de inhoud

1. Bakkenist	19
> methode voor functiewaardering Bakkenist	19
> indelingsinstrument MNT: Methodisch Niveau Toekenning	20
2. CATS (Commercieel Administratief Technisch Sociaal)	20
> methode voor functiewaardering CATS	20
> indelingshandboeken	22
3. HAY	23
> methode voor functiewaardering HAY	23
> Job Family Modeling	24
4. IFA Integrale Functie Analyse methode	25
5. ISF/SAO (Integraal Systeem Functiewaardering / Systeem Arbeidsomstandigheden)	25
6. ORBA (Organisatie Bureau AW-V)	27
> ORBA 'de nieuwe generatie'	28
> ORBA PM	29
> indelingsinstrument NOK: Niveau Onderscheidende Kenmerken	30
7. USB (Universeel Systeem Berenschot)	31
> methode voor functiewaardering USB	31
> indelingsinstrument FNM: Functieniveaumatrix	32
8. ZFWS (Zuidema FunctieWaarderingsSysteem)	33

Bijlage 2

Overzicht van gebruikte systemen in de bedrijfsgroepen

35

Bijlage 3

Overzicht van brochures en notities van FNV Bondgenoten over beloning

36

Voorwoord

Functiewaarderingssystemen worden in een groot deel van 'werkend Nederland' gebruikt ter onderbouwing van de beloningsstructuur. In veel bedrijfstakken en bedrijven worden functiewaarderingssystemen gebruikt om functies te waarderen, in te delen en om vervolgens een beloningsstructuur (functiegroepen en salarisschalen) te maken. FNV Bondgenoten en haar voorgangers hebben zich vanaf het ontstaan van functiewaardering in Nederland intensief met dit onderwerp beziggehouden.

Deze brochure is bestemd voor (kader)leden van FNV Bondgenoten.

Achtereenvolgens komen aan de orde:

- waarom FNV Bondgenoten functiewaardering belangrijk vindt;
- de verschillende wijzen/methoden van functiewaardering;
- de voorwaarden die door FNV Bondgenoten aan functiewaarderingssystemen worden gesteld;
- de aanpak van een functiewaarderingproject;
- ontwikkelingen op het gebied van functiewaardering.

In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de verschillende functiewaarderingssystemen en de bijbehorende indelingsinstrumenten. In bijlage 2 is een overzicht van de in de verschillende bedrijfstakken gebruikte systemen opgenomen.

Deze brochure gaat dus over functiewaardering en niet over beloning. Beloning, inclusief beloningsvormen, flexibele beloning e.d., is een ander onderwerp. Voor informatie daarover wordt verwezen naar de informatiebladen in de reeks 'FNV Bondgenoten over beloning' en naar de notitie 'Beleidsuitgangspunten (flexibele) beloning FNV Bondgenoten'. In bijlage 3 wordt de hele reeks genoemd en staat hoe afzonderlijke informatiebladen te verkrijgen zijn.

Hoofdstuk I - Het hoe en waarom van functiewaardering

Wat is functiewaardering/-indeling

Systemen van functiewaardering worden gehanteerd om de zwaarte van functies ten opzichte van andere functies te bepalen. Hierbij wordt gekeken naar de inhoud van de functies. De belangrijkste elementen uit een functie worden gewogen. Te denken valt dan met name aan de (belangrijkste) werkzaamheden en de verantwoordelijkheden. Een functiewaarderingssysteem is een soort meetlat, waarlangs functies worden gelegd om de relatieve zwaarte van een functie te kunnen bepalen. Uiteindelijk ontstaat er dan een rangorde van functies, die opgeknipt wordt in een aantal groepen: de functiegroepen. Aan die groepen worden salarisschalen gekoppeld. Functiewaardering wordt dus gebruikt om functies aan salarisschalen te koppelen en speelt zo een belangrijke rol in de totale beloning.

De verschillende systemen van functiewaardering bekijken functies grofweg op een viertal hoofdkenmerken/gezichtspunten: Kennis/kunde; Verantwoordelijkheden/zelfstandigheid; Vaardigheden en Bezwarende omstandigheden. Afhankelijk van het te hanteren systeem kunnen deze basiselementen nader uitgewerkt zijn.

De kenmerken/gezichtspunten vormen een weerslag van de maatschappelijke normen over rangordeverhoudingen in ondernemingen. Functiewaardering is dus een volger van het maatschappelijk denken over functierangordeverhoudingen.

Op basis van de uitkomsten van de toepassing van een functiewaarderingssysteem vindt functie-indeling plaats (ook wel functieclassificatie genoemd). Dit is het indelen van de functies in functiegroepen. Aan deze functiegroepen wordt vervolgens via de onderhandelingen het salaris gekoppeld en wel in de vorm van loonschalen.

Waarom bemoeienis met functiewaardering

FNV Bondgenoten vindt bemoeienis met functiewaardering belangrijk omdat functiewaardering over loon gaat, namelijk het indelen van functies in loonschalen, en omdat de opvatting van de bond is, dat functie-indeling het eerlijkst gebeurt als functiewaardering toegepast wordt. Tijdens het congres in 2000 is deze opvatting, als onderdeel van het beloningsbeleid, nogmaals herbevestigd. Functiewaardering is een hulpmiddel bij het voeren van een beloningsbeleid en gaat uit van de gedachte, dat de functie-indeling moet plaatsvinden op grond van de werkzaamheden die verricht dienen te worden. Individuele beoordeling van medewerkers dient hierin niet door te klinken. Daarbij zouden willekeur, sympathie en antipathie een rol kunnen

spelen en dat moet bij weging van functies vermeden worden.

Belangen van de vakbeweging bij het ontstaan en toepassen van functiewaardering

De concrete belangen van de vakbeweging bij functiewaardering waren en zijn:

a. Vergroting van de rechtszekerheid van werknemers

De vakbeweging wil(de) af van willekeur in de beloning. De vakbeweging zag en ziet in functiewaardering een - gewenste - systematisering en onderbouwing van de beloningsverhoudingen. Het werk wordt beloond, niet het feit of een werknemer al dan niet een diploma bezit. Door de vakbeweging wordt functiewaardering niet beschouwd als een objectief wetenschappelijk instrument, maar als een bruikbaar instrument om te komen tot aanvaardbare beloningsverhoudingen. Ook kunnen functiewaarderingssystemen regelmatig op grond van zich wijzigende waarden - en normenpatronen en/of onderhandelingen tussen partijen bijgesteld worden.

b. Hulpmiddel voor het te voeren inkomensbeleid

De vakbeweging was en is voorstander van functiewaardering mede uit macropolitieke overwegingen. Onrechtvaardige inkomensverschillen tussen regio's, bedrijfstakken en bedrijven moeten gesignaleerd kunnen worden, zodat er een effectief inkomensbeleid in Nederland gevoerd kan worden. Salarissen in euro's kunnen vergeleken worden. Met functiewaardering kunnen ook de zwaartes van functies vergeleken worden. Dat maakt een complete vergelijking op beloningsniveau mogelijk. De vakbonden zagen en zien in functiewaardering zo een hulpmiddel voor het voeren van het eigen gecoördineerde arbeidsvoorwaardenbeleid.

Ook de werkgevers hadden en hebben belang bij de invoering en toepassing van functiewaardering. De werkgevers werden in het verleden geconfronteerd met de druk van werknemers om de grove beloningsstructuur van destijds aan te passen.

Daarnaast zagen en zien werkgevers in functiewaardering een middel om:

- a. rust te verkrijgen in de beloningsverhoudingen;
- b. de loonsom beheersbaar te maken.

Werkgevers grepen de functiewaarderingsystemen aan als meetinstrumenten (door deskundigen ontwikkeld en ondersteund door de vakbeweging), waar dus niet veel op aan te merken viel. De toepassing ervan werd met grote geheimzinnigheid omgeven. De grootste winst voor werkgevers was gelegen in het feit dat via de invoering van een functiewaarderingsstelsel de loonkosten beheersbaar werden en in de hand gehouden konden worden door de cao-afspraken over functiewaardering en een salarisstructuur. In feite gelden bovenstaande argumenten ook nog steeds op dit moment. Wel moet vastgesteld worden, dat de diverse systemen van functiewaardering in de loop der tijd van hun geheimzinnigheid zijn ontdaan en opener zijn geworden.

Uitbreiding van functiewaardering

In de loop van de tijd is er sprake geweest van een sterke uitbreiding van het toepassingsgebied van functiewaardering. De eerste functiewaarderingsystemen zijn ontwikkeld voor de weging van handarbeidsfuncties. Op een later tijdstip kwamen ook cao's tot stand voor kantoormedewerkers en leidinggevenden. Als gevolg daarvan werden her en der aparte systemen van functiewaardering voor deze categorie medewerkers ontwikkeld. In de loop van de jaren '60 kwamen de eerste voor beide categorieën geldende cao tot stand, de zogenaamde geïntegreerde cao. Dit leidde dan ook tot de wens om tot één geïntegreerd functiewaarderingsstelsel ter onderbouwing van de salarisstructuur te komen. De vakbeweging is nadrukkelijk betrokken geweest bij de ontwikkeling van systemen, die bruikbaar zijn voor zowel handarbeidersfuncties, beambtenfuncties als ook leidinggevende functies.

Op dit moment is het zover dat de functiewaarderingsstelsels geen belemmeringen meer vormen om cao's tot aan het niveau van directiefuncties te kunnen afsluiten. Technisch gezien kunnen met de belangrijkste systemen zeer uiteenlopende functies, van hoog tot laag en uit verschillende bedrijven en bedrijfstakken, gewaardeerd worden. Systemen die voor alle functies bruikbaar zijn, noemen we integrale systemen van functiewaardering.

De toepassing van functiewaardering als onderbouwing voor de salarisstructuur heeft in Nederland een grote vlucht genomen. Niet alleen in industriële ondernemingen, maar ook in de dienstverlenende sector, zoals bij banken, verzekeringsmaatschappijen, transport en vervoer, de gezondheidszorg, de non-profitsector en de overheid.

Betekenis van functiewaardering

Over de voor- en nadelen van functiewaardering is in de loop van de jaren veelvuldig gediscussieerd. Naast discussies over het nut van functiewaardering op zich, zijn er ook veel discussies gevoerd over de inhoudelijke kant van de verschillende functiewaarderingsstelsels. De belangrijkste discussiepunten kunnen als volgt omschreven worden.

1. Een functiewaarderingsstelsel is per definitie niet objectiefwetenschappelijk. Functiewaardering berust op een systematische beoordeling van werkzaamheden aan de hand van een aantal in het stelsel bepaalde criteria (kenmerken/ gezichtspunten). Deze criteria zijn in de loop van de tijd steeds nauwkeuriger gedefinieerd. Nog steeds geven maatschappelijke ontwikkelingen aanleiding opnieuw over de betekenis van de verschillende criteria te discussiëren. De criteria en het belang van de criteria ten opzichte van elkaar zijn principieel veranderbaar. Ze zijn de weerslag van afspraken tussen partijen (werkgevers- en werknemersorganisaties). Ze vormen een afspiegeling van maatschappelijke waarden en normen ten aanzien van functieverhoudingen. In sommige systemen wordt gebruik gemaakt van zogenaamde afweegfactoren (vermenigvuldigingsfactoren). Hiermede wordt het verschil in belang van de diverse criteria ten opzichte van elkaar uitgedrukt. In andere systemen is dit verschil in de te gebruiken waarderingstabellen tot uitdrukking gebracht.
2. Het slagen of falen van toepassing van systemen van functiewaardering is in hoge mate mede afhankelijk van betrokkenheid van medewerkers bij invoering van een stelsel. De acceptatie van de uitkomsten door de medewerkers zal hier van afhangen. Vandaar dat goede informatie noodzakelijk is, met daarnaast een open en zorgvuldige toepassingsprocedure. Het streven van vakbonden is de participatie van werknemers bij de toepassing van functiewaardering te vergroten. Daarmee is niet gesteld dat werknemers zelf moeten gaan waarderen. Wel zullen de medewerkers nadrukkelijk bij het vastleggen van de functie-informatie in een functieomschrijving of vragenlijst betrokken dienen te worden. Daarnaast dienen bezwaarprocedures te worden afgesproken, voor het geval dat discussie over de functie-inhoud respectievelijk de functie-indeling ontstaat en er niet tot overeenstemming kan worden gekomen.
3. Functiewaarderingsstelsels kunnen voor meer doeleinden dienen dan alleen voor het tot stand komen van gewenste beloningsverhoudingen. De in kaart gebrachte functie-informatie

kan aanleiding vormen de arbeidsorganisatie en de kwaliteit van de arbeid ter discussie te stellen. Daarnaast kan ook het opleidingsbeleid gekoppeld worden aan de functiestructuur van een organisatie. Ook het wervings-, selectie- en doorstromingsbeleid van een organisatie kan ermee onderbouwd worden. Voor FNV Bondgenoten is het van belang om tegenspel te leveren op het terrein van het organisatie- en promotiebeleid van ondernemingen. Veel kritiek op de toepassing van systemen van functiewaardering is aan het verkeerde adres gericht. Uiteindelijk weerspiegelen de resultaten van functiewaardering de wijze waarop organisaties zijn ingericht. De belangrijkste organisatiebeslissingen worden door het management genomen voordat vakbonden betrokken worden bij de invoering van functiewaardering.

4. Met nadruk moet worden gesteld, dat functiewaardering wordt gehanteerd ter onderbouwing van de beloning van functies. En niet van de individuele inspanningen van de medewerkers! Over de beloning van prestaties, ontwikkeling, (multi-)inzetbaarheid en competenties van medewerkers zullen dus eventueel in een ander verband afspraken met FNV Bondgenoten gemaakt moeten worden. Uiteraard voor zover passend binnen het beloningsbeleid van FNV Bondgenoten.

Samenvatting mogelijkheden van functiewaardering:

1. Een systematisch en controleerbaar instrument ter onderbouwing van een beloningsstructuur.
2. Biedt rangordening van functies ten behoeve van de indeling in salariscategorieën.
3. Vormt een registratiemiddel voor bestaande situaties en verhoudingen in organisaties.
4. Geeft een beschrijving van de inhoud van functies.
5. Is een middel voor het ontwerpen van een organisatie per afdeling, met inbegrip van de eisen die aan de verschillende functies gesteld worden.
6. Biedt vergelijkingsmogelijkheden op het gebied van de arbeidsvoorwaarden voor verschillende categorieën personeel.
7. Biedt een hulpmiddel voor de verbetering van de kwaliteit van de arbeidsinhoud.
8. Kan de grondslag bieden voor:
 - > werving en selectie;
 - > opleiding en training;
 - > promotiebeleid;
 - > beoordeling.

Hoofdstuk II - Methoden van functiewaardering

Functiewaardering is een instrument, waarmee op systematische wijze tot een rangordening (in relatieve zwaarte) van functies in een organisatie gekomen kan worden. Globaal gesteld is sprake van een tweetal soorten systemen van functiewaardering: analytische en niet-analytische systemen.

Analytische systemen van functiewaardering

Bij analytische systemen (methodes) van functiewaardering (ook wel puntensystemen genoemd) komen rangordes van functies tot stand aan de hand van een aantal vaststaande kenmerken. Deze kenmerken richten zich met name op de werkzaamheden, die in een functie uitgeoefend dienen te worden. Gelet wordt op de kennis en ervaring, benodigd voor het uitoefenen van een functie, de ingewikkeldheid en zelfstandigheid in een functie, de benodigde vaardigheden en de bezwarende werkomstandigheden (inconveniënten).

De kenmerken in de diverse systemen worden in het functiewaarderingsjargon ook wel gezichtspunten genoemd. De verschillende systemen van functiewaardering kennen ieder een eigen definiëring van hun gezichtspunten.

Iedere functie wordt op de diverse kenmerken gewogen en gewaardeerd met behulp van een voor elk kenmerk specifiek geldende waarderingstabel. Optelling van de waardering op de afzonderlijke kenmerken levert vervolgens de totaalwaardering van de functie. De puntentotalen van alle functies leveren een rangorde van functies ten opzichte van elkaar op. Deze rangorde van functies binnen een onderneming wordt wel functierangschikking genoemd. De puntentotalen worden verder bij de onderhandelingen gebruikt voor het vaststellen van de groepsgrenzen (groepenstructuur) van de verschillende functiegroepen, waar dan weer de salarisschalen aan gekoppeld worden.

Niet-analytische systemen van functiewaardering

Bij het gebruik van dit soort systemen wordt de functie in zijn geheel beschouwd. Door middel van onderlinge vergelijking (paarsgewijze vergelijking) worden de verhoudingen in functie-zwaarte bepaald, uitmondend in een rangorde van functies. Ook wordt wel vergeleken met zogenaamde 'normfuncties' of met 'niveautyperingen'. Daarnaast zijn er nog cao's waar in functielijsten is afgesproken in welke functiegroep bepaalde functies moeten worden ingedeeld.

Verschillende wijzen van indelen

Er zijn dus verschillende mogelijkheden om functies in vastgestelde functiegroepen in te delen.

