

Multi-inzetbaarheid en combinatiefuncties

FNV Bondgenoten over beloning

Informatieblad nummer 7

FNV Bondgenoten over beloning

De Adviesgroep van FNV Bondgenoten heeft onder de titel 'FNV Bondgenoten over beloning' een reeks informatiebladen doen verschijnen. Het doel van deze bladen is om leden en kaderleden in beknopte vorm meer inzicht te geven in actuele beloningsthema's waarmee ze in hun eigen onderneming te maken (kunnen) krijgen.

Tot op heden zijn de volgende nummers verschenen:

- Nr. 1: Loonschalen en loonlijnen
- Nr. 2: Beoordelingsafhankelijke groei
- Nr. 3: Beloning naar marktwaarde
- Nr. 4: Prestatiebeloning / ResultaatAfhankelijke Beloning (RAB)
- Nr. 5: Winstdeling
- Nr. 6: Competentiebeloning
- Nr. 7: Multi-inzetbaarheid en combinatiefuncties
- Nr. 8: Broadbanding
- Nr. 9: Gelijke Beloning

Deze informatiebladen zijn ook digitaal beschikbaar op de website van FNV Bondgenoten.

Zie www.fnvbondgenoten.nl bij het dossier Beloning.

Behalve de informatiebladen zijn de volgende brochures van FNV Bondgenoten op het gebied van beloning beschikbaar:

- > Beleidsuitgangspunten (flexibele) beloning [over het beloningsbeleid van FNV Bondgenoten]
- > Hoe werkt functiewaardering?
- > ISF/SAO-systeem [over het functiewaarderings- en beloningssysteem in de Metaalindustrie]
- > Wat is mijn functie waard? [over het Handboek Functie-indeling in de Metaal & Techniek]
- > Hoe beoordeel je een beoordelingssysteem?

Colofon

Gehele of gedeeltelijke overname van de teksten van deze informatiebladen en brochures kan uitsluitend geschieden na schriftelijke toestemming van de Adviesgroep FNV Bondgenoten.
Opmaak en druk: FNV Bondgenoten.

Juni 2008

Multi-inzetbaarheid en combinatiefuncties

*Omdat organisaties flexibeler moeten worden komt het steeds vaker voor, dat werknemers naast hun eigen functie ook (delen van) andere functies vervullen. Dit kan door structurele veranderingen in de organisatie: (deel)functies worden gecombineerd tot **combinatiefuncties**. Maar het kan ook door de inzetbaarheid van mensen op andere taken c.q. (delen van) functies te vergroten. We noemen dit **multi-inzetbaarheid**. Werknemers worden door deze vorm van flexibiliteit meer waard voor hun werkgever. Maar vaak zien ze daar in hun beloning niets van terug. Soms wil de werkgever best extra belonen, maar ziet hij daartoe geen mogelijkheid binnen het bestaande beloningssysteem. Als mogelijke oplossing denkt men vaak aan toepassing van het middel van de functiewaardering, dat tot een hogere functieindeling moet leiden. Maar dat lukt niet altijd.*

In dit informatieblad worden kort de begrippen combinatiefuncties en multi-inzetbaarheid uitgelegd. Bekeken wordt welke oplossingen in de beloning gehanteerd worden en wat daarvan de voor- en nadelen zijn. Daarna worden de (on)mogelijkheden van functiewaardering op dit punt uitgelegd. Tot slot wordt ingegaan op de wens tot (extra) beloning.

Wat zijn combinatiefuncties en multi-inzetbaarheid en wat zie je in de praktijk?

In het kader van toegenomen flexibilisering in ondernemingen worden ook functies en mensen flexibeler. Vaak gaat het om een uitbreiding van de functie met een deel van, of de gehele, functie waarmee een verband bestaat. Dat kunnen werkzaamheden in dezelfde afdeling zijn, of werk vóór of ná het eigen werk, of vergelijkbare werkzaamheden.