- > Functies worden in hun geheel beoordeeld: paarsgewijze vergelijking respectievelijk vergelijking met referentiefuncties die al ingedeeld zijn.
- > Functies worden op alle kenmerken van een functiewaarderingssysteem beoordeeld. Per functiekenmerk worden punten toegekend, die opgeteld de zwaarte van een functie weergeven. Op grond van het puntentotaal wordt de functie rechtstreeks in de corresponderende functiegroep ingedeeld.
- > Functies worden slechts op één functiekenmerk beoordeeld. Een voorbeeld van deze slechts zelden toegepaste methode is het Paterson systeem. Alleen het beslissingsniveau van een functie wordt gewaardeerd.

Stappen bij functiewaardering

Bij de waardering en indeling van functies wordt een aantal stappen doorlopen:

1. Opstellen van een *functieomschrijving*: beschrijving van de kenmerkende activiteiten in een functie. Hierin vinden we meestal de doelstelling, plaats in de organisatie, taken en verantwoordelijkheden, aard en inhoud van de functie, alsmede de werkomstandigheden.
2. *Functieanalyse*: het analyseren van de zwaarte van de functie-inhoud aan de hand van de onderscheiden kenmerken (of gezichtspunten).
3. *Functiewaardering*: per kenmerk wordt met behulp van de daaraan gekoppelde waarderingstabel een waarde bepaald. Vervolgens worden de waarderingen op de afzonderlijke kenmerken bij elkaar opgeteld. De totaalwaarde brengt de relatieve zwaarte of waarde van een functie ten opzichte van andere functies tot uitdrukking.
4. *Functie-indeling*: het indelen van functies in groepen van gelijkwaardig te achten functies (functiegroepen). Ook wel functieclassificatie genoemd.

Hoofdstuk III - Vormen van onderzoek

In het midden van de jaren '80 ontstond nog al wat kritiek op het gebruik van de verschillende systemen van functiewaardering. De kritiek richtte zich met name op de hoeveelheid tijd, die noodzakelijk was voor voorbereiding, invoering en toepassing van systemen van functiewaardering. Ook de procedures, die daarmee gemoeid waren, namen veel tijd in beslag en zorgden nog wel eens voor een forse vertraging. Verder zou functiewaardering te star zijn en niet stroken met de voortschrijdende flexibiliseringstendens. Tevens zou functiewaardering niet meer het enige element moeten zijn, waarop de primaire beloning gebaseerd zou moeten zijn. Individuele prestaties, competenties en arbeidsmarktwaarde zouden daar ook onderdeel van moeten uitmaken. Kortom: functiewaardering 'lag' niet meer zo goed.

Inmiddels blijkt echter dat functiewaardering al deze kritiek heeft doorstaan. Nog steeds wordt functiewaardering op grote schaal toegepast. En het wordt steeds meer! Ook in de minder traditionele bedrijven buiten de industrie. Wel zijn in de loop der tijd ontwikkelingen in de toepassing van functiewaardering op gang gekomen, die het toenemende gebruik van functiewaardering bevordert hebben. Onderstaand worden de belangrijkste ontwikkelingen beschreven.

Referentieonderzoek

Ter besparing van kosten en tijdsbesteding voor functieonderzoek zijn veel ondernemingen overgegaan tot het beschrijven en waarderen van slechts een deel van alle functies. Bij toepassing van referentieonderzoek wordt ongeveer 25% tot 30% van de aanwezige functies beschreven en gewaardeerd. Deze functies worden referentiefuncties, rasterfuncties of kapstokfuncties genoemd.

Belangrijke criteria voor de selectie van deze functies zijn:

- > de functies moeten door meerdere personen worden vervuld;
- > de functies moeten duidelijk herkenbaar zijn, goed uitgekristalliseerd met weinig of geen discussie over de inhoud;
- > de verschillende disciplines in de organisatie moeten vertegenwoordigd zijn;
- > de functies moeten over de verschillende niveaus zijn verdeeld;
- > indien er gewerkt kan worden met functiereeksen dan heeft dat de voorkeur (een functiereeks is een reeks van in zwaarte opklimmende functies uit een zelfde werkgebied);
- > referentiefuncties en het bijbehorende functie-raster moeten beschikbaar en openbaar zijn.

De overige niet-gewaardeerde functies, kunnen in kaart worden gebracht met behulp van door de werknemers in te vullen vragenformulieren of er kunnen zogenaamde functieprofielen worden opgesteld, waarin de essentie van de functie wordt weergegeven. De indeling van deze functies in functiegroepen geschiedt door middel van vergelijking met één of enkele referentiefuncties. Indien binnen een onderneming voor een dergelijke aanpak wordt gekozen, dan zullen met vakbonden of ondernemingsraad afspraken gemaakt dienen te worden met betrekking tot procedures, werkwijze en betrokkenheid van medewerkers.

Indelingsinstrumenten en computerondersteuning

Een stap verder dan het werken met de referentiemethode gaat het indelen van functies met, al dan niet computer ondersteunde, indelingsinstrumenten. Een aantal adviesbureaus met een eigen functiewaarderingssysteem heeft een indelingsinstrument ontwikkeld dat, al dan niet ondersteund door een computerprogramma, kan helpen bij het waarderen/indelen van functies. In de meeste gevallen gaat het dan om een hulpinstrument bij het indelen. Referentiefuncties met hun waarderingen en niveaus worden in het indelingsinstrument vastgelegd en in het computerprogramma ingevoerd, waarna de overige functies met behulp van het indelingsinstrument vergelijkenderwijs in de diverse salarisgroepen worden ingedeeld. Het waarderen van de referentiefuncties blijft echter een verantwoordelijkheid voor een functieanalist. Het mag duidelijk zijn, dat volgens FNV Bondgenoten aan deze programma's een geaccepteerd systeem van functiewaardering ten grondslag dient te liggen. Bij eventuele onduidelijkheden kan dan te allen tijde op dat systeem teruggegrepen worden. Ook bij deze wijze van waarderen/indelen van de functies dienen met vakbonden of ondernemingsraad specifieke afspraken gemaakt te worden.

Bij toepassing van een indelingsinstrument stelt FNV Bondgenoten de volgende aanvullende voorwaarden:

1. Er moeten volledig beschreven, en met het betreffende functiewaarderingsstelsel geëvalueerde, referentiefuncties zijn ter onderbouwing van het indelingsinstrument.
2. De referentiefuncties en het bijbehorende functieraster moeten beschikbaar en openbaar zijn.
3. De bond wil vooraf betrokken zijn bij de afstemming van de referentiefuncties en de ontwikkeling van het indelingsinstrument.
4. Voor zover er gebruik gemaakt wordt van indelingscriteria moeten die:
 - a. voor de werknemers herkenbaar zijn;
 - b. in voldoende mate onderscheidend zijn;
 - c. openbaar toegankelijk zijn voor alle betrokkenen.
5. Voor elke in te delen functie wordt in overleg met de betrokken werknemer een (beknopte) functiebeschrijving opgesteld.
6. Elke werknemer krijgt een gemotiveerde indelingsbeslissing voor zijn of haar eigen functie.
7. Er moet een beroepsprocedure (zie hoofdstuk 5) worden overeengekomen, waarbij de functie zonedig met de desbetreffende analytische methode kan worden geëvalueerd.
8. De in het bedrijf met de indeling van functies belaste functionarissen (indelingscommissie, personeelsfunctionarissen), moeten door de systeemhouder worden opgeleid om de indelingsmethode toe te passen.
9. Het indelingsinstrument moet door middel van periodiek onderhoud actueel blijven.
10. De systeemhouder blijft verantwoordelijk voor de toepassing van het stelsel en daarmee ook voor het indelingsinstrument.

In bijlage 1 is bij de beschrijving van een aantal veel gebruikte functiewaarderingsstelsels ook het bijbehorende indelingsinstrument opgenomen.

Andere vormen van functieonderzoek

In het overgrote deel van de organisaties worden de functies beschreven op zogenaamd constaterende wijze (constaterend functieonderzoek). Dit betekent dat vastgelegd wordt welke werkzaamheden er op dat moment worden gedaan. Daarnaast bestaat er ook de mogelijkheid functies te beschrijven op een andere wijze, namelijk een weergave van de inhoud van functies zoals deze er over een paar jaar uitzien. Als gevolg van technologische en organisatorische ontwikkelingen kunnen en zullen functies namelijk sterk veranderen. Door functies toekomstgericht te omschrijven, gaan deze langer mee en hoeven niet steeds weer aanpassingen plaats te vinden. Deze wijze van beschrijven wordt 'normatief/structurend' genoemd. Het opzetten van functiereeksen past in deze aanpak. Het zal duidelijk zijn dat over deze vorm van functieonderzoek nadere en andersoortige afspraken met de vakbonden of ondernemingsraad gemaakt moeten worden. Als binnen een organisatie voor een dergelijke vorm gekozen gaat worden, zal allereerst nagegaan dienen te worden of mogelijkerwijze sprake is van een reorganisatie. Het mag niet zo zijn, dat onder het mom van het opzetten van normatief/structurend functieonderzoek stilzwijgend een reorganisatie wordt doorgevoerd.

Hoofdstuk IV - Voorwaarden gesteld aan deugdelijke functiewaarderingssystemen

Nederland kent vele systemen van functiewaardering. Toch zijn niet al deze systemen door FNV Bondgenoten erkend als deugdelijke systemen. We stellen eisen ten aanzien van de inhoud van de systemen en eisen ten aanzien van de toepassing ervan. De werkwijze in een functiewaarderingsonderzoek moet voor betrokkenen acceptabel zijn. De met FNV Bondgenoten overeengekomen analytische systemen van functiewaardering bieden de beste garantie voor een goede werkwijze en deugdelijke uitkomsten.

Ten aanzien van de aard en inhoud van een systeem stellen we de volgende eisen:

- a. **Toepasbaarheid**
Een functiewaarderingssysteem dient te gelden voor alle soorten functies en voor alle functieniveaus (z.g. integrale toepassing). Dit betekent dat het niet aanvaardbaar is om in functiewaardering bepaalde functiesoorten (bijvoorbeeld commerciële functies) anders te behandelen dan andere soorten (bijvoorbeeld productiefuncties). Alle binnen een systeem gehanteerde kenmerken behoren in principe te gelden voor alle functies tot en met directieniveau.
- b. **Toegankelijkheid**
Een systeem dient eenduidig, doorzichtig en begrijpelijk te zijn. Dit betekent dat alle gebruikte definities en omschrijvingen in een systeem duidelijk moeten zijn, dat wil zeggen voor één uitleg vatbaar en eenvoudig te interpreteren.
- c. **Betrouwbaarheid**
Een systeem moet zodanig zijn uitgewerkt dat onder alle omstandigheden in soortgelijke situaties dezelfde resultaten worden bereikt. Dit houdt in, dat een zelfde functie door verschillende analisten hetzelfde wordt gewaardeerd. Dit betekent onder meer dat er hoge eisen moeten worden gesteld aan het proces van het verzamelen, interpreteren en waarden van functie-informatie. Dit vereist de beschikbaarheid van een representatieve set referentiefuncties.
- d. **Validiteit**
Een systeem moet zodanig zijn uitgewerkt dat gemeten wordt wat ook echt gemeten moet worden. De diverse kenmerken dienen zodanig duidelijk te zijn uitgewerkt en verklaard, dat de kans, dat men ondeugdelijke of onvolledige uitkomsten krijgt, tot een minimum wordt gereduceerd. Een goede set goed uitgewerkte referentiefuncties dient de gewenste validiteit.
- e. **Aanpasbaarheid**
Een systeem moet kunnen worden aangepast wanneer belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen of ontwikkelingen in organisaties daartoe aanleiding geven. Een voorbeeld van een maatschappelijke ontwikkeling is de gewijzigde waardering van het vakmanschap, van ambachtelijke vaardigheden. Voorbeelden van ontwikkelingen in organisaties zijn het opkomen van nieuwe functies of het wijzigen van organisatiestructuren.
- f. **Aanvaardbaarheid**
Een systeem, de wijze van toepassing en de verkregen resultaten moeten aanvaardbaar zijn. Dit betekent enerzijds dat de resultaten voor de betrokkenen aanvaardbaar moeten zijn en overeenstemmen met een gevoel van billijkheid. Anderzijds houdt deze eis in dat de resultaten moeten overeenstemmen met landelijke en/of bedrijfstakgegevens.
- g. **Participatie**
Een systeem moet zowel technisch als procedureel mogelijkheden bieden voor participatie en openheid. Een systeem moet zo 'open' mogelijk zijn voor wat betreft de systeemtechniek en de aard, inhoud en werking van het systeem. Alsmede ten aanzien van procedures daar rond omheen.
- h. **Onderhoud**
Een systeem moet periodiek onderhouden worden. Actualisering en aanpassing van een systeem dienen regelmatig plaats te vinden, teneinde maatschappelijke en technologische ontwikkelingen daarin te verwerken. Een en ander in overleg met betrokken vakbondsdeskundigen.
- i. **Sekseneutraliteit**
Een systeem dient sekseneutraal te zijn. Systemen van functiewaardering mogen geen onderscheid maken in de waardering van 'mannenfuncties' ten opzichte van 'vrouwenfuncties' (zie Hoofdstuk VI).

Daarnaast zijn er een aantal eisen ten aanzien van de werkwijze c.q. procedures:

1. Openheid

Er dient openheid naar werknemers gegeven te worden. De opzet, werkwijze en resultaten dienen aan de werknemers uitgelegd te (kunnen) worden.

2. Belangenbehartiging

Vakorganisaties respectievelijk ondernemingsraad (zie WOR art. 27) dienen erkend te worden als belangenbehartigers voor werknemers met betrekking tot functiewaardering in bedrijven en bedrijfstakken. Deskundigen van de vakorganisaties moeten over alle functie-informatie, waarderingen en dergelijke kunnen beschikken.

3. Procedureafspraken

Bij de invoering moeten er afspraken worden gemaakt over:

- > communicatie
- > voorlichting
- > betrokkenheid
- > interne beroepsmogelijkheden
- > externe beroepsmogelijkheden

Over de werkwijze rondom functiewaardering zijn met de verschillende systeemhouders op centraal niveau afspraken gemaakt. Deze zogenoemde 'procedureafspraken' (convenanten/preambules) zullen in de verschillende cao's bekrachtigd en nader ingevuld moeten worden, willen ze op ondernemingsniveau ook zeggingskracht hebben.

4. Functiebeschrijvingen

Functie-informatie wordt bij voorkeur vastgelegd in een functiebeschrijving. Deze geeft het doel van de functie aan, de plaats in de organisatie, een beknopt overzicht van de wezenlijke taken en verantwoordelijkheden, de in- en externe werkcontacten (met wie en waarover), en een korte typering van de bezwarende arbeidsomstandigheden. De functiebeschrijving moet worden goedgekeurd door de bedrijfsleiding (meestal de direct leidinggevende) en door betrokken werknemer(s). De werknemer tekent 'voor gezien', wat betekent dat hij het er in essentie mee eens is.

Door FNV Bondgenoten erkende systemen

In de loop van de tijd zijn er door FNV Bondgenoten diverse systemen van functiewaardering als deugdelijk erkend en wel de volgende (zie bijlage 1 voor uitvoerige informatie):

- > Bakkenist (Human Capital Group te Utrecht)
- > CATS (*Commercieel Administratief Technisch en Sociaal*) (De Leeuw Consult te Leerdam)
- > HAY (Hay Group te Zeist)
- > IFA (*Integrale Functie Analyse methode*) (Systeemhouder is PriceWaterhouseCoopers te Utrecht, licentiehouder is Hill Advies te Deventer)
- > ISF/SAO (*Integraal Systeem Functiewaardering / Systeem Arbeidsomstandigheden*) (Vereniging FME/CWM te Zoetermeer)
- > ORBA (*OrganisatieBureau AW-V*) (Algemene Werkgevers Vereniging VNO-NCW te Den Haag)
- > USB (*Universeel Systeem Berenschot*) (Bureau Berenschot te Utrecht)
- > ZFWS (*Zuidema FunctieWaarderingsSysteem*) (Zuidema Beloningsmanagement te Leusden)

Naast de bovengenoemde systemen is er ook nog een beperkt aantal bedrijfssystemen. Bedrijfssystemen zijn functiewaarderingssystemen, die door een onderneming voor specifiek eigen gebruik zijn ontwikkeld. Met de verantwoordelijke bedrijfsdeskundigen wordt door de bonden over de ontwikkeling en toepassing van deze systemen contact onderhouden en de systemen zijn als zodanig door de bonden ook erkend. De trend is dat deze systemen langzamerhand voor de landelijk erkende systemen worden ingewisseld.

Hoofdstuk V - De aanpak van een functiewaarderingstraject

Tussen de start en de uiteindelijke invoering van de resultaten van een functiewaarderingstraject ligt een aantal stappen. In dit proces zijn verschillende beslismomenten te onderkennen, waarbij de bond of de ondernemingsraad betrokken moet zijn en afspraken moet maken. Uiteindelijk moet het zo zijn, dat diverse afspraken over het project en de uitkomsten al gemaakt zijn, voordat het project daadwerkelijk start.

In figuur 1 wordt het gehele proces van invoering en toepassing schematisch weergegeven. Hieronder worden de stappen in dit proces puntsgewijs toegelicht.

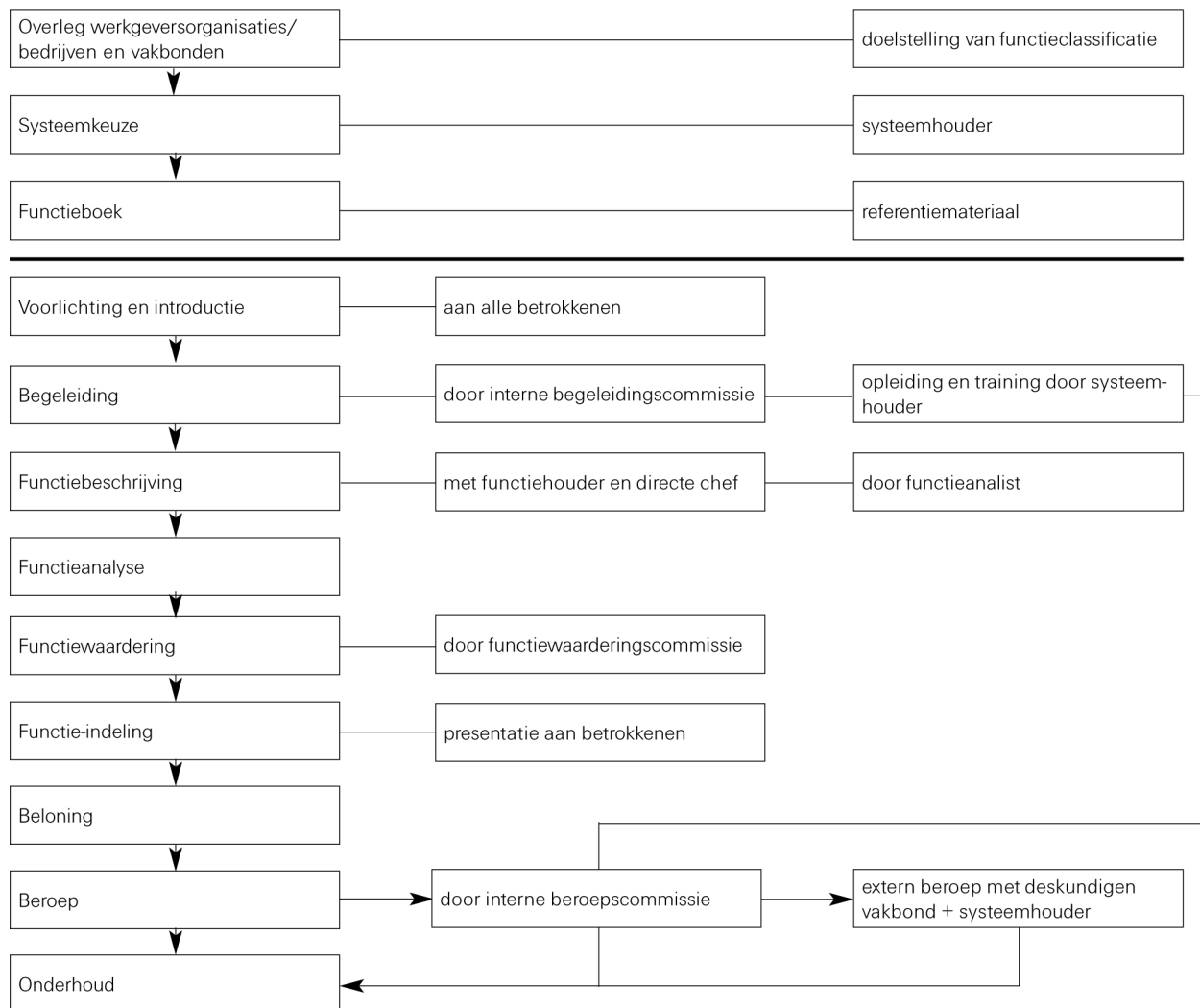
A. Stappen bij invoering van een functiewaarderingssysteem

1. Systeemkeuze

Zodra er voornemens bestaan om een functiewaarderingssysteem in te voeren of te wijzigen, zullen in het overleg tussen werkgeversorganisaties/bedrijven en vakbonden (bestuurder) respectievelijk ondernemingsraad afspraken gemaakt worden over:

- > de keuze van het systeem en de systeemhouder;
- > de doelstellingen die met de invoering van het systeem worden nagestreefd;
- > de vorm van het functieonderzoek;
- > de procedures die gehanteerd worden bij de invoering, toepassing en onderhoud van het systeem.

Figuur 1. Stappen in een functiewaarderingstraject



In vele gevallen zullen er voor wat de systeemkeuze en de te hanteren procedures betreft, afspraken zijn vastgelegd in de cao. Indien in de cao geen nadere afspraken zijn gemaakt, dan heeft de ondernemingsraad instemmingbevoegdheid bij de keuze van het systeem. In de Wet op de Ondernemingsraad (WOR) art. 27, staat een en ander geregeld. In ieder geval is het in deze fase van belang dat alle partijen over de noodzakelijke informatie beschikken.

2. Voorlichting en introductie

Alle betrokkenen moeten worden geïnformeerd over de doelstellingen van de invoering van het systeem, over de aard, inhoud en werking van het systeem, over de vorm van het functieonderzoek en over de afgesproken procedures. Goede informatie is essentieel voor de acceptatie van het systeem respectievelijk de resultaten door de betrokken werknemers.

Belangrijke onderdelen van de voorlichting zijn:

- > een begrijpelijke uitleg van doel en opzet van het systeem (bijvoorbeeld in een brochure) met een zo volledig mogelijke openheid van zaken;
- > functie en doel van referentiefuncties (indien een referentieonderzoek wordt afgesproken);
- > de manier van verzamelen van de functie-informatie en de vaststelling van de functiebeschrijving;
- > het proces van functieanalyse en functiewaardering c.q. functie-indeling;
- > de samenstelling en de rol van de eventuele begeleidingscommissie en de interne beroepscommissie;
- > de mogelijkheden van participatie door de betrokkenen;
- > de rol van interne en externe deskundigen;
- > de functie-indelingsprocedure en het verband met de salariscategorieën;
- > de interne en externe beroepsprocedures;
- > de onderhoudsprocedures met daarbij de rechten en de plichten van de medewerkers en de bedrijfsleiding.

Bij de voorlichting is het van belang dat de betrokkenen kennis hebben kunnen nemen van de inhoud van alle procedures respectievelijk daarover kunnen beschikken.

3. Begeleidingscommissie

Een eventuele begeleidingscommissie dient het proces van voorbereiding, uitvoering en nazorg (toezicht op het nakomen van afspraken) op zodanige wijze te begeleiden, dat de zorgvuldigheid van het gehele proces gewaarborgd blijft.

De commissie moet zodanig worden samengesteld dat:

- > de gekozen leden een goed inzicht hebben in de organisatie van de onderneming;

- > het aantal leden niet te groot is zodat er doelmatig gewerkt kan worden;
- > de leden van de commissie een voor dit doel geschikte opleiding hebben genoten.

De samenstelling van de commissie wordt afgesproken door partijen. Vaak is sprake van een paritair samengestelde commissie. Van werknemerszijde kunnen hierin kaderleden/ondernemingsraadleden zitting nemen. Eventueel kunnen er interne en externe deskundigen aan de commissie worden toegevoegd.

De belangrijkste taken van de commissie kunnen zijn:

- > het beoordelen van de kwaliteit van de functiebeschrijvingen;
- > het bewaken van de procedures;
- > het bewaken van de voortgang van het functieonderzoek;
- > het behandelen van problemen van betrokkenen tijdens het onderzoek;
- > het leveren van aanvullende informatie;
- > het toetsen van de functierangorde.

De opleiding van de commissieleden geschiedt bij voorkeur door de systeemhouder.

4. Functie-informatie

Voor het waarderen en indelen van functies is goede functie-informatie noodzakelijk. In de functiebeschrijving wordt geen eindeloze opsomming van werkzaamheden gegeven, maar een overzicht van de meest essentiële en karakteristieke elementen van de functie, zoals:

- > het doel van de functie, de hoofdverantwoordelijkheid;
- > de plaats in de organisatie, de hiërarchische en functionele relaties;
- > de essentiële taken, de voornaamste verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- > een algemene werkomschrijving, de aard en soort van informatie, het beslissingskader, de voornaamste uitvoeringsaspecten;
- > de interne en externe contacten;
- > de noodzakelijke kwantitatieve informatie (aantal ondergeschikten, budgetten, e.d.);
- > de arbeidsomstandigheden.

De functieanalist verzamelt de benodigde informatie d.m.v. interviews en/of vragenformulieren en stelt een concept functiebeschrijving op. Dit concept moet worden goedgekeurd door de functiehouder(s) en de (directe) chef.

5. Functieanalyse; functiewaardering en functie-indeling

Aan de hand van de goedgekeurde functieomschrijvingen moeten de functies worden geanalyseerd, en gewaardeerd c.q. ingedeeld.

Dit kan in principe op twee manieren:

- > een functie wordt op elk kenmerk (kennis, verantwoordelijkheid, vakkundigheid, e.d.) geanalyseerd en gewaardeerd;
- > een functie wordt vergeleken met één of meer voorbeeldfuncties (referentiefuncties) en op basis hiervan ingedeeld in een functiegroep.

Beide manieren leiden tot een rangordening van functies (functierangschikkinglijst). De feitelijke werkzaamheden in deze fase (analyseren, waarderen en indelen) worden uitgevoerd door een functiewaarderings- respectievelijk functie-indelingscommissie of door externe deskundigen van systeemhouders. Is sprake van een functiewaarderings-/indelingscommissie, dan dienen de (vaste) leden van deze commissie een goed inzicht te hebben in de organisatie van de onderneming. De commissie dient zich goed op de hoogte te stellen van de feitelijke samenstelling van de diverse functies binnen de onderneming, teneinde tot een juiste waardering/indeling te kunnen komen. In een enkel geval is sprake van het zitting hebben in deze commissie door kaderleden/ondernemingsraadleden. Meestal wordt deze activiteit aan de verantwoordelijkheid van de werkgever overgelaten. Wel zou de ondernemingsraad een toets op de functierangorde kunnen (laten) uitvoeren.

Het hele proces van waardering/indeling en rangordebepaling gebeurt onder toezicht en begeleiding van de interne (waarderingsdeskundige) en/of externe deskundigen (systeemhouder). Het resultaat van de functiewaardering/indeling en de rangordening kan getoetst worden door de begeleidingscommissie. Bij twijfel worden de resultaten opnieuw voorgelegd aan de indelingscommissie. De vakbondsdeskundigen kunnen, indien gewenst, volledig geïnformeerd worden over de functiebeschrijvingen, de waarderingsresultaten en de uiteindelijke rangorde. Indien noodzakelijk kunnen zij tot een toetsing van de waarderingsresultaten overgaan, hetgeen met de werkgever dient te worden afgesproken.

Op basis van de resultaten van de functiewaardering en de functierangschikkinglijst worden de functies ingedeeld in functieklassen. Tijdens het overleg tussen werkgeversorganisaties/bedrijven en vakbonden worden op basis van de resultaten afspraken gemaakt over het aantal functiegroepen, de grenzen tussen de groepen en de relatie tussen de functie-indeling en de salarisstructuur. In een aantal gevallen is de salarisstructuur al een ge-

ven. Met name in situaties waarin sprake is van een bedrijfstak-cao.

De functies worden ingedeeld op basis van (de uitkomst van de waardering van) de functie-inhoud. Persoonlijke capaciteiten van medewerkers of de manier waarop de functie wordt uitgeoefend, mogen hierbij niet worden betrokken.

6. Beloning

De functie-indeling dient als basis voor de salarisstructuur van een bedrijf(stak). De loonschalen, de inschalingprocedures, groeimogelijkheden en -snelheid binnen de loonschalen moeten in het overleg overeengekomen worden. Ook moeten hier de procedures worden vastgesteld die moeten worden gevolgd als er verschillen bestaan tussen de functiebeloning en de feitelijke beloning, die een werknemer op dat moment verdient. Voorbeelden hiervan zijn de zogenaamde 'afbouwregelingen' of 'garantieregelingen' voor werknemers, die in een lagere functiegroep c.q. loonschaal worden ingedeeld dan voorheen. Dit soort regelingen moet voorkomen, dat werknemers als gevolg van functiewaardering er in salaris op achteruit gaan. Elke medewerker wordt geïnformeerd over de indeling van zijn/haar functie en over zijn/haar persoonlijke indeling en over de daaruit voortvloeiende beloningsconsequenties.

7. Beroepsprocedures

Elke functiehouder die zich niet kan verenigen met de resultaten van functiewaardering kan hiertegen in beroep gaan. Dit beroep kan betrekking hebben op:

- > de gevolgde procedures;
- > de inhoud van de functieomschrijving;
- > de indeling van de functie.

De beroepsprocedures worden - net als alle andere te volgen procedures binnen het functiewaarderingsproces - vastgesteld in het overleg tussen werkgeversorganisaties/bedrijven en vakbonden of ondernemingsraad. De beroepsprocedures zijn vastgelegd in de diverse cao's. De procedures zijn het resultaat van de onderhandelingen tussen partijen en kunnen daardoor per bedrijf/bedrijfstak verschillen. Zie ook figuur 2, Beroepsprocedure.

8. Onderhoud

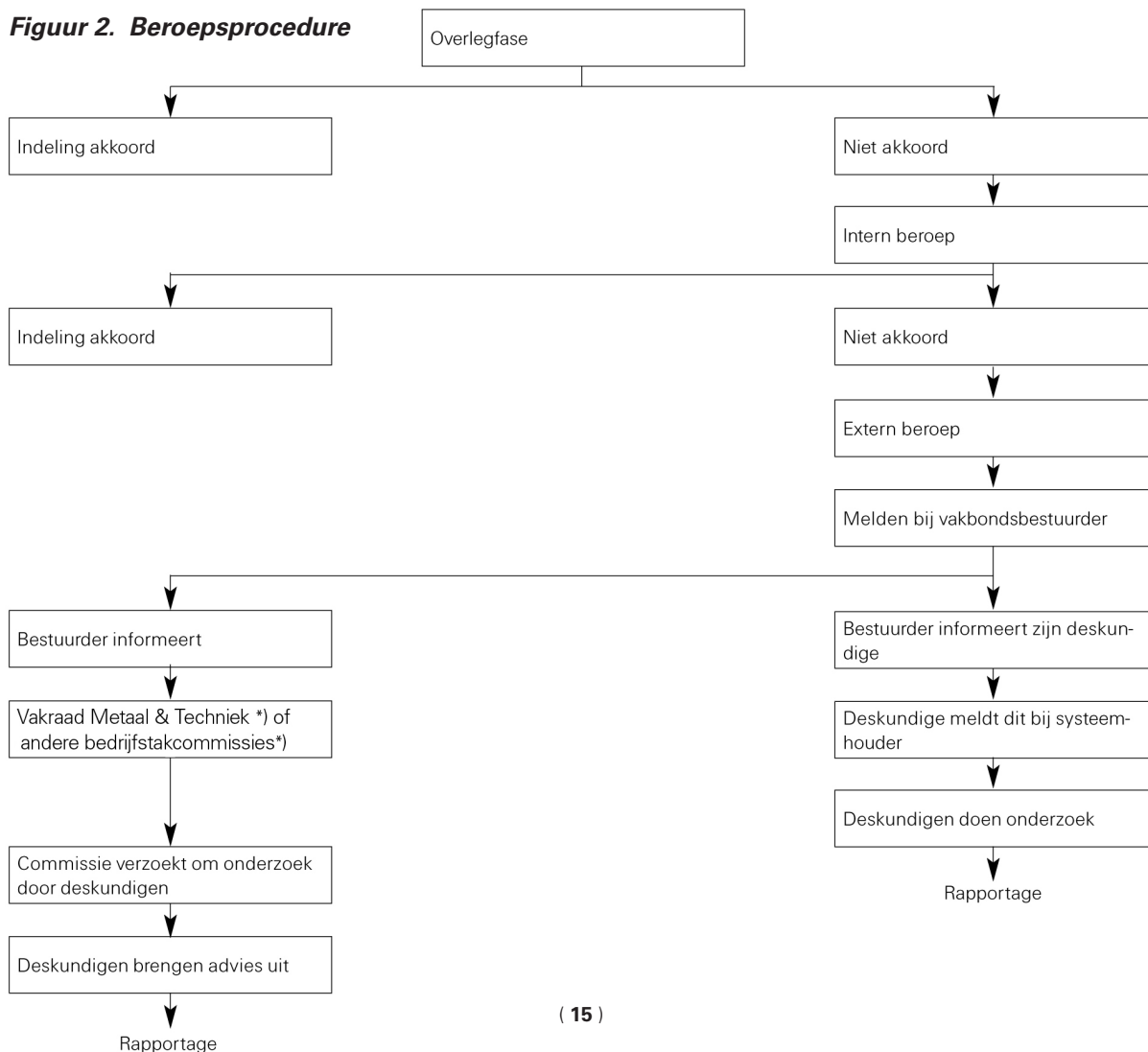
Regelmatig onderhoud van het functiebestand is van belang om de beschrijving, waardering en indeling van de functies up-to-date te houden, alsmede om maatschappelijke ontwikkelingen in het functiebestand te verwerken. Wijzigingen in de organisatie en/of functies kunnen reden zijn om tot herschrijven en herwaardering van de functies te besluiten. Het initiatief voor deze aanpassing kan liggen bij de bedrijfsleiding, de functiehouder en de vakbond en ondernemingsraad.