Er zijn **meerdere situaties** denkbaar:

1. De functie-uitbreiding kan *tijdelijk* of *structureel* zijn.
2. Taken van beide functies kunnen *door elkaar* (= samenvoeging van functies) of *na elkaar* (= wisselende inzet op beide functies) uitgevoerd worden.
3. De uitbreiding met (delen van) andere functies betreft *hogere, gelijk of lager* ingedeelde functies. Met andere woorden: zwaardere, even zware of lichtere taken.
4. Bepaalde apart benoemde (regel)taken kunnen (al dan niet roulerend) aan mensen worden toegewezen. Buiten hun eigen functie om.

Een **tijdelijke** verandering of uitbreiding van de functie is denkbaar in een project of bij ziekte, vakantie of vrije dagen van een collega in een andere functie. Betreft het (tijdelijk) de gehele (andere) functie dan spreken we over *plaatsvervanging*. Betreft het (tijdelijk) een aantal taken (van de andere functie) dan spreken we over *waarnemen*. Bij een project kan sprake zijn van een tijdelijke extra taak of zelfs een tijdelijke functiewijziging.

Overigens komen we ook wel structurele vervanging/waarneming tegen. In geval van chefs die regelmatig vanwege vergaderingen afwezig zijn, of die leiding geven aan meerdere afdelingen. Of wanneer de werktijden van eenieder niet gelijk zijn.

Een **structurele** uitbreiding van de functie komt voor als blijvend taken aan de functie worden toegevoegd. In het kader van een herinrichting van de organisatie. In enkele specifieke situaties betreft de structurele uitbreiding een toevoeging van de taken en verantwoordelijkheden van één of meerdere complete (andere) functie(s). Bij samenvoeging/integratie van de oude deelfuncties ontstaat een *combinatiefunctie*. Werknemers die afwisselend ingezet worden op één van de afzonderlijke deelfuncties kun je 'multi-inzetbaar' noemen.

Beloning

Daar waar functies tijdelijk of structureel worden uitgebreid dan wel mensen tijdelijk of structureel extra taken moeten doen ontstaat een wens tot (extra) beloning.

In de discussie over beloning van combinatiefuncties is van belang of de oude deelfuncties wel of niet apart blijven bestaan. Immers: blijven ze wel bestaan dan is er een zichtbaar verschil in functie-inhoud en zal men eerder een extra beloning vragen dan wanneer de deelfuncties niet blijven bestaan en iedereen in combinatiefuncties werkt.

Duidelijk is dat tijdelijke taken tijdelijk beloond moeten worden. Immers, gelijk loon voor gelijk zwaar werk is het uitgangspunt. En dan is het niet eerlijk ten opzichte van collega's als iemand voor hetzelfde werk meer verdient omdat hij/zij ooit eens een paar maanden iets anders heeft gedaan. Beloningsvormen die we tegenkomen bij het verrichten van tijdelijke taken zijn *vervangingstoelage, waarnemingstoelage en projecttoelage*.

In situaties van structurele vervanging of waarneming moeten de taken en verantwoordelijkheden, die worden overgenomen, worden benoemd en tot de eigen

functie gerekend. Vervolgens wordt de totale functie ingedeeld, met behulp van functiewaardering. Als het goed is komt er dan een hogere functie-indeling (en dus beloning) tot stand. Maar zo gebeurt het helaas niet altijd...

Combinatiefuncties zijn structureel. Als je ze wil belonen is dus een *structurele beloning* nodig. Er zijn 6 methoden waarvan sommige vaker dan andere worden gebruikt.