Het is wenselijk dat organisaties zo ongeveer iedere twee/drie jaar hun functiebestand opnieuw bekijken. Organisaties kunnen dat doen in een doorlopend proces. Ook kunnen vaste afspraken gemaakt worden en in de cao worden vastgelegd respectievelijk in een onderhoudsprocedure worden geregeld.

B. Algemene (procedure-)eisen

1. Uitdrukkelijk dient *een blijvende band met de systeemhouder* te worden afgesproken. Het is niet de bedoeling dat er een eigen interpretatie van een systeem in een bedrijf of bedrijfstak gaat ontstaan en systemen gaan 'afglijden'.
2. Functiewaarderingsdeskundigen binnen bedrijf of bedrijfstak dienen regelmatig samen te komen voor het *checken van het normgevoel en de systeeminterpretatie*.
3. Door partijen overeengekomen regelingen betreffende functiewaardering dienen te worden *opgenomen in de cao*. Denk aan: overeengekomen systeem, systeembeheer, puntengrenzen van de functiegroepen, procedureafspraken over toepassing, klachten en beroepsprocedures, ter beschikking stellen functiemateriaal
4. De *overgangsregeling* met betrekking tot inpassing vanuit de oude in de nieuwe salarisstructuur.
5. Een *garantieregeling* voor werknemers die financieel achteruit dreigen te gaan als gevolg van de nieuwe functiewaardering. In ieder geval moet het bestaande salaris worden gegarandeerd.
6. Reeds bij de invoering van functiewaardering moeten bindende afspraken gemaakt worden over regelmatig *onderhoud*.
7. Aan commissieleden wordt een *opleiding* gegeven. Bedrijfseigen functieanalisten (indien aanwezig) dienen te worden opgeleid door de systeemhouder.
8. De functielijsten en bijbehorende omschrijvingen, waarderingsresultaten en indelingsresultaten moeten (indien gewenst) *voor de deskundigen van vakorganisaties beschikbaar* zijn. Daarover dienen tussen partijen afspraken gemaakt te worden.

Figuur 2. Beroepsprocedure



C. Beroepsprocedures

Wanneer werknemers het niet eens zijn met de inhoud van hun functieomschrijving en/of de indeling van hun functie, moet er de mogelijkheid bestaan om daartegen in beroep te gaan.

Zie figuur op vorige bladzijde.

De beroepsmogelijkheid moet bestaan uit twee fasen: intern en extern.

De interne fase geldt voor iedere werknemer in de onderneming. De externe fase is voor vakbondsleden een andere dan voor niet-leden.

In de *interne fase* moeten de volgende zaken geregeld zijn:

- > de mogelijkheid voor elke werknemer om bezwaar (schriftelijk) aan te tekenen tegen de inhoud van zijn/haar functieomschrijving en/of tegen de indeling van zijn/haar functie respectievelijk de mogelijkheid om een verzoek tot herwaardering in te dienen;
- > de termijn waarop het interne beroep moet zijn afgehandeld;
- > de instanties die betrokken zijn bij de interne afhandeling; chef, personeelszaken, interne beroepscommissie, directie.
- > samenstelling en taken van de interne beroepscommissie.
- > de terugwerkende kracht van een eventuele hogere indeling. Gebruikelijk is tot het moment van de indiening van het beroep.

In de *externe fase* (voor vakbondsleden) moeten de volgende zaken geregeld zijn:

- > de indiening van het beroep bij de vakbond;
- > de instantie die het beroep gaat behandelen (commissie in geval van bedrijfstak, deskundige van werkgevers- en werknemersorganisatie bij overige beroepen);
- > de mogelijkheden voor onderzoek ter plekke en gesprek met functiehouders en chef;
- > het feit dat de externe uitspraak bindend voor de partijen is;
- > de terugwerkende kracht van een eventuele hogere indeling. Gebruikelijk is tot het moment van de indiening van het interne beroep.

Bij de externe fase voor niet-vakbondsleden kan normaliter geen beroep worden gedaan op ondersteuning vanuit vakbondszijde, tenzij hierover in de (sector)cao aanvullende afspraken zijn gemaakt.

D. Indienen externe beroepen

De wijze waarop een extern beroep, dat verder in behandeling dient te worden genomen, afgehandeld wordt, verschilt nogal per cao. In de cao staat omschreven welke weg bewandeld dient te worden.

In de meeste gevallen geschiedt indiening van de beroepszaak door leden van een vakbond bij de deskundige van de vakbond via de bestuurder/ledenservice, althans daar waar sprake is van toepassing van een erkend systeem van functiewaardering.

In gevallen waar geen systeem wordt gehanteerd, wordt vaak verwezen naar geschillencommissies. Van deze commissies wordt dan verwacht, dat zij een bindende uitspraak doen. Deze commissies worden meestal bemenst door vertegenwoordigers namens werknemers en werkgevers. Dit soort commissies hoeft niet (altijd) uit deskundigen te bestaan (lekencommissies).

Hoofdstuk VI - Gelijke behandeling mannen en vrouwen in functiewaardering

Onder de voorwaarden te stellen aan systemen van functiewaardering is reeds opgemerkt, dat systemen seksneutraal dienen te zijn. Wat hiermede wordt bedoeld, wordt onderstaand uiteengezet.

In het kader van de Wet Gelijke Behandeling Mannen en Vrouwen en de Wet Gelijk Loon is belangstelling ontstaan voor systemen van functiewaardering, gezien het feit dat deze systemen vaak ten grondslag liggen aan in bedrijven voorkomende beloningsstructuren.

In die zin is het interessant om na te gaan of functiewaardering wel het juiste middel zou zijn om aan deze gelijkheid gestalte te kunnen geven. Met andere woorden: Werkt functiewaardering 'seksneutraal' en beoogt functiewaardering dat te doen wat zij zegt, namelijk het waarderen van functies zonder daarbij te letten op degene, die de functie uitoefent. De Wet Gelijke Behandeling schrijft voor dat bij toepassing van functiewaardering sprake moet zijn van een deugdelijk systeem. Als gevolg van uitspraken van het Europese Hof wordt aan dit begrip beetje bij beetje inhoud gegeven. Door dit Hof is o.a. bepaald, dat in systemen van functiewaardering een evenredige verdeling van mannelijke en vrouwelijke kenmerken aanwezig moet zijn.

De mogelijke vrouwonvriendelijkheid van functiewaarderingssystemen heeft daarom de afgelopen periode de nodige aandacht getrokken. Een en ander als gevolg van het feit, dat uit onderzoek is gebleken, dat mannen gemiddeld 23 procent meer verdienen dan vrouwen. Bij correctie met een aantal factoren, zoals leeftijd, het vaker werken in deeltijd, naar verhouding lager opgeleid zijn en in lagere functies werken, resteert nog altijd een verschil van 7 procent in het bedrijfsleven en 4 procent bij de overheid. En functiewaardering zou daar één van de oorzaken van kunnen zijn.

Bovenstaande heeft ertoe geleid, dat door FNV Bondgenoten bij de diverse systeemhouders erop is aangedrongen om gezamenlijk met vakbondsdeskundigen na te gaan of, en zo ja op welke wijze er sprake zou kunnen zijn van een nadelige werking van het betreffende functiewaarderingssysteem bij het waarderen van 'vrouwenfuncties'. Daarbij zou de oorzaak mogelijk in het systeem zelf liggen, maar mogelijk ook bij de gebruikers van het systeem in de bedrijven (functieanalisten).

Met diverse systeemhouders binnen het werkingsgebied van FNV Bondgenoten zijn dan ook afspraken gemaakt om hun systeem van functiewaarde-

ring op het betreffende punt nader onder de loep te nemen. Daarnaast hebben andere systeemhouders onderzoekers, die zich met de materie bezig houden, verzocht om hun systeem op neutraliteit te toetsen. Met name de uitspraak van het Europese Hof ten aanzien van het evenredig voorkomen van zowel mannelijke als vrouwelijke kenmerken in de systemen is onderwerp van nadere beschouwing geweest.

Als gesproken wordt over typische vrouwenkenmerken, wordt vooral gedacht aan zaken als geduld, tact, invoelingsvermogen, zorg, opvoeding, dienstbaarheid, representatie, stiptheid, mensenkennis, (bestand zijn tegen) zenuw- en mentale inspanning, netheid, hygiëne, discretie, integriteit, veel contacten.

Als typische mannenkenmerken worden genoemd leidinggeven, gezag, commerciële werkzaamheden, financiële verantwoordelijkheid, materiële verantwoordelijkheid, onderhoud van materiaal, externe contacten, buiten werken, technische werkzaamheden, chaufferen.

Typische vrouwenfuncties worden die functies genoemd, waarin zo'n 60% of meer van de werkenden vrouw is.

Uit de verschillende onderzoeken is gebleken, dat de kenmerken zoals deze in de systemen voorkomen, in vele gevallen aangescherpt dienen te worden ten aanzien van de typisch vrouwelijke kenmerken. In sommige systemen zou uit de tekst wel opgemaakt kunnen worden, dat de typische vrouwelijke kenmerken ook bedoeld worden. Echter door deze niet duidelijk te noemen, zou ook verzuimd kunnen worden om er rekening mee te houden. In andere systemen werd geen melding gemaakt van het voorkomen ervan en zou hiermede bij de waardering geen rekening gehouden zijn.

Duidelijk mag zijn, dat de functieanalist in deze een belangrijke rol speelt.

Afgesproken is om daar waar hiaten in de systemen vastgesteld worden respectievelijk verduidelijking noodzakelijk is, zodanige aanpassingen te plegen, dat in de toekomst geen onduidelijkheid meer zal bestaan.

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, verantwoordelijk voor het emancipatiebeleid, heeft onlangs een aantal maatregelen genomen om de positie van vrouwen in het arbeidsproces en daarmee ook hun beloning te verbeteren. Onder andere is een opdracht verstrekt om een instrument te ontwikkelen, waarmee systeemhouders,

bedrijven en overheid hun functiewaarderingsystemen op seksneutraliteit kunnen toetsen. Het bureau, dat het onderzoek verricht, heeft inmiddels de resultaten van het onderzoek in de vorm van twee deelrapporten aan de Tweede Kamer aangeboden. En wel: 'De weegschaal gewogen, naar een instrument voor seksneutrale functiewaardering', waarin de juridische vereisten vermeld staan waaraan functiewaardering dient te voldoen. En 'De weegschaal gewogen, handleiding seksneutrale functiewaardering', waarmee systemen van functiewaardering op seksneutraliteit kunnen worden getoetst. De concepttekst van de handleiding is door functiewaarderingsexperts en beloningsdeskundigen uit kringen van sociale partners besproken. Het daaruit voortgevloeide commentaar is in de uiteindelijke uitgave verwerkt. Vervolgens heeft het Ministerie een exemplaar met begeleidend schrijven toegezonden aan belanghebbenden met het verzoek om de handleiding ook daadwerkelijk te gaan gebruiken.

FNV Bondgenoten heeft daarop met de diverse systeemhouders contact opgenomen om te komen tot afspraken om de van toepassing zijnde systemen met behulp van de handleiding op seksneutraliteit te toetsen en daar waar nodig tot systeemaanpassingen te komen. Met een aantal systeemhouders heeft de toets inmiddels plaats gevonden. Daaruit is tot nu toe gebleken, dat geen sprake is van (indirecte) discriminatie op basis van functiewaardering. Het toetsingsrapport is door de verschillende systeemhouders vervolgens aan het Ministerie toegezonden.

Bijlage 1 - Veel gebruikte systemen, een blik op de inhoud

1. Bakkenist-methode van functiewaardering

Systeemhouder: Human Capital Group te Utrecht (onderdeel van 'Conclusion')

De huidige versie van Bakkenist stamt uit 2005 en is qua uitkomsten vrijwel uitwisselbaar met de eerdere versie. De bijbehorende set referentiefuncties is tegelijkertijd bijgewerkt.

Bakkenist onderscheidt de volgende 'competentiedomeinen' bij het waarderen van functies:

I. Kennis

De mate, waarin het kennen en begrijpen van feiten en gegevens en de onderlinge samenhang daartussen van belang is in de functie. Zowel de benodigde theoretische als praktische kennis.

II. Probleemoplossend, initiërend en organiserend vermogen

De mate, waarin in de functie problemen moeten worden opgelost in samenhang met de toegekende vrijheden en bevoegdheden, alsmede met de opgedragen verantwoordelijkheden. De moeilijkheidsgraad van de problemen en het vermogen om de voorkomende problemen op te lossen. Van belang daarbij is tevens de eventuele gebondenheid aan voorschriften; de mogelijkheid om op anderen terug te vallen en de mate van controle op het werk.

III. Sociale vaardigheden

De mate waarin de functie vereist, dat de functionaris de verhoudingen tussen (groepen) mensen kan doorzien, de eigen positie en houding weet te bepalen, te handhaven en/of aan te passen, alsmede over de vaardigheid beschikt relaties met tussen (groepen) mensen te leggen en te onderhouden. De kwaliteitseisen, welke aan het gedrag van de functionaris gesteld moeten worden en die door verschillende factoren beïnvloed kunnen worden.

IV. Uitdrukkingsvaardigheid

Het vermogen om informatie op een voor anderen begrijpelijke wijze over te brengen. De aard van de informatie; de wijze waarop een en ander tot uitdrukking moet worden gebracht; de tijd waarbinnen gereageerd moet worden en de mensen aan wie informatie moet worden overgedragen.

V. Motorische vaardigheden

De motorische vaardigheden die de functie vereist om de lichaamsbewegingen beheerst uit te kunnen voeren. Het soort bewegingen (bijvoorbeeld gecompliceerdheid) en de aan de beweging gestelde eisen ten aanzien van snelheid en nauwkeurigheid.

VI. Oplettendheid

De mate waarin aandacht en opmerkzaamheid in het werk moet worden opgebracht. De mate van oplettendheid, de duur en de frequentie ervan. Tevens gaat het om factoren die de oplettendheid bemoeilijken.

VII. Overige functiegebonden competenties

De mate, waarin de functie aan de functionaris bijzondere eisen oplegt ten aanzien van aan de functie gebonden competenties. Volharding en doorzettingsvermogen; zin voor systematiek, orde-lijkheid en/of hygiëne; onkreukbaarheid, integriteit; representatief voorkomen en/of gedrag en gevoel voor materiaal, psychische belasting.

VIII. Risico's, Verantwoordelijkheden en Invloed

De mate van verantwoordelijkheid en invloed, die aan de functie-uitoefening verbonden is en de grootte van de kans dat de functionaris het eindresultaat zal beïnvloeden. De risico's die verbonden zijn aan het verrichten van taken in een onderneming, waarbij een beroep wordt gedaan op de verantwoordelijkheid van de functionaris.

IX. Bezwarende werkomstandigheden

Bij het waarderen van inconveniënten (arbeidsomstandigheden) wordt bij elk van de gezichtspunten naast het genoemde inconveniënt rekening gehouden met de duur en/of frequentie ervan. Waaronder:

- > *Zwaarte van het werk*
De mate waarin fysieke kracht moet worden ontwikkeld. De intensiteit van de krachtsuitoefening voor zover deze als bezwarend kan worden beschouwd.
- > *Inspannende houding en eenzijdige beweging*
De mate waarin de fysieke inspanning als bezwarend wordt aangemerkt.
- > *Werkomstandigheden*
Het gaat om de werkomstandigheden die bij een normale functie-uitoefening als minder prettig, respectievelijk als bezwarend worden beschouwd door de voor de taak berekende

functionaris. (Denk daarbij aan: dampen, gas-
sen, stof, rook, temperatuur en temperatuur-
wisseling, regen, wind, tocht, duisternis, lawaai,
trillingen, vuil, giftige stoffen, onaangename
beschermingsmiddelen.)

> **Persoonlijk lichamelijk risico**

De kans op het intreden van lichamelijke inva-
liditeit (tijdelijk of blijvend) door een ongeval of
beroepsziekte bij de functionaris zelf of door
toedoen van de functionaris bij derden. De
grootte van de kans en de aard van het mogelijk
letsel of de eventuele lichamelijke ziekte.

De vakbondsdeskundigen zijn in het bezit van de
Bakkenistmethode met de daarbij behorende
referentiefuncties. Regelmatig vindt met het bu-
reau overleg plaats over eventuele aanpassingen in
methode en referentiefuncties.

In de sector **Zorgverzekeraars** vindt functiewaar-
dering plaats op basis van het
FunctieWaarderingsSysteem Fondsen, hetgeen
een afgeleide is van het Bakkenistsysteem.

Bakkenist-MNT: Methodische niveau toekenning

Wat is MNT?

De MNT-methode van de Human Capital Group is
een computerondersteunde methode om functies
in functiegroepen in te delen. MNT is gebaseerd
op het door vakbonden erkende Bakkenist-sys-
teem van functiewaardering. Het indelen gebeurt
door het zogenaamde functie-eisenpatroon van
de in te delen functie te vergelijken met een set
functie-eisenpatronen uit een referentiebestand.
In een functie-eisenpatroon worden op 9 functie-
eisen (zoals zelfstandigheid, kennis en sociale vaar-
digheden), en ook op inconveniënten (bezwarende
werkomstandigheden), zwaarteniveaus toegekend.
*Het patroon is dus een combinatie van 9 functie-
eisen met 9 toegekende zwaarteniveaus.*
De 9 functie-eisen zijn gelijk aan de competentie-
domeinen uit de zogenaamde Bakkenist functie-
waarderingsmethode (zie de brochure 'Hoe werkt
functiewaardering'). Per functie-eis is een beperkt
aantal zwaarteniveaus mogelijk.

Het referentiebestand, waarmee de functie-
eisenpatronen van in te delen functies worden
vergeleken, wordt per onderneming 'gevuld' met
specifieke referentiefuncties uit die onderneming
zelf. Elke referentiefunctie is gewaardeerd met
het Bakkenist-systeem en heeft een eigen functie-
eisenpatroon. Ook wordt de voor die onderneming
geldende functiegroepenstructuur ingebracht in
het referentiebestand. Daardoor zijn de referen-

tiefuncties dus alle ingedeeld in functiegroepen.
Eventueel wordt het bestand nog aangevuld met
de referentiefuncties die bij het Bakkenist-systeem
zelf horen.

Hoe deel je in met MNT?

Eerst moet een resultaatgerichte functiebeschrij-
ving (afgeleid van organisatie- en afdelingsdoelstel-
lingen) worden opgesteld. Als het aan de bond ligt
met betrokkenheid van de werknemers zelf. Daar-
na wordt aan de in te delen functie op 9 functie-
eisen een (zwaarte)niveauwaardering toegekend.
Hierdoor ontstaat het functie-eisenpatroon. Tot slot
wordt het patroon van de in te delen functie verge-
leken met één of enkele functie-eisenpatronen van
relevante referentiefuncties, die al in functiegroe-
pen zijn ingedeeld. Uit deze vergelijking volgt dan
de best passende functiegroepindeling.

2. Functiewaardering voor commer- ciële, administratieve, technische en sociale functies (CATS)

Systeemhouder: De Leeuw Consult te
Leerdam

CATS wordt thans toegepast met de achtste vol-
ledig herziene editie uit december 2002. Deze
wordt hier beschreven. In de regel wordt steeds
met de laatste versie gewerkt. De totaalscores van
de verschillende versies zijn nagenoeg gelijk. De
bijbehorende set referentiefuncties is tegelijkertijd
bijgewerkt.

*CATS onderscheidt de volgende 'kenmerken' bij
het waarden van functies:*

1. Heterogeniteit

- 1.1 *Aard van de heterogeniteit:* hoe gevarieerd is
het werk en wat is de mate van routine erin
- 1.2 *Omschakelfrequentie:* hoe veelvuldig is de
omschakeling tussen de verschillende delen
van het werk
Toeslagen/reducties:
> *tijddwang*
> *bezwarende accuratesse*

2. Kennis

- 2.1 *Vooropleiding: schooltype*
- 2.2 *Aanvullende studie:* opleidingen en eventuele
specialisatie, aantal uren studiebelasting
Toeslagen/reducties:
> *Systematisch bijblijven*

3. Zelfstandigheid

- 3.1 *Vrijheid van handelen t.a.v. tijdsindeling* van het eigen werk
- 3.2 *Vrijheid van handelen t.a.v. vormgeving en aanpak* van het werk
- 3.3 *Toezicht, bepalend voor de vrijheid van handelen*: de mate waarin de functionaris door de leidinggevende wordt gecontroleerd en/of geïnstrueerd.
- 3.4 *Werk- en beslisruimte*: hoe oorspronkelijk zijn de te kiezen oplossingen van problemen (van standaard tot uniek); hoe voorspelbaar is de uitkomst

4. Contacten intern

- 4.1 *Aard van de contacten*: breedte van de contacten; intensiteit van de contacten
- 4.2 *Betekenis voor de organisatie*: zwaarte van het doel van de contacten
Toeslagen/reducties:
 - > *zeer actief of passief karakter*
 - > *geringe frequentie*
 - > *speciale uitdrukkingsvaardigheid*
 - > *functioneel leidinggeven aan niet-ondergeschikten*

5. Gezag

- 5.1 *Niveau van leidinggeven*: de beslisruimte binnen de gezagsrelatie
- 5.2 *Aantal werknemers*
Toeslagen/reducties:
 - > *geografische spreiding*
 - > *vervanging van de direct leidinggevende*
 - > *speciale omstandigheden*: veel parttimers; veelvuldig wisselend personeelsbestand; specifieke groepen ondergeschikten, zoals professionals, verschillende culturen/zeden/nationaliteiten.

6. Contacten extern

- 6.1 *Aard van de contacten*: met wie, waarover, hoe vaak en de positie van de functionaris t.o.v. de contacten
- 6.2 *Betekenis voor de organisatie* als geheel
Toeslagen/reducties:
 - > *zeer actief of passief karakter*
 - > *geringe frequentie*
 - > *servicebereidheid*
 - > *dienstbaarheid*
 - > *speciale uitdrukkingsvaardigheid/tact/overtuigingskracht en/of conflictbeheersing*
 - > *functioneel leidinggeven*

7. Afbreukrisico

- 7.1 *Aard en omvang van de (im)materiële schade* die door fouten, onnauwkeurigheden, verkeerde beslissingen, foutieve keuzen e.d. kan worden veroorzaakt

- 7.2 *Kans op tijdig ontdekken en herstellen* van de fouten als gevolg van (zelf)controle
Toeslagen/reducties:
 - > foutloos moeten werken
 - > werken in collegiaal verband

8. Speciale eisen:

- 8.1 *Discretie/geheimhouding*: aard van de geheim te houden zaken; mate van geheimhouding
- 8.2 *Morele integriteit*; omvang van de (schade) consequenties; kans op het ontstaan (van druk)
- 8.3 *Uitzonderlijke natuurlijke begaafdheden*: gezichtsvermogen, gehoor, reukvermogen, smaak, toneelgevoel, kleurgevoel, esthetische/kunstzinnige eisen, originaliteit, artistiekeit.

9. Fysieke aspecten

- 9.1 *Werkomstandigheden* waaronder het werk wordt verricht: vuil, vet, stof, vocht, gas, vloeistoffen, lawaai, temperatuur (hoog, laag, wisselend), licht, tocht, straling, trillingen, resonanties, comfort/ongemak tijdens avonden en weekends, extreem in acht te nemen hygiëne, confrontatie met shockerende/traumatische situaties
- 9.2 *Lichamelijke inspanning* die van de functionaris tijdens het werk wordt gevergd: houding, lichaamsverplaatsing, tillen/duwen/sjorren, ooginspanning
Toeslagen/reducties:
 - > *Persoonlijk risico*: ernst van het letsel, kans op letsel;
 - > *Bewegingsprecisie*: nauwkeurigheid/samengesteldheid van de handeling en snelheid en/of krachtsuitoefening van de beweging

Alleen de deskundigen beschikken over het systeem en met behulp van de hierbij behorende referentie-functies is het voor de vakbondsdeskundige voldoende duidelijk hoe de scoreniveaus tot uitvoering dienen te worden gebracht. De Leeuw Consult stelt als systeemhouder zelf de waarderings vast. De waarderings vinden plaats per gezichtspunt en worden als zodanig alleen aan de deskundigen van vakorganisaties bekend gemaakt. Functievervuller krijgt de groepsindeling en de totaal puntenscore te horen. Een waardering in zogenaamde profielen is mogelijk. De functiebeschrijving wordt opgesteld door een deskundige (eventueel een intern opgeleide medewerker), mede aan de hand van een interview met de functievervuller(s). De inconveniënten zitten in de totale puntenscore en kunnen niet zonder meer uit het systeem gelicht worden. De wijze waarop een project wordt uitgevoerd alsmede de betrokkenheid van de vakbondsdeskundigen is afhankelijk van gemaakte afspraken.

CATS: Indelingshandboeken

Adviesbureau De Leeuw Consult heeft voor een aantal bedrijfstakken indelingshandboeken ontwikkeld. Deze zijn onderbouwd met het eigen, door vakbonden erkende, CATS-systeem van functiewaardering.

De bedoeling van een handboek is dat ondernemers op een handige, snelle en toch verantwoorde manier hun functies in functiegroepen kunnen indelen. De handboeken worden toegepast in bedrijfstakken met gemiddeld kleine(re) ondernemingen. Zoals de Metaal en Techniek, de architectenbureaus, de modedetailhandel en de 'grafimedia'.

Wat is een indelingshandboek?

Een handboek is opgebouwd uit zogenaamde niveaubladen voor geselecteerde functiefamilies. Een *functiefamilie* is een verzameling functies op eenzelfde vakgebied. Bijvoorbeeld de monteurfuncties of de secretaressefuncties. De functies kunnen wel van uiteenlopende zwaarte zijn. Per functiefamilie wordt een niveaublad opgesteld. Een *niveaublad* typeert kort de oplopende zwaarteniveaus (= functiegroepen) waarop functies uit die familie in de praktijk voorkomen. Deze niveaus worden getypeerd aan de hand van een beperkt aantal zogenaamde *niveaukarakteristieken*. Een niveaukarakteristiek is een kenmerk van functies, dat medebepalend is voor de zwaarte van de functies. In het handboek voor de Metaal & Techniek gaat het om de niveaukarakteristieken 'complexiteit', 'zelfstandigheid', 'afbreukrisico' en 'fysieke aspecten'. Elke niveaukarakteristiek is gerelateerd aan één of enkele gezichtspunten uit het CATS-functiewaarderingssysteem. Daardoor is het handboek onderbouwd met CATS.

Op het niveaublad is per karakteristiek beknopt beschreven waaraan de functie op de verschillende indelingsniveaus (functiegroepen) moet voldoen. Op deze wijze zie je op een niveaublad 'van links naar rechts' (= van lichter naar zwaarder) de functie-eisen toenemen: een toenemende complexiteit, zelfstandigheid en/of afbreukrisico. *Alleen voor fysieke aspecten (dit betreft de bezwarende arbeidsomstandigheden) geldt dit niet, want die nemen eerder af naarmate functies zwaarder worden (meer kantoorwerk).*

Tot slot kent het handboek nog een aantal '*indelingsspelregels*' die aangeven hoe indelingsbeslissingen tot stand moeten komen. Een regel in het handboek voor de Metaal & Techniek is de regel 'de meerderheid telt': wanneer een functie op twee van de drie niveaukarakteristieken 'complexiteit', 'zelfstandigheid' en 'afbreukrisico' ingedeeld moet worden in functiegroep X en op de derde karakteristiek in groep Y, dan geeft de indeling op de meerderheid van de karakteristieken de door-

slag (de indeling wordt dus X).

Een andere spelregel kan een tijds criterium zijn bij het indelen van combinatiefuncties. Een functie bestaande uit deelfuncties die zijn ingedeeld in verschillende groepen X en Y, wordt ingedeeld in de hoogste van die groepen wanneer de zwaarste deelfunctie ten minste zoveel % van de werktijd wordt uitgevoerd. In de Metaal & Techniek is 25% afgesproken.

Hoe komt een indelingshandboek tot stand?

De voor de bedrijfstak relevante functiefamilies worden gekozen. Dit doet de opdrachtgever (vaak vakbonden en werkgeversvereniging(en) samen) in overleg met bureau De Leeuw Consult (DLC). Vervolgens onderzoekt DLC in een aantal ondernemingen bestaande functies uit die gekozen functiefamilies. DLC noemt deze de 'studiefuncties'. DLC stelt hiervoor functiebeschrijvingen op en bepaalt de bijbehorende CATS-waarderingen. Dit materiaal wordt met de (deskundigen van de) opdrachtgever besproken. Na goedkeuring worden de groepsgrenzen van de functiegroepen door partijen vastgesteld. Daarmee wordt duidelijk in welke functiegroepen de onderzochte functies terecht komen. Als dat gebeurd is maakt DLC een 'vertaling': voor elke functiefamilie wordt een niveaublad met niveautyperingen opgesteld. Deze typeringen zijn algemeen van aard. Er zijn geen concrete functies in te herkennen, maar wel functievereisten. De niveaubladen worden met de opdrachtgever besproken en na goedkeuring definitief. Tot slot spreken partijen de indelingsspelregels af. Daarna wordt het handboek gedrukt en beschikbaar gesteld aan werkgevers en werknemers.

Hoe deel je in met een handboek?

De werkgever die een functie moet indelen (of dit door anderen laat doen) moet *een aantal stappen* volgen:

1. Er wordt een goed beeld van de functie-inhoud gevormd, bijvoorbeeld door een interview met werknemers en hun leiding.
2. Er wordt een (beknopte) functiebeschrijving opgesteld, die door werknemers en hun leiding wordt goedgekeurd.
3. De (best) van toepassing zijnde functiefamilie uit het handboek wordt gekozen. Hierbij kan een overzichtsblad helpen, evenals een index van functienamen die in het handboek is opgenomen.
4. Het niveaublad van de gekozen functiefamilie wordt zorgvuldig gelezen.
5. Inhoud en kenmerken van de in te delen functie worden vergeleken met de niveautyperingen op het niveaublad. Er wordt per niveaukarakteristiek een (voorlopige) keuze gemaakt.

6. Er wordt een (voorlopige) indelingsbeslissing genomen door toepassing van de indelings spelregels.
7. Er wordt nog eens naar zowel het naastlagere als naasthogere indelingsniveau gekeken. Tot slot wordt de definitieve indelingsbeslissing genomen.
8. Nadat dit voor alle functies is gebeurd maakt de werkgever de indelingen met bijbehorende beloningsconsequenties bekend aan de werknemers.

Voor werknemers is het belangrijk om de indeling, die zij van hun werkgever hebben gekregen, te kunnen controleren met behulp van het handboek.

3. HAY-Methode voor functie-evaluatie en -profilering

Systeemhouder: HAY GROUP te Zeist

De huidige versie stamt uit 2009 en wijkt op enkele kleine punten af van de eerdere versie. Op de resultaten heeft dat weinig invloed. De set referentiefuncties is nog met de oude versie gemaakt.

HAY kent een drietal 'Hoofdkenmerken' :

- > Kennis en kunde
- > Probleembehandeling
- > Verantwoordelijkheid

met daarbij voor elk hoofdkenmerk een aantal dimensies. Indien gewenst en noodzakelijk kan in een specifieke situatie een vierde hoofdkenmerk, betrekking hebbende op de inconveniënten (arbeidsomstandigheden), toegevoegd worden.

Kennis en kunde

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

Het hoofdkenmerk 'kennis en kunde' kent drie dimensies:

Praktische/technische kennis

De vertrouwdheid met de specifieke functietechnische eisen. De kennis kan bijvoorbeeld beperkt zijn tot praktische vaardigheden, het kennen van bedieningsvoorschriften en procedures, doch kan ook meeromvattend zijn en bijvoorbeeld gericht zijn op het kennen van een vakgebied zoals financiering, automatisering of administratie.

Kennis omvat ook de kennis door ervaring zoals bijvoorbeeld de kennis, die de verkoopleider nodig heeft (koopmanschap) of een ondernemer.

Kennis, die niet door studie maar door ervaring verkregen moet worden.

Plannen, organiseren en integreren (bestuurlijke kennis)

De integratie en afstemming van activiteiten en functies, zoals:

- > beleidsvorming en planning;
- > organisatie van mensen en middelen om de resultaten te realiseren;
- > uitvoering en controle daarop.

Naarmate deze activiteiten de integratie en afstemming tussen omvangrijker, meer complexe en meer 'teggengestelde' functiegebieden betreffen, is er op dit vlak meer bekwaamheid nodig om ze te kunnen verrichten.

Plannen, organiseren en integreren (bestuurlijke kennis) kan zowel een uitvoerend als een adviseerend beleidsondersteunend karakter dragen. Zij kan de totale organisatie betreffen of bepaalde onderdelen daarvan.

Communicatie- en beïnvloedingsvaardigheden

Het van de functiehouder vereiste vermogen om de door de functie te bereiken resultaten te realiseren via mensen. Het is de mate, waarin de functie een beroep doet op het vermogen tot begrijpen, beïnvloeden en motiveren van mensen, zowel individueel als in groepsverband.

Probleembehandeling

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

Het hoofdkenmerk 'probleembehandeling' kent twee dimensies

Denkkader-vrijheid van denken

De begrenzing, waarbinnen de denkactiviteit in de functie zich moet afspelen, de beperkingen, die er vanuit de organisatie aan het denken zijn opgelegd. Deze vrijheid van denken wordt bepaald door de doelstellingen van organisatie, afdeling of functie, door beleidslijnen en - nog gedetailleerder - ook door procedures, methoden en instructies of voorschriften.

Complexiteit van de problematiek

De complexiteit van het denkproces en dus de mate, waarin de oplossingen voor de problematiek binnen de functie bekend en/of beschikbaar zijn, dan wel oplossingen zelf moeten worden ontwikkeld. Het gaat om de vraag of oplossingen moeten worden geproduceerd, die binnen het gebied van reeds verworven ervaringen en inzichten liggen,

dan wel de mate waarin diepgaander analyse en evaluatie nodig zijn om oplossingen te ontwikkelen en in te schatten tot welke resultaten deze oplossingen waarschijnlijk zullen leiden en daarbij aan te geven welk alternatief het 'beste' is.