1. De combinatiefunctie wordt als een *'gewone'* functie beschouwd, die op zijn eigen zwaarte in relatie tot de andere functies wordt bekeken en ingedeeld. Bijvoorbeeld met functiewaardering. Dit kan leiden tot een hogere indeling, maar dat hoeft niet. Zie onder 'functiewaardering'. Groot voordeel van deze methode is, dat het bestaande beloningssysteem in stand blijft en dat genuanceerd naar de combinatie kan worden gekeken. Niet elke combinatie is immers even zwaar. Bovendien is het zo, dat combinatiefuncties na verloop van tijd als gewone functies worden beschouwd. Hoeveel huidige functies zijn eigenlijk combinaties van oude functies? Veel waarschijnlijk. Dan kan een aparte regeling voor combinaties op den duur in de weg gaan zitten.
2. Er wordt *afgesproken* dat de medewerker die twee of meer, verschillend ingedeelde, deelfuncties vervult voor zijn volledige werktijd wordt ingedeeld op het hoogste niveau indien de hoogste deelfunctie voor tenminste x % van de werktijd wordt vervuld (meestal tussen 15 en 30%). Functiewaarderingstechnisch klopt dit niet helemaal, omdat 'de fuwa' niet naar frequenties kijkt maar naar wat je in totaliteit moet kennen en kunnen. Echter, men kan tegenwerpen dat het bij een zeer lage frequentie onwaarschijnlijk is dat de gehele deelfunctie wordt uitgeoefend. Deze methode levert dus alleen iets op bij het vervullen van twee of meer verschillend ingedeelde deelfuncties, waarbij de hoogste deelfunctie tenminste x % van de werktijd wordt uitgevoerd.
3. De werkgever biedt aan de werknemer *verschillende arbeidscontracten* aan voor *verschillende deelfuncties*, met de bijbehorende arbeidsuren. De beloning wordt zo een gewogen gemiddelde van de beloningen van de deelfuncties, die eventueel verschillend zijn ingedeeld. Functiewaarderingstechnisch geldt dezelfde kritiek als bij oplossing 2. Ook arbeidsvoorwaardelijk is het een kromme gedachtegang, want twee arbeidscontracten voor dezelfde werknemer bij dezelfde werkgever. En het levert alleen iets op wanneer de werknemer een hoger ingedeelde functie erbij gaat doen. Gaat hij echter een lager ingedeelde functie erbij doen, dan zou het juist nadelig kunnen uitwerken. Toch zijn er situaties denkbaar waarin deze oplossing een redelijke is. Namelijk in die situaties waar de combinatie strikt persoonsgebonden is. Met andere woorden: het hadden ook twee medewerkers op twee functies kunnen zijn, en als de betreffende medewerker vertrekt worden het er waarschijnlijk ook twee. Denk aan een parttime medewerker in een functie ingedeeld in functiegroep 4, die een tweede parttime aanstelling erbij kan krijgen voor een andere functie ingedeeld in functiegroep 5. Wordt de werkgever dan verplicht voor het volledige dienstverband functiegroep 5 te betalen, dan zal de keuze op een andere kandidaat vallen. Er is anders gezegd niet sprake van een 'functie'.
4. Er wordt gewerkt met *structurele toeslagen* voor het werken in combinatiefuncties of voor het verrichten van extra taken. Als duidelijk is dat functiewaardering niks zal opleveren, is dit in elk geval een financiële tegemoetkoming. En biedt daarom een stimulans om flexibeler te werken. Bedenk dat combinatiefuncties die wel door functiewaardering hoger ingedeeld worden dan een dubbele vergoeding krijgen. Tenzij hierover aanvullende afspraken zijn geregeld.
5. *Verkleining van de bandbreedte van de functiegroepen*. Daardoor ontstaan er meer functiegroepen en zal het eerder voorkomen dat combinatiefuncties hoger worden ingedeeld (maar niet altijd). Uiteraard leidt dit tot meer grensgevallen en daardoor tot meer discussie. Bovendien zal bij te smalle bandbreedtes minder eenvoudig zijn uit leggen waarom de ene functie hoger is ingedeeld dan de andere. De niveauverschillen worden te subtiel en minder voelbaar. Wel is er op deze manier een grotere kans dat functieflexibiliteit iets oplevert, zonder een extra beloningselement aan de beloningssystematiek toe te voegen. Terwijl toch genuanceerd, met functiewaardering, naar de daadwerkelijke functie-zwaarte wordt gekeken.
6. Het bieden van *1 of 2 uitlooperperiodieken* (bijvoorbeeld op niveau 105% of 110% van het gewone maximum) boven op elke loonschaal, die alleen bereikbaar zijn voor medewerkers in combinatiefuncties of medewerkers die multi-inzetbaar zijn.