Verantwoordelijkheid

Verantwoordelijkheid waardeert de mate waarin een functie/rol aanspreekbaar is voor handelingen en daaruit voortvloeiende gevolgen. Hiermee wordt het effect gemeten dat de functie/rol op de eindresultaten heeft. Het hoofdkenmerk 'verantwoordelijkheid' kent drie dimensies, in volgorde van belangrijkheid:

Vrijheid van handelen

De bevoegdheden, respectievelijk de mogelijkheden, die de functiehouder heeft om maatregelen te treffen of beslissingen te nemen om de vereiste resultaten te kunnen bereiken. Die bevoegdheden nemen toe naarmate er minder voorschriften bestaan - in de vorm van budgetten, procedures, instructies, beleidslijnen en dergelijke - en/of minder strakke leiding wordt gegeven bij de functieuitoefening. Dit is een afgeleide van het organisatorisch kader, de persoonlijke en beleidsoriëntatie en de processen en systemen die de organisatie controleren.

Aard van de invloed

De door de functiehouder daadwerkelijk uit te oefenen invloed op gedefinieerde eindresultaten, zoals uitgedrukt in het omvangsgebied. Heeft de functie een directe, beslissende invloed of wordt de invloed gedeeld met anderen? Of heeft de functie overwegend een adviserend of beslissingsvoorbereidend karakter?

Omvanggebied

Het deel van de organisatie waarop de functie de meest herkenbare invloed heeft uitgedrukt in kwalitatieve of kwantitatieve maatstaven. Voor functies waarvoor kwantitatieve maatstaven niet van toepassing zijn, wordt gebruik gemaakt van een tabel met meerdere kwalificaties binnen een tabel voor 'niet kwantificeerbare omvang'.

Inconveniënten

De fysieke bezwarende arbeidsomstandigheden, die aan de uitoefening van de functie worden opgelegd. De omstandigheden dienen als extra belastend ervaren te worden, dienen meetbaar te zijn en dienen niet in een van de niveaubepalende kenmerken te zijn ondergebracht.

Lichamelijke inspanning

De mate waarin lichamelijke krachtsuitoefening en/of inspannende houding als bezwarend moet worden beschouwd.

Werkomstandigheden

De mate van de bezwaren die inherent zijn aan de werkomgeving en de tijd van het noodzakelijke verblijf daarin.

Persoonlijk risico

De mate waarin risico's bestaan voor het oplopen van letsel of ziekte tijdens de uitoefening van de functie.

Werkwijze

De functieomschrijving kan door de onderneming zelf of met behulp van een deskundige van Hay worden opgesteld. Eventueel via een vragenformulier. Het systeem wordt vrijwel overal in de bedrijven toegepast door functionarissen welke door HAY-deskundigen worden opgeleid in drie- of vierdaagse cursussen. De scores van de functies komen tot stand in een evaluatiecommissie waarbij altijd een HAY-deskundige aanwezig dient te zijn. De uitkomst hiervan wordt beargumenteerd vastgelegd.

Hulpmiddelen en toepassingsvarianten van de Hay-methode

Als hulpmiddel voor functie-evaluatie en de toepassingsvarianten zoals bijvoorbeeld Job Family Modeling, heeft de Haygroup de Job Evaluation Manager (JEM) ontwikkeld. JEM is een internetapplicatie die de mogelijkheid biedt om functies te evalueren (waarderen) en te vergelijken. Bedrijven kunnen hiermee gebruik maken van de database van HayGroup om functiemateriaal (beschrijvingen, waarderingen, indelingen) te genereren, te beoordelen en te archiveren. Daarnaast is het mogelijk om uitgebreide en gedetailleerde rapportages te maken en om gebruik te maken van andere applicaties voor bijvoorbeeld salarismodellen en organisatieanalyses.

Functiebeschrijving en evaluatie

Voor deze 'klassieke' toepassing van functiewaardering die uitgaat van het beschrijven en waarderen (bij HayGroup: evaluatie) van functies kan gebruik worden gemaakt van de mogelijkheden die JEM biedt.

Job Family Modeling

De Hay Group biedt klanten aan om in overleg met de klant te komen tot een structurering van diens functiegebouw. Dit is vooral belangrijk voor klanten die te maken hebben met een wildgroei aan functies. Hay kiest daartoe een (beperkt) aantal *functiefamilies*: vakgebieden bij de klant waarbinnen functies op verschillende (zwaarte)niveaus voorkomen. Per functiefamilie ontwikkelt Hay een *generieke functiebeschrijving* en een matrix met indelingscriteria. Bij toepassing van 'Job Family Modeling' worden er eerst een aantal referen-

tiefuncties geselecteerd, die vervolgens volledig worden beschreven en gewaardeerd. (zie ook: hoofdstuk 3 inzake 'Indelingsinstrumenten')

De generieke functiebeschrijving moet voldoende dekkend zijn voor alle functies die op dat gebied in de praktijk op verschillende niveaus voorkomen. De beschrijving geeft informatie over het doel van de functie, de context, en de belangrijkste kernactiviteiten in de functie. Met per kernactiviteit het te behalen resultaat en een opsomming van deelactiviteiten. Deze generieke functiebeschrijving wordt door de Hay-adviseur in overleg met het management opgesteld.

De *indelingsmatrix* dient om een in de praktijk voorkomende functie in de juiste functiegroep in te delen. Op een beperkt aantal onderscheidende criteria worden (resultaatgerichte) typering gegeven van functies op verschillende niveaus. Bij een bepaald niveau behoort indeling in een bepaalde functiegroep. Ook de keuze van de criteria en de beschrijving van de typering worden verzorgd door de Hay-adviseur samen met het management. Op deze wijze kan, aldus Hay, worden afgezien van (bijna) individuele, gedetailleerde functiebeschrijvingen. Waardoor een functiebestand van duizenden functiebeschrijvingen kan worden gereduceerd tot een bestand van hooguit een paar honderd functies. De generieke functiebeschrijvingen en indelingsmatrices worden *resultaatgericht* geformuleerd, waarmee ze volgens Hay de basis (kunnen) vormen voor het maken van resultaatafspraken tussen leidinggevend en werknemers. Ook bieden ze inzicht in de ontwikkelingsmogelijkheden (loopbaanpaden) voor werknemers, zodat werkgevers actief kunnen sturen op inzetbaarheid en loopbaanontwikkeling.

Hoe deel je in?

Met behulp van de indelingsmatrix deelt een leidinggevende een functie in een functiegroep in door vergelijking van de functie met de typering in de matrix. Daarbij worden indelingsregels gehanteerd, die zeggen dat niveau X van toepassing is wanneer de functie voldoet aan niveau X op ten minste y criteria van het totaal aantal criteria.

4. Integrale Functie Analyse methode (IFA)

Bureau Hill Advies te Deventer.

De huidige versie stamt uit 2004 en is qua resultaten vrijwel uitwisselbaar met de eerdere versie. De bijbehorende set referentiefuncties is tegelijkertijd bijgewerkt.

IFA onderscheidt de volgende 'kenmerken' bij het waarderen van functies:

1. Kundigheid

Onder kundigheid wordt verstaan het totaal van bekwaamheden, nodig om een functie te kunnen uitoefenen. De kundigheid wordt geanalyseerd vanuit de gezichtspunten vakkennis, functionele vaardigheid en uitdrukkingsvaardigheid. Onder kundigheid valt ook bewegingsvaardigheid, (hand) vaardigheid, c.q. snelheid en nauwkeurigheid in het bedienen van apparatuur en/of gereedschap alsmede de mate van materiaal- en machinegevoel.

2. Zelfstandigheid

Onder zelfstandigheid wordt verstaan de binnen een functie bestaande vrijheid om vanuit eigen inzicht en creativiteit, met vereiste kennis en ervaring, alle werkzaamheden en problemen te behandelen dan wel op te lossen. De zelfstandigheid in een functie wordt geanalyseerd en gewaardeerd vanuit drie gezichtspunten: informatiekader, keuzemoeilijkheid en improvisatie.

3. Verantwoordelijkheid

Onder verantwoordelijkheid wordt verstaan de aansprakelijkheid voor de invloed die een functie heeft op de doelstelling van het organisatorisch verband waarvan de functie deel uitmaakt. Het gaat om de aansprakelijkheid voor handelingen, en voor het resultaat en de gevolgen van die handelingen. De verantwoordelijkheid in een functie wordt vanuit drie gezichtspunten geanalyseerd: beslissingsruimte, beïnvloedingsruimte en afbreukrisico.

4. Bezwarende omstandigheden

Met bezwarende omstandigheden wordt bedoeld het functiegebonden ongerief dat wordt geanalyseerd en gewaardeerd vanuit de gezichtspunten zware lichamelijke inspanning, werksituatie/-klimaat en persoonlijk risico.

5. Integraal Systeem van Functiewaardering / Systeem Arbeidsomstandigheden (ISF/SAO)

Systeemhouder: Vereniging FME/CWM te Zoetermeer

In de Metalektro is sprake van een lange traditie met betrekking tot functiewaardering. In het verleden is sprake geweest van de toepassing van een tweetal (inmiddels totaal verouderde) systemen nl. de Metaal methode en het FC-systeem. Deze beide systemen waren destijds van toepassing op functies van handarbeiders respectievelijk leidinggevend en kantoorpersoneel. Voor beide categorieën werknemers golden ook aparte cao's. Met het ontstaan van één geïntegreerde cao en als gevolg van diverse maatschappelijke ontwikkelingen ontstond de behoefte aan één systeem, waarmee

alle functies in de Metalektro tot aan directieniveau konden worden gewaardeerd. Langdurige en intensieve besprekingen tussen deskundigen van werknemers- en werkgeversorganisaties hebben uiteindelijk geleid tot het ISF/SAO-systeem. Eigenlijk zijn dat twee systemen.

ISF onderscheidt de volgende 'kenmerken' bij het waarden van functies:

Kennis

De functiegerichte kennis en de functiegerichte ervaring, die noodzakelijk is om de functie uit te kunnen oefenen. Gekeken wordt daarbij naar de theoretische kennis vereist voor het uitvoeren van de functie en de praktijkervaring, die moet zijn opgedaan om de functie te kunnen verrichten.

Handvaardigheid

De mate van beheersing die moet worden opgebracht bij verrichtingen met de hand. Daarbij is de mate van nauwkeurigheid van de verrichtingen van belang, alsmede de factoren die dit bemoeilijken.

Samengesteldheid/Bevoegdheden

De complexiteit van de problemen, die binnen de werkzaamheden kunnen voorkomen, alsmede de mate van zelfstandigheid om deze problemen op te lossen.

Verantwoordelijkheid

De verantwoordelijkheid voor het verrichten van de werkzaamheden en het ontplooiën van de activiteiten die nodig zijn om de doelstelling van de functie te bereiken. Gelet wordt tevens op het voorkomen van ongewenste of onbedoelde gevolgen.

Communicatie

De contactuele vaardigheden, die noodzakelijk zijn bij het tegemoet treden van en communiceren met anderen, alsmede de vaardigheden, die noodzakelijk zijn voor het op duidelijke wijze overdragen of vastleggen van informatie, zowel intern als extern.

Vreemde talen

Het op heldere en duidelijke wijze overdragen van informatie, zowel mondeling als schriftelijk, in één of meer vreemde talen.

Leidinggeven

De vaardigheden die vereist zijn bij het in gezagsverhouding omgaan met mensen, het organiseren van werkzaamheden en het richting geven aan activiteiten.

SAO onderscheidt de volgende 'kenmerken' bij het waarden van functies:

Met behulp van SAO wordt een rangordening aan-

gebracht van de (fysieke) arbeidsomstandigheden naar mate van bezwaarlijkheid. Deze bezwarende arbeidsomstandigheden kunnen per functie, afdeling of locatie worden geïnventariseerd.

Geluid en mechanische trillingen

Bij dit kenmerk wordt gewaardeerd hoelang en in welke mate zich tijdens de werkzaamheden geluid en/of mechanische trillingen voordoen.

Weersomstandigheden en belemmeringen op de werkplek

Bij dit kenmerk wordt gewaardeerd hoelang en in welke mate zich op de werkplek weersomstandigheden en/of andere belemmeringen voordoen.

Chemische en fysieke factoren

Bij dit kenmerk wordt gewaardeerd hoelang en in welke mate zich tijdens de werkzaamheden chemische en fysieke factoren voordoen. Gedacht moet daarbij worden aan bijvoorbeeld stof, vuil, tocht, stank e.d.

Lichaamshouding

Bij dit kenmerk wordt gewaardeerd hoelang en in welke mate de lichaamshouding waarin moet worden gewerkt, gedwongen en daardoor minder gemakkelijk is.

Krachtsuitoefening

Bij dit kenmerk wordt gewaardeerd hoelang en in welke mate het uit te voeren werk krachtsuitoefening noodzakelijk maakt.

Lichamelijk letsel en gezondheid

Bij dit kenmerk wordt gewaardeerd hoelang en in welke mate zich tijdens de werkzaamheden situaties voordoen die risico's voor de gezondheid en/of kans op letsel met zich meebrengen.

Monotonie

Bij dit kenmerk wordt gewaardeerd hoelang en in welke mate de werkzaamheden een monotoon karakter hebben.

De systemen zijn met de deskundigen van de vakorganisaties en de FME/CWM met behulp van referentiefuncties opgebouwd en bieden hierdoor voldoende duidelijkheid over de vraag hoe de scoreniveaus ten uitvoering dienen te worden gebracht. De FME/CWM stelt haar leden in de gelegenheid functionarissen in een drie- of vierdaagse cursus op te leiden voor het beschrijven en waarden van functies. Dit kan in de praktijk aanleiding tot verschillen in de wijze van beschrijven van functies en verschil van inzicht met betrekking tot de waarderingsstabellen geven. De FME/CWM toetst als systeemhouder de waarderingsresultaten en dient formeel haar goedkeuring te geven

alvorens tot invoering kan worden overgegaan. De deskundigen van vakorganisaties ontvangen daarna de functieomschrijvingen met de waarderingen per gezichtspunt. De functievervuller krijgt alleen de groepsindeling te horen. De functiebeschrijving wordt opgesteld door een (bedrijfseigen) deskundige; de functievervuller dient formeel hiertoe een vragenformulier in te vullen, waarna aan de hand hiervan een interview met betrokkene(n) plaatsvindt. Periodiek vindt er overleg plaats tussen deskundigen van de FME/CWM en deskundigen van vakorganisaties.

Met ingang van 1 januari 2008 zijn werkgevers in de Metalektro verplicht om ISF toe te passen. Voor werkgevers die voor 1 januari 2008 een keuze hadden gemaakt voor één van de systemen CATS, Hay, ORBA, USB of Bakkenist (zie voor deze systemen elders in deze brochure), geldt dat zij dat systeem kunnen blijven toepassen.

6. De ORBA-Methode van functie-waardering

Systeemhouder: Algemene WerkgeversVereniging VNO-NCW te Haarlem (AWVN)

Werkwijze AWWN

ORBA is, na de start in 1982, inmiddels toe aan zijn derde versie. Bijna alle organisaties waar ORBA wordt toegepast, maken thans gebruik van ORBA NG (ORBA De Nieuwe Generatie uit 1994, onderhoud gestopt in 2006). Nieuwe projecten (en grotendeels ook het onderhoud bij bestaande klanten) worden uitgevoerd met ORBA PM (ORBA Performance Management uit 2006). In deze brochure zijn daarom beide systemen beschreven. ORBA De nieuwe generatie wordt met ingang van 1 januari 2012 niet meer ondersteund. Bedrijven en bedrijfstakken zullen dus moeten overstappen naar ORBA PM. Bij invoering van ORBA PM geldt dat er een nieuw functiewaarderingssysteem wordt ingevoerd en dat er daarover dus overeenstemming moet zijn tussen de CAO-partijen. Indien er geen CAO is, of de systeemkeuze is overgelaten aan de ondernemingsraad, moet de keuze voor ORBA PM ter instemming aan de ondernemingsraad worden voorgelegd.

De AWWN kent een aantal onderscheiden gebruikers van haar systematiek.

- > Het functiewaarderingsonderzoek wordt uitgevoerd door de AWWN. Bedrijven waar ORBA wordt toegepast beschikken niet over het functiewaarderingssysteem. De waardering, de toekenning van ORBA-punten aan een functie, wordt door de AWWN gemaakt en aan de ondernemingen voorgelegd. De AWWN werkt

alleen voor bedrijven die lid zijn van deze organisatie.

- > Bedrijven die geen lid zijn van de AWWN, maar die wel het ORBA-systeem willen toepassen, kunnen dat laten doen door een van de licentiehouders. De waarderingen die door de licentiehouders worden uitgebracht worden ter toetsing voorgelegd aan de AWWN. Licentiehouder van ORBA zijn:
 - EVZ Organisatie-advies te Tilburg
 - Limburgs Centrum voor Personeelswerk (via de Limburgse Werkgevers Vereniging), voor de provincie Limburg
 - Optimor in België; in overleg met de AWWN wordt door Optimor in Nederland voor enkele bedrijven in de grensstreek gewerkt

Periodiek vindt er overleg plaats tussen AWWN en deskundigen van vakorganisaties. De vakbondsdeskundigen beschikken over de systemen en met behulp van de bij de systemen behorende referentiefuncties is het voor vakbondsdeskundigen voldoende duidelijk hoe de scoreniveaus tot uitvoering dienen te worden gebracht. De AWWN stelt als systeemhouder in principe zelf de waarderingen binnen een onderneming vast. De waarderingen vinden plaats per gezichtspunt en worden per Hoofdkenmerk bekend gemaakt aan bedrijf en deskundigen. Indien gewenst en/of noodzakelijk worden ook de waarderingen per kenmerk ter beschikking gesteld.