Daarbij kan bij het doorlopen van de periodieken reeds een extra periodiek gegeven worden. Zie ook informatieblad 2.

We kunnen concluderen dat in de beloning voor tijdelijke taken en verantwoordelijkheden alles netjes te regelen is middels toeslagen. Voor structurele combinatiefuncties is dat moeilijker. Aan alle oplossingen kleven nadelen. En alle hebben ze met elkaar gemeen dat in het ene geval wel en in het andere geval niet extra wordt beloond.

(On)mogelijkheden van Functiewaardering

Vaak wordt geopperd om alles te regelen met behulp van functiewaardering (fuwa). Vandaar hier een korte uitleg over fuwa.

Met functiewaardering kan de zwaarte van elke functie worden vastgesteld. Uitgedrukt in een puntenwaardering. Spreken we een erkend systeem en groeps-grenzen (in punten) af, dan hebben we een waterdichte afspraak voor wat betreft het indelen van functies in functiegroepen. De waardering van een functie leidt rechtstreeks tot indeling in een functiegroep, waaraan een loonschaal is gekoppeld. Het uiteindelijke doel van functiewaardering is om geaccepteerde rangorde-verhoudingen tussen functies te realiseren en te onderbouwen.

Om de zwaarte van functies vast te kunnen stellen, kijkt fuwa naar alles wat van belang is voor de zwaarte van functies. Echter op algemene kenmerken (gezichtspunten), want fuwa moet toepasbaar zijn voor elke functie. Alle erkende systemen hebben vergelijkbare gezichtspunten: kennis, zelfstandigheid, problematiek, verantwoordelijkheid, afbreukrisico, sociale vaardigheden, bewegingsvaardigheid. Bijna alle erkende systemen beschouwen ook de bezwarende werkomstandigheden.

Per gezichtspunt wordt de zwaarte van een functie bepaald, uitgedrukt in punten. Niet op elk gezichtspunt spelen alle taken en verantwoordelijkheden een (even belangrijke) rol. Fuwa weegt, zoals dat heet, 'over de toppen heen'. De totale functiezwaarte is de som van de punten op alle gezichtspunten.

Bij het waarderen speelt de frequentie waarmee taken en verantwoordelijkheden worden uitgeoefend geen rol. Met uitzondering van de werkomstandigheden. Je moet immers iets kennen en kunnen of niet, maar een hele dag tillen is meer bezwarend dan een halve dag tillen.

Geen enkel erkend systeem kent een apart gezichtspunt 'combinatiefunctie' of 'multi-inzetbaarheid'. Dat is immers geen algemeen kenmerk, dus niet toepasbaar voor elke functie. Toch kan het combineren van functies in de wegging tot meer punten leiden.

Er geldt wel dat fuwa 'over de toppen' heen weegt, maar bij combinatiefuncties kan de integratie van deel-functies tot hogere eisen leiden: diepgaandere kennis, meer zelfstandigheid, meer afbreukrisico, meer afstemming met anderen (dus meer sociale vaardigheden).

Ook wordt eerder extra gescoord wanneer de deelfuncties meer ongelijksoortig zijn. Dan wordt namelijk van verschillende kennis gebruik gemaakt, en is er meer kans op fouten (dus een hoger afbreukrisico). Verder levert over de toppen heen waarderen eerder iets op, omdat functie A op gezichtspunt X hoger scoort en functie B op gezichtspunt Y.