De functievervuller krijgt de groepsindeling (en indien bij cao afgesproken de totale puntenscore) te horen. De functiebeschrijving wordt veelal opgesteld door of met behulp van een deskundige van de AWWN. De functievervuller kan hiertoe een vragenformulier invullen, waarna aan de hand hiervan een interview met betrokkene plaatsvindt.

Het is mogelijk dat enkele bedrijven nog gebruik maken van de voorganger van deze methodes, namelijk ORBA uit 1982. Die versie wordt sinds 1994 niet meer onderhouden. Als we deze versie nog tegen komen, dan wordt dringend geadviseerd om over te gaan naar ORBA PM, de meest actuele versie van het systeem.

ORBA NG (1994 - 2006)

ORBA NG onderscheidt de volgende 'gezichtspunten' bij het waarderen van functies:

De gezichtspunten kunnen globaal onderscheiden worden in:

- > gezichtspunten, die betrekking hebben op het 'niveau' van het werk, dus de eisen, die aan functievervullers moeten worden gesteld en
- > gezichtspunten, die te maken hebben met de bezwaren, die aan de arbeid verbonden zijn, de bezwarende omstandigheden.

Problematiek

Problematiek betreft het behandelen van in de functie voorkomende vragen, problemen en uitdagingen en wordt gezien in relatie tot de mate waarin het denken en handelen binnen een functie gebonden is aan kaders.

Effect

Effect heeft betrekking op het resultaat van de bijdrage, die een functie aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen levert. Van belang hierbij is de mate, waarin een functievervuller in staat is daadwerkelijk een bijdrage te kunnen leveren.

Kennis

Bij kennis gaat het om de samenhang tussen het beschikken over kennis en het vermogen tot het toepassen van kennis. Ter bepaling van de mate en diepgang kan gebruik gemaakt worden van de algemeen geaccepteerde scholingsniveaus.

Leiding geven

Leiding geven betreft het direct of indirect aansturen van medewerkers binnen de organisatiestructuur, waarbij het aantal medewerkers en de omstandigheden van het leiding geven van belang zijn.

Uitdrukkingsvaardigheid

Met uitdrukkingsvaardigheid wordt bedoeld alle voor de functie vereiste vormen van schriftelijke en mondelinge informatieoverdracht, waarbij de eigen vormgeving aan die informatie een rol speelt.

Contact

Contact betreft de vereiste mate van afstemming van het eigen gedrag op dat van anderen. Te denken valt hierbij aan tact, inlevingsvermogen.

Bewegingsvaardigheid

Bewegingsvaardigheid is aan de orde, indien voor een functie speciale beheersing van bewegingen is vereist.

Oplettendheid

Oplettendheid is aan de orde, indien in een functie een bepaalde mate van aandacht en concentratie is vereist om die functie goed uit te kunnen oefenen.

Uitzonderlijke kenmerken

Het dienen te beschikken over één of meerdere bijzondere (fysiologische) eigenschappen, die onmisbaar zijn voor de uitoefening van de functie.

Lichamelijke inspanning/massa

Het betreft de lichamelijke inspanning, die geleverd moet worden om een bepaalde massa in de gewenste positie te brengen of te houden.

Lichamelijke inspanning/houding

Het betreft de lichamelijke inspanning (zowel statisch als dynamisch), die is vereist voor de uitoefening van de functie.

Werkomstandigheden

Werkomstandigheden hebben betrekking op de hinder, die een medewerker ondervindt als gevolg van fysieke of psychische factoren.

Persoonlijk risico

Het betreft de mate waarin de arbeidsgeschiktheid van een medewerker wordt bedreigd.

De gezichtspunten zijn samen te vatten in vijf hoofdkenmerken. Daarnaast kent elk gezichtspunt een afweegfactor. De afzonderlijke scores van de diverse gezichtspunten worden met de van toepassing zijnde afweegfactor vermenigvuldigd. Bijvoorbeeld: 5 graden voor Kennis wordt in totaal 25 punten (5 graden x afweegfactor 5).

Hoofdkenmerken	Afweegfactor
1. Verantwoordelijkheid	
Problematiek	6
Effect	4
2. Kennis	
Kennis	5
3. Sociale interactie	
Leiding geven	2
Uitdrukkingsvaardigheid	2
Contact	2
4. Specifieke handelingsvereisten	
Bewegingsvaardigheid	2
Oplettendheid	1
Uitzonderlijke kenmerken	1
5. Bezwarende omstandigheden	
Lichamelijke inspanning/massa	1
Lichamelijke inspanning/houding	1
Werkomstandigheden	3
Persoonlijk risico	1

ORBA PM (2006 -)

ORBA PM is ontwikkeld om aan te kunnen sluiten bij AWWN Performance Management (APM). Het beloningsbeleid bestaat volgens APM uit 3 onderdelen: 1) de indeling van de functie in de loonschaal, 2) de groei door de salarisschaal en 3) een eventuele bonus.

ORBA PM is bedoeld voor het eerste, de indeling van de functie in de loonschaal, en staat los van de beoordeling van het functioneren van individuele medewerkers. Zoals het hoort bij functiewaardering. Wel sluit het begrippenkader van ORBA PM aan bij de andere onderdelen. In de functiebeschrijvingen die bij ORBA PM gemaakt worden, staan resultaatgebieden en resultaatcriteria, die aansluiten bij de groei door de salarisschaal en de eventueel te verdienen bonus.

ORBA PM kan ook los van APM gebruikt worden met functiebeschrijvingen zoals bij ORBA NG.

ORBA PM onderscheidt de volgende 4 'hoofdkenmerken' (de 4 B's) bij het waarderen van functies, die bij elkaar 11 'gezichtspunten' kennen:

1. Verwachte Bijdrage

De waarde van de verwachte bijdrage bezien tegen het licht van de ondernemingsdoelen.

a. Effect

Voor de analyse van de inhoudelijke effecten wordt gekeken naar de aard en omvang van het te verwachten resultaat en naar de kaders waarbinnen de verwachte bijdrage moet worden gerealiseerd.

b. Relationele invloed

Om de te verwachten bijdrage te realiseren moeten anderen, binnen en buiten de organisatie, beïnvloed worden. Relationele invloed analyseert en waardeert de impact op het functioneel handelen van anderen en het bereik van de invloed, uitgedrukt in de mate waarin de belangen in de invloedsrelatie overeenstemmen.

c. Positionele invloed

Dit gezichtspunt is gericht op de formele verantwoordelijkheid voor de bijdragen van anderen. De impact en het bereik worden dan ook geanalyseerd en gewaardeerd langs de lijnen van het toebedeelde hiërarchische, vaktechnische en/of functionele of ambtelijke gezag.

2. Functionele Beslissingen

Om de verwachte bijdrage te kunnen realiseren, moeten functionarissen allerlei keuzes maken. De keuzes betreffen het behandelen van de voorko-

mende vragen, problemen en uitdagingen. Het gaat daarbij om alle vraagstukken op het vlak van functioneel denken en handelen, van het meest eenvoudige tot het meest complexe, waar de functionaris zich voor gesteld ziet.

Problematiek

Het behandelen van uitdagingen, respectievelijk oplossen van problemen binnen de door de organisatie gegeven functionele ruimte. Gewaardeerd wordt de moeilijkheidsgraad van de zich voordoende problemen en de kaders of grenzen waarbinnen de probleembehandeling plaatsvindt.

3. Vereiste Bekwaamheden

Om functionele beslissingen te kunnen nemen om de verwachte bijdrage te realiseren moeten functionarissen over bekwaamheden beschikken.

a. Kennis

De vereiste kennis om problemen op te lossen. Enerzijds wordt gelet op het niveau, de mate en de diepgang van de vereiste kennis. Anderzijds op de omvang van de noodzakelijke kennis, afgemeten aan het toepassingsgebied ervan en de integratie van de verschillende kennisgebieden.

b. Communicatie

De communicatieve vaardigheden die noodzakelijk zijn voor het uitwisselen (zenden en ontvangen) van informatie voor zover dit nodig is voor de uitoefening van de functie. Gelet wordt op de verscheidenheid van het noodzakelijke repertoire en de noodzakelijke kwaliteit van de vaardigheden.

c. Motoriek

De eisen die gesteld worden aan de motoriek van het lichaam om de functioneel noodzakelijke bewegingen en krachten met de juiste spierbeheersing te kunnen uitvoeren.

4. Werkgerelateerde Bezwaren

Het werk brengt in bepaalde gevallen fysieke inspanningen met zich mee en/of vindt plaats in, respectievelijk gaat gepaard met, omstandigheden die hinderlijk kunnen zijn.

a. Zwaarte

De inspanning die nodig is om een bepaalde massa te verplaatsen of in positie te houden.

b. Houding

De inspanning die nodig is om het eigen lichaam in een bepaalde houding te brengen en/of te houden en om bepaalde bewegingen te laten uitvoeren.

- c. *Werkomstandigheden*
 Gewaardeerd wordt de hinder die het gevolg is van de werkomstandigheden waarin het werk moet plaatsvinden en kan een fysieke of psychische oorzaak hebben. Gelet wordt op de intensiteit en de duur van de hinder.
- d. *Persoonlijk risico*
 Een bijzonder soort hinder is die welke het gevolg is van het aanvaarden van mogelijke persoonlijke risico's die aan het werk verbonden zijn. Gelet wordt op kans en de ernst van het eventuele gevolg.

ORBA PM heeft geen afweegfactoren. De relatieve zwaarte van de verschillende gezichtspunten in de totale functiezwaarte is verdisconteerd in de waarden in de tabellen bij de verschillende gezichtspunten.

ORBA: Niveau Onderscheidende Kenmerken (NOK)

Wat is een NOK?

De werkgeversvereniging AWWN bepleit toepassing van NOK's bij het indelen van functies en mensen. Het instrument heeft waarde in ondernemingen met werkterreinen waarbinnen functies op meerdere niveaus (kunnen) worden uitgeoefend.

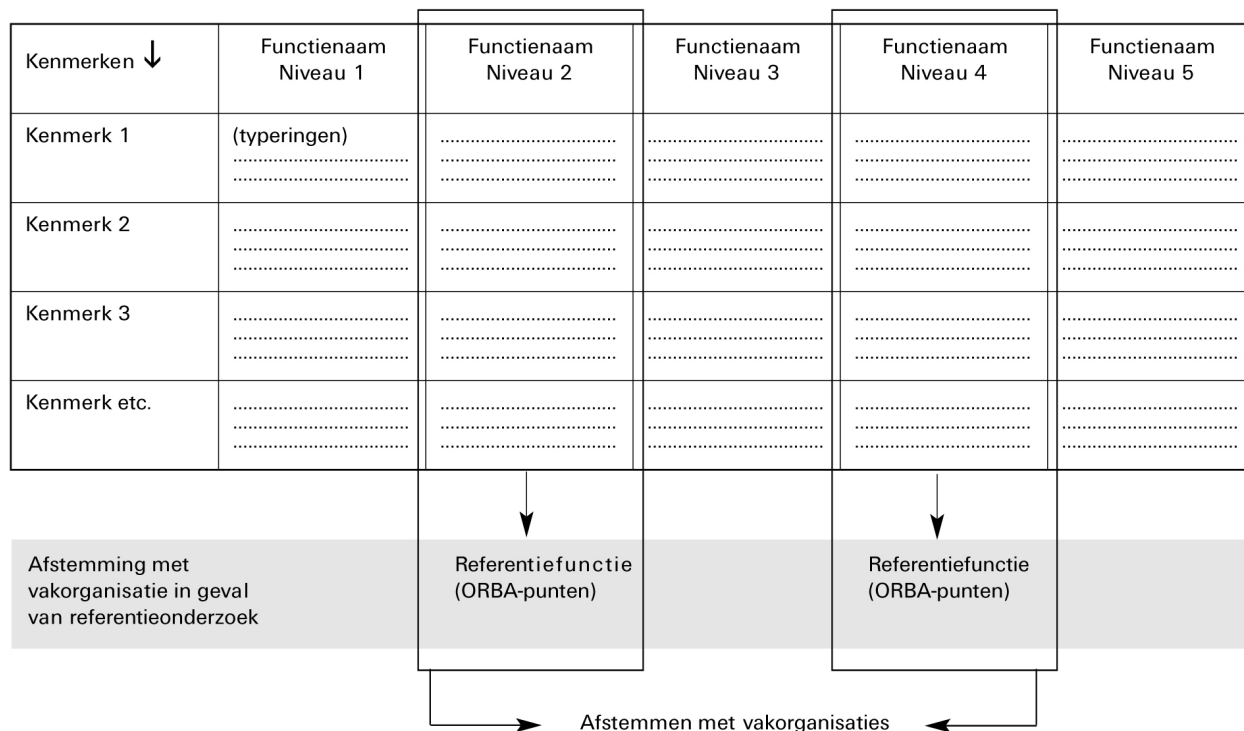
En waar individuele ontwikkeling wordt gestimuleerd.

Een NOK is een *niveaumatrix* voor een bepaald werkgebied. In de matrix (zie figuur 1) worden op een (beperkt) aantal criteria die relevant zijn voor het werkniveau, de *Niveau Onderscheidende Kenmerken*, de functies getypeerd die in die onderneming op dat gebied voor (kunnen) komen. De (horizontaal) in zwaarte *oplopende typering* geven aan, wat op dat kenmerk het onderscheid is tussen de oplopende niveaus. Dus wat van belang is om door te kunnen groeien naar opvolgende niveaus. Voor een werknemer betekent doorgroei naar een hoger functieniveau ook indeling in de bijbehorende hogere loonschaal. Daarom moeten de niveaus qua functiewaardering voldoende in zwaarte verschillen om verschillen in beloning te rechtvaardigen.

Hoe komt een NOK tot stand?

Het management bepaalt samen met de AWWN-adviseur voor welke werkgebieden NOK's kunnen worden gebouwd. Vervolgens stelt de adviseur een NOK op, op grond van door het management aangeleverde informatie. Dat management moet aangeven welke de voor dat werk *relevante onderscheidende kenmerken* zijn en hoe de oplopende functieniveaus op elk kenmerk moeten worden getypeerd. Om de relatie met functiewaardering te borgen moet de NOK worden onderbouwd

Figuur 1. NOK; bron: AWWN



met volledig beschreven *referentiefuncties* die met ORBA zijn gewaardeerd. Zie overigens ook de aanvullende voorwaarden voor toepassing van indelingsinstrumenten in hoofdstuk III.

Hoe deel je in met een NOK?

De NOK is een *indelingsinstrument*. Na goedkeuring van de NOK deelt het management met behulp van de NOK de werknemers in functiegroepen in. Bekeken wordt wat de medewerker in de praktijk doet (moet doen). Vervolgens wordt dit vergeleken met de typering op de onderscheidende kenmerken in de NOK. Per kenmerk bekijkt de manager op welk niveau de werknemer functioneert. Dus aan welke niveautypering de werknemer voldoet. Vervolgens beslist de manager welk indelingsniveau het best past. Hiervoor zijn *indelingsspelregels* nodig. Wanneer een werknemer op bijvoorbeeld 2 van 5 criteria op niveau X+1 functioneert en op de overige 3 op niveau X moet besloten worden of de werknemer in groep X+1 of in groep X wordt ingedeeld.

De NOK kan ook worden gebruikt als ontwikkelingsinstrument. De leiding kan met werknemers *loopbaanpaden* en bijbehorende opleidingen afspreken.

Wie is betrokken?

De AWWN ontwikkelt de NOK. Het *management* en enkele functievervullers leveren hiervoor informatie. De AWWN beschrijft en waardeert voor elke NOK één of enkele referentiefuncties. Deze functies en de NOK worden afgestemd met *vakbondsdeskundigen*, wanneer het om een cao gaat waarbij vakbonden betrokken zijn.

Lijnmanagers, ondersteund door P&O, delen daarna hun personeel in met behulp van de relevante NOK en enkele spelregels. De *werknemer* moet het wel eerst met zijn baas eens worden over de inhoud van de functie, die (beknopt) op papier wordt vastgelegd. Tot slot deelt de leidinggevende de indeling gemotiveerd aan de werknemer mee. Als de werknemer het niet eens is met de indelingsbeslissing kan hij in beroep gaan. Eerst bij zijn baas, daarna bij de *interne beroepscommissie*. Deze commissie geeft een indelingsadvies aan de directie, die beslist. Tot slot kan een vakbondslid extern beroep aantekenen bij zijn vakbond. De *vakbondsdeskundige* behandelt het beroep dan samen met de AWWN.

7. Universeel Systeem Berenschot (USB)

Systeemhouder: Berenschot te Utrecht

De huidige versie stamt uit 2006 en wijkt op enkele kleine punten af van de eerdere versie. Op de resultaten heeft dat weinig invloed. De set referentiefuncties is tegelijk geheel herzien/bij de tijd gemaakt.

USB onderscheidt de volgende 'gezichtspunten' bij het waarden van functies:

1. Verantwoordelijkheidsbereik

Het bereik van verantwoordelijkheden van de functie in het kader van de doelstelling van de organisatie. De invloed die de functie heeft binnen en buiten de organisatie en de gevolgen van de menselijke fouten voor de resultaten van het eigen werk en werk van anderen. Ook het Leiding geven wordt onder dit kenmerk gewaardeerd.