De punten voor de werkomstandigheden zullen in de regel echter gemiddeld worden, omdat die frequentie-afhankelijk zijn.

Vaak wordt gezegd dat functiewaarderings-systemen zodanig aangepast moeten worden dat combinatiefuncties en multi-inzetbare medewerkers daar iets mee opschieten. Begrijpelijk, maar niet terecht. Het is weinig zinvol om substantieel iets aan fuwa-systemen te wijzigen met betrekking tot combinatiefuncties en multi-inzetbaarheid. Ten eerste zal het door het hanteren van groeps-grenzen zo blijven, dat de ene situatie wel iets oplevert en de andere niet.

Ten tweede moeten we het uiteindelijke doel van functiewaardering niet vergeten: het onderbouwen van geaccepteerde rangordeverhoudingen. Nu kijkt fuwa heel genuanceerd naar combinatiefuncties en multi-inzetbaarheid, en als het substantieel is levert het meer punten op. Maar als sprake is van 'meer van hetzelfde' niet. Dat laatste is het geval wanneer soortgelijke taken van hetzelfde (of lager) niveau toegevoegd worden. Bijvoorbeeld het bedienen van een extra, identieke machine. Zouden we zondermeer extra punten toekennen, dan betekent dat dat we rangordeverhoudingen veranderen c.q. verstoren. Functies die hoger ingedeeld waren krijgen dan combinatiefuncties in hun functiegroep. Maar niet elke combinatiefunctie is even zwaar. En bekijk het eens vanuit de functies die niet hoger ingedeeld worden en die andere functies vanuit hun groep zien promoveren naar een hogere. Is *elke* combi dan echt zwaarder? Nee.

Extra beloning voor combinatiefuncties en multi-inzetbaarheid

Werknemers die multi-inzetbaar werken of in combinatiefuncties vinden dat ze daar extra voor beloond moeten worden. Ze vinden dat ze flexibeler zijn, dat ze meer doen, dat ze meer opleveren en dat ze daar dus best iets voor terug mogen zien. Dat vinden ze des te meer wanneer collega's uitsluitend op de afzonderlijke deelfuncties blijven werken. Daar hebben ze best gelijk in, ook als dat functiewaarderingstechnisch niet te onderbouwen is.

Een substantiële aanpassing van systemen van functiewaardering is niet aan de orde. Maar wat dan wel? (Zie ook hiervoor bij Beloning).

1. Niets afspreken, fuwa toepassen en hopen dat fuwa iets oplevert.
2. Indelen in een hogere functiegroep bij een bepaalde minimale tijdsfrequentie.
3. Verschillende deelcontracten.
4. Aparte toeslagen.
5. Kleinere en dus meer functiegroepen.
6. Uitlooperperiodieken.

Wat de juiste oplossing is, is zeer situatieafhankelijk. Aan alle oplossingen kleven immers zowel voor- als nadelen. Kies die oplossing die in de betreffende situatie de minste nadelen en de meeste voordelen heeft. Oplossing 1 is in elk geval degelijk, genuanceerd en houdbaar voor de toekomst. Andere oplossingen zijn nodig wanneer men het erover eens is dat extra werk iets extra's moet opleveren. Dat zal het geval zijn wanneer afzonderlijke deelfuncties naast de combinatie blijven bestaan. Dan blijft het gevoel dat flexibiliteit een extra inspanning is die extra beloning verdient. Of wanneer combinaties van functies van gelijk niveau (wat dus vaak niets oplevert bij oplossing 1) veelvuldig voorkomen en gewenst zijn. Extra beloning is dan een stimulans.

De koninklijke weg

Zijn er andere mogelijkheden? Feitelijk zoeken we een oplossing voor een probleem dat door werkgevers gecreëerd wordt door wellicht onvoldoende na te denken hoe ze combinatiefuncties en multi-inzetbaarheid vorm geven. Het probleem zou immers niet ontstaan bij het zodanig inrichten van de organisatie- en functiestructuur dat functiereeksen ontstaan. Een functiereeks is een reeks van verwante, in zwaarte oplopende functies binnen een vakgebied/afdeling, die

zodanig is opgebouwd dat de functies in opeenvolgende functiegroepen zijn ingedeeld. Dat kan door functies te verbreden en uit te breiden met uitvoerende, voorbereidende, controlerende en regelende taken. Middels een reeks kan ook de noodzaak tot waarnemen en vervangen verminderd of uitgebannen worden. Een reeks biedt duidelijkheid, eerlijkheid en zicht op carrièrepaden. Een volgende uitbreidingsstap levert dan een hogere indeling op.

Deze oplossing is veel meer een organisatorische dan een beloningstechnische, maar verdient des te meer aandacht. Het is feitelijk de koninklijke weg.

Beleid FNV Bondgenoten

FNV Bondgenoten heeft ten aanzien van beloningssystemen enkele **beleidsuitgangspunten** vastgesteld. Deze vormen de basisvoorwaarden waaraan een beloningssysteem moet voldoen.

Beloning moet in een redelijke verhouding staan tot de offers en inspanningen die arbeid vraagt van werknemers.

Dit betekent het volgende:

1. Beloning moet **bestaanszekerheid** bieden (dit zegt iets over de hoogte van het loon en de variatie daarin).
2. Beloning moet **rechtvaardig** zijn (gelijk loon voor gelijkwaardig werk en verklaarbare en aanvaardbare verschillen voor verschillend werk). Om dit te realiseren moeten functies worden ingedeeld met behulp van systemen van functiewaardering.
3. Beloningssystemen moeten **inzichtelijk, begrijpelijk en consequent** zijn.
4. Beloningssystemen moeten de **ontwikkeling van individuele werknemers** stimuleren (door beloning van relevante kwalificaties, ervaring, bredere inzetbaarheid).
5. Beloningssystemen moeten bijdragen aan de **ontwikkeling naar organisaties** met functies en loopbaanpaden die aansluiten bij de mogelijkheden en interesses van werknemers.
6. Beloningssystemen mogen in de beloning **geen onderscheid** (niet direct, maar ook niet indirect) maken **tussen mannen en vrouwen**.

Beloning bestaat vaak uit meerdere **componenten**, zoals loonschaal op basis van functie-indeling, aantal periodes in de schaal, prestatiebonus en diverse toeslagen (ploegenwerk, arbeidsmarkt, werkomstandigheden). Elke component kun je op 5 aspecten bezien:

1. **Doel:** wat wil je bereiken met deze component?
2. **Criteria:** welke voorwaarden bepalen of en in welke mate beloond wordt voor deze component?
3. **Beloningsvorm:** hoe ziet de component eruit?
4. **Relatieve omvang:** wat is het aandeel van de beloningscomponent in de totale beloning?
5. **Uitwerking:** welke systematiek wordt gehanteerd, met welke procedures, wie speelt welke rol, hoe worden per criterium de normen vastgesteld?

Niet alles is bespreekbaar voor FNV Bondgenoten! Niet elk doel, criterium, vorm, omvang of uitwerking. En niet elke combinatie.

FNV Bondgenoten wil het volgende:

1. **Per component een logische samenhang van onderdelen.** De juiste criteria bij het doel, een passende vorm en omvang, een solide uitwerking.
2. **Geen vermenging van componenten.** Geen indeling in een functiegroep op basis van prestaties, geen periodiek-toekenning op basis van output, etc.
3. **Een logisch en consistent geheel,** waarbij de componenten elkaar aanvullen en niet overlappen.
4. De mate waarin de componenten beoordelingsafhankelijk zijn is afhankelijk van de **kwaliteit van het gevoerde sociaal beleid** in de onderneming. Hoe beter het sociaal beleid, hoe meer er mogelijk is.
5. Beloningssystemen voldoen aan een **aantal randvoorwaarden**.