2. Kennis en complexiteit

De vereiste feitenkennis (verkregen door opleiding en/of praktijkervaring) enerzijds en anderzijds de mate waarin kennis op verschillende gebieden binnen de functie gebruikt wordt.

3. Probleemoplossing

De mate van diepgang en de vrijheid van handelen bij de oplossing van in de functie optredende problemen. De vrijheid van handelen wordt onder meer bepaald door de toegekende beslissingsbevoegdheden.

4. Communicatie en Overleg

De eisen, die worden gesteld om met anderen zakelijke relaties te onderhouden en/of op te bouwen. De sfeer van het overleg, de diepgang en de frequentie worden hierbij in ogenschouwen genomen. Ook het gebruik van vreemde talen komt bij dit gezichtspunt aan de orde.

5. Speciale vaardigheden/eisen

Accuratesse, bewegingsvaardigheid/-gevoel en speciale eisen, die in de functie worden gesteld.

Meer dan normale aandacht, nauwgezetheid en concentratievermogen; de vereiste bekwaamheid in het beheersen van bewegingen, alsmede het aanpassen van de bewegingen aan eigenaardigheden van materiaal en/of machines; bijzondere eigenschappen in het kader van de voor de functie vereiste zintuiglijke vermogens.

6. Inconveniënten

Hiermede worden de aan de uitoefening van de functie verbonden bezwarende werkomstandigheden gemeten. Besloten kan worden om de inconveniënten niet te scoren als integraal onderdeel van de functiebeweging, doch tot een afzonderlijke score over te gaan. Frequentie, veelvoudigheid en duur van de bezwarende omstandigheid worden in al de gezichtspunten geanalyseerd.

A. Zwaarte

De bij de uitvoering van de functie uit te oefenen hoeveelheid kracht, veelal uitgedrukt in aantallen kilogrammen.

B. Inspannende houding (en eenzijdige beweging)

De mate van voorkomen van een inspannende werkhouding.
Gebukt, gehurkt, liggend, boven de macht werken, eenzijdige spierbelasting etc.

C. Werkomstandigheden

De bezwaren verbonden aan het werken onder onaangename of hinderlijke werkomstandigheden respectievelijk het werken met onaangename materialen en/of middelen.
Vochtigheid, stof, rook, stank, damp, lawaai, trillingen, beschermingsmiddelen etc.
Ook kortcyclisch werk, tempodruk en monotonie.

D. Persoonlijk risico

De optredende gevaren voor lichamelijk letsel en/of beroepsziekte, waarbij met de ernst ervan en de kans erop rekening wordt gehouden.

Het USB-systeem en het bijbehorende systeemreferentieboek is beschikbaar gesteld aan deskundigen van vakbonden, besproken en goedgekeurd.

Onder bepaalde voorwaarden kan een bedrijf met voldoende knowhow op het gebied van organisatie en functiewaardering als zogenaamde interne systeemtoepasser worden aangewezen. Het systeem wordt ook in licentie afgegeven.

Berenschot stelt als systeemhouder meestal zelf de waarderingen vast. Bedrijven kunnen echter via eigen deskundigen waarderingen vaststellen. Controle vindt in dit geval plaats door Berenschot. Deskundigen van vakorganisaties kunnen beschikken over de waarderingen per gezichtspunt. De functiebeschrijving wordt veelal opgesteld door of met behulp van een deskundige van Berenschot. De functievervuller vult hiertoe een vragenformulier in, in samenspraak met de leiding, waarna aan de hand hiervan een interview met betrokkene dient plaats te vinden.

Periodiek vindt er overleg plaats tussen deskundigen van Berenschot en deskundigen van vakorganisaties.

USB: FunctieNiveauMatrix (FNM)

Adviesbureau Berenschot heeft ook een indelingsinstrument. Op basis van het eigen, door vakbonden erkende, USB functiewaarderingssysteem. Berenschot noemt dit instrument de FNM, de FunctieNiveauMatrix.

Wat is een FNM?

De FNM is een hulpmiddel voor lijnmanagers of indelingscommissies om functies in te delen. De FNM bestaat uit *functieniveauladders* voor een aantal functiefamilies (dit zijn functiesoorten, vakgebieden). Per functiefamilie (bijvoorbeeld administratief personeel, productiepersoneel, secretaresses) wordt van laag naar hoog ('ladder') een aantal *niveaubepalende elementen (niveau-indicatoren)* beschreven waaraan een functie moet voldoen om in een bepaalde functiegroep te worden ingedeeld. Het gaat dus om de kenmerken waarmee binnen een vakgebied functies op verschillende zwaarteniveaus (functiegroepen) kunnen worden onderscheiden. Dat kunnen bijvoorbeeld taken van verschillende complexiteit zijn, of extra taken.

Het geheel van alle ladders voor alle functiesoorten vormt de FNM.

De FNM is daardoor een matrix met twee ingangen: *functiefamilie en functieniveau*. De niveauladders zijn gebaseerd op geanalyseerde functieverhoudingen binnen de organisatie.

Hoe komt een FNM tot stand?

Bij de bouw van een FNM wordt het management nadrukkelijk betrokken. De terminologie in de functieniveauladders moet goed herkenbaar zijn voor management en medewerkers.

De ruggengraat van een niveauladder bestaat uit enkele referentiefuncties. Berenschot noemt deze *'raamwerk' functies*. Dit zijn herkenbare functies op de verschillende niveaus in dat werkgebied in de organisatie. Deze functies worden vastgelegd in een functiebeschrijving en vervolgens door Berenschot in punten gewaardeerd met het USB systeem. Bij een af te spreken groepenstructuur komen deze functies daardoor in functiegroepen terecht. Deze functies dienen als ankerpunten voor de niveauladders. Ze moeten daarom een representatieve selectie uit alle functies vormen, voor alle werkgebieden en voor alle niveaus. Ook moeten ze stabiel zijn. Na goedkeuring van deze functies worden de *niveaubepalende elementen (niveau-indicatoren)* voor de functiefamilie gekozen

Figuur 2. Voorbeeld FNM voor operationele functies;
bron: Berenschot

Niveau	Administratie	Boekhouding	Secretariaat	Technisch onderhoud
3	Complexe berekeningen; overzichten maken; gegevens analyseren; rapporteren; beheer van een kas; controles met externe verificatie; toezicht op enkele medewerkers.	Uitzoeken en corrigeren van boekingsverschillen; factuurcontrole met externe verificatie; toezicht op enkele medewerkers.	Behandeling vertrouwelijke informatie; concipiëren van correspondentie; verslagen van vergaderingen maken; steno, afspraken bewaken; diverse neventaken in de afdeling.	Grof bank-, las- en constructiewerk; timmeren, stofferen en metselen.
2	Combineren, uitsplitsen; inboeken, archiveren volgens voorschriften.	Coderen en uitsplitsen van facturen; kostenverdeelstaat invullen; controle op tellingen.	Postbehandeling en archivering; afsprakenlijstjes maken, agenda's bijhouden, boodschappen doorgeven; typewerk in vreemde talen.	Olie verversen, doorsmeren, demontage, montage en kleine reparaties aan machines.
1	Sorteren, tellen, controle door vergelijken, data-entry.	Factuurcontrole; facturen typen aan de hand van concept.	Typewerk van concept; archiveren op aanwijzingen; verzendgereed maken van correspondentie.	Vervanging van lampen, schoonmaken apparatuur, verhelpen van storingen volgens voorschriften; bijvullen van kopieerapparaten.

en beschreven. Per niveau (functiegroep) waarop functies kunnen voorkomen wordt het niveau kort getypeerd met behulp van de niveau-indicatoren. Dit gebeurt in overleg met het lijnmanagement of de indelingscommissie (waarin managers en P&O zitten). Na een test met het voorlopige indelingsinstrument kan een en ander nog worden bijgesteld en wordt de FNM definitief.

Hoe deel je in met een FNM?

De overige (niet-raamwerk) functies worden door de indelingscommissie ingedeeld door vergelijking van hun functie-inhoud met de typering op de niveaubepalende elementen. Waarna een indelingskeuze wordt gemaakt en schriftelijk vastgelegd. Van deze in te delen functies worden meestal geen uitgebreide functiebeschrijvingen gemaakt, maar wel beknopte typering of karakteristieken.

Eventueel kunnen hiervoor vragenformulieren worden ingevuld. Als het goed is natuurlijk wel in overleg met betrokken werknemers.

Voor- en nadelen

FNM biedt volgens Berenschot een oplossing voor 3 aspecten:

1. Ontwikkeling van maatwerk functie-indelingsinstrumenten en beloningssystemen voor een organisatie.
2. Verschuiving van taken en bevoegdheden van staf (zoals P&O) naar lijnmanagement.
3. Analyse en weging van functies op essenties in plaats van op uitgebreide taakomschrijvingen. Dit maakt aanpassing aan organisatorische ontwikkelingen gemakkelijk(er) mogelijk.

Het management krijgt meer invloed op de functie-indelingen terwijl de werknemers meer inzicht in de criteria voor de functie-indeling kunnen krijgen. Hierdoor moet de betrokkenheid van managers en medewerkers bij de functie-indeling worden vergroot, aldus Berenschot.

Tot slot kunnen aan de in de

FNM onderscheiden functiesoorten en niveaus ook andere P&O-aspecten worden gekoppeld, zoals beoordelingscriteria en loopbaanpaden.

8. Zuidema Functiewaarderings-Systeem (ZFWS)

Systemehouder: Zuidema Beloningsmanagement te Leusden

Kenmerken ten behoeve van waardering van functies

1. Kennis

Het weten en kennen van gegevens, welke nodig zijn om de functie uit te kunnen oefenen,

verkregen door hetzij opleiding, hetzij training en ervaring. Daarbij wordt de zwaarte van de kennis bepaald door het niveau van de opleiding; de veelzijdigheid van de kennis en de diepgang van de kennis.

2. Bewegingsvaardigheid

De voor de functie vereiste vaardigheid van bewegingen. Hierbij wordt rekening gehouden met de vereiste mate van nauwkeurigheid van bewegingen en de belemmerende factoren, die deze nauwkeurigheid kunnen beïnvloeden.

3. Uitdrukkingsvaardigheid

De voor de functie vereiste mondelinge en schriftelijke vaardigheid om kennis en gedachten tot uitdrukking te brengen. Hierbij wordt rekening gehouden met de kwaliteitseisen, welke aan de (mondelinge of schriftelijke) overdracht zijn verbonden, alsmede met het gebruik van vreemde talen.

4. Verantwoordelijkheid

De mate waarin de functiehouders verantwoordelijk is voor het bereiken van de doelstellingen, zoals deze in de functie zijn vastgelegd. Hierbij wordt rekening gehouden met de vrijheid van handelen in een bepaalde functie. Aan functies, waarin directieverantwoordelijkheid is ondergebracht, wordt met behulp van dit kenmerk specifieke aandacht besteed.

5. Leidinggeven

Het leiding geven aan medewerkers die aan een leidinggevende zijn toegevoegd. Hierbij wordt rekening gehouden met het aantal medewerkers aan wie leiding moet worden gegeven en met omstandigheden, welke het leiding geven kunnen bemoeilijken.

6. Contact

De vereiste contactuele vaardigheden die voor de uitoefening van de functie noodzakelijk zijn. Hierbij wordt rekening gehouden met interne en externe contacten, terwijl tevens wordt getoetst op de frequentie van de contacten, alsmede met het belang dat daarmee gemoeid is.

Inconveniënten

Indien gewenst en/of noodzakelijk kan bij toepassing van ZFWS-systeem gebruik gemaakt worden van waardering van de in de diverse functies voorkomende inconveniënten (bezwarende werk-omstandigheden).

Is dit het geval, dan wordt gebruik gemaakt van onderstaande kenmerken, waarbij voor elk kenmerk geldt, dat de mate van belasting en/of onaangenaamheid, alsmede de duur van de confrontatie daarmee bepalend is.

1. Zwaarte en uit te oefenen kracht

De mate waarin de onvermijdbare lichamelijke krachtsuitoefening als bezwarend wordt gezien.

2. Inspannende houding

De mate waarin een bepaalde houding als bezwarend wordt gezien.

3. Geluidshinder

De bezwaren die bestaan bij het werken onder diverse vormen van onvermijdbaar lawaai.

4. Trillingen

De bezwaren die bestaan bij het werken in een omgeving waar sprake is van diverse vormen van onvermijdbare trillingen.

5. Weersomstandigheden

De bezwaren, die aanwezig zijn bij het werken in open lucht of bij temperatuurwisselingen.

6. Luchtverontreiniging

De bezwaren die aanwezig zijn bij het werken in een omgeving, die hinderlijk is door (giftige) dampen, gassen, (giftige) stoffen, rook, vocht en stank.

7. Ongevalrisico

De kans op lichamelijk letsel, welke de functionaris loopt bij de uitoefening van zijn functie.

De vakbondsdeskundigen zijn in het bezit van het systeem, alsmede van het bij het systeem behorende referentiebestand, waarmee een duidelijk inzicht gegeven wordt op welke wijze de niveaubepaling tot stand komt.

Het systeem wordt door adviseurs van het bureau binnen ondernemingen ingevoerd. Heeft een onderneming eigen deskundigen in dienst, dan kan onder leiding van het bureau het systeem in eigen regie worden ingevoerd.

Het systeem is gericht op de waardering van functies in zowel profit als non-profit organisaties.

Bijlage 2 - Overzicht van gebruikte systemen in de divisies

Divisie Industrie / Agrarisch Groen / Facilitaire Dienstverlening

In de bedrijfsgroep zijn o.a. de sectoren voedingsindustrie; chemische industrie; papier- en kartonindustrie; steen-, glas-AT en aardewerkindustrie; kledingindustrie; kunststofindustrie; leder- en schoenenindustrie; confectie- en textielindustrie; beveiliging; industriële reiniging; schoonmaak; wasserijen en stomerijen; inrichting, beheer, groen; landbouw; tuinbouw; visserij en uitzendbranche te onderscheiden.

In deze sectoren wordt, indien sprake is van toepassing van functiewaardering, veelal gebruik gemaakt van het ORBA-systeem. Ook de Hay-methode, met name indien sprake is van toepassing van functiewaardering in trajecten voor hoger personeel.

Divisie Diensten / Handel

In de bedrijfsgroep zijn o.a. de sectoren automatisering; IT/ET; financiële dienstverlening; all finance; sociale verzekering; verzekeringen; architecten & ingenieurs; advies & organisatie; audiovisueel; gezondheidstechnische beroepen; toerisme & vrije tijd; vakbonden en detail- en groothandel te onderscheiden.

In deze sectoren worden vrijwel alle in deze brochure genoemde systemen gehanteerd, behoudens de specifiek voor sectoren ontwikkelde systemen, zoals bijvoorbeeld de systemen in de metalektro.

Divisie Metaal

In de bedrijfsgroep zijn de sectoren carrosseriebedrijf; elektrotechnisch bedrijf; goud en zilvernijverheid; isolatiebedrijf; loodgieters-, fitters-, centrale verwarmings- en koeltechnisch installatiebedrijf; metaalbewerkingsbedrijf en motorvoertuigen- en tweewielersbedrijf vertegenwoordigd.

Binnen deze sectoren wordt voorgeschreven, dat indeling van de diverse functies (in het kader van de cao) dient te geschieden op basis van het Handboek Functie-indeling voor de Metaal en Techniek.

Het Handboek is gebaseerd op het CATS-systeem.

Met ingang van 1 januari 2008 zijn werkgevers in de Metalektro verplicht om ISF toe te passen.

Voor werkgevers die voor 1 januari 2008 een keuze hadden gemaakt voor één van de systemen CATS, Hay, ORBA, USB of Bakkenist (zie voor deze systemen elders in deze brochure), geldt dat zij dat systeem kunnen blijven toepassen.

Divisie UGO/Vervoer

In de bedrijfsgroep zijn de sectoren ambulancevervoer; spoorwegen; streekvervoer; HTM; railinfra-bedrijven; taxivervoer; toervervoer; veerdiensten & rondvaart; beroepsgoederenvervoer over de weg; binnenvaart; burgerluchtvaart en havens vertegenwoordigd. Indien sprake is van gebruik van systemen van functiewaardering, worden veelal de ORBA-methode, de Bakkenist-methode en het USB-systeem gehanteerd. Incidenteel de Hay-methode.

In de bedrijfsgroep UGO is uiteraard geen sprake van functiewaardering.

Bijlage 3 - Overzicht van de Informatiebladen 'FNV Bondgenoten over beloning'

1. Loonschalen en loonlijnen
2. Beoordelingsafhankelijke groei
3. Beloning naar marktwaarde
4. Prestatiebeloning/Resultaat Afhankelijke Beloning
5. Winstdeling
6. Competentiebeloning
7. Multi-inzetbaarheid en combinatiefuncties
8. Broadbanding
9. Gelijke beloning

Notitie

Beleidsuitgangspunten (flexibele) beloning.

De informatiebladen en de notitie zijn te bestellen bij de klantenservice van FNV Bondgenoten, telefoon 0900-9690 (*lokaal tarief*) of te downloaden op www.fnvbondgenoten.nl

Andere informatie

www.fnvbondgenoten.nl; Dossier loon.

