

# Functiewaardering en functieclassificatie



Vrije visie, eigen stem



# Functiewaardering en functieclassificatie

Vrije visie, eigen stem





## INHOUDSOPGAVE

<b>INLEIDING</b> .....	5
<b>1 EEN SPECIFIEKE TECHNIEK</b> .....	7
1.1. Doel .....	7
1.2. Situering van het onderwerp .....	7
1.3. Functieclassificatietechnieken .....	8
1.4. Onderhandelingsniveau .....	10
<b>2 ANALYTISCHE FUNCTIEWAARDERINGSMETHODEN</b> .....	15
2.1 Sectorale & bedrijfseigen methoden .....	15
2.2 Commerciële methoden .....	16
<b>3 PROCEDURES</b> .....	23
<b>4 BIJ DE OPENBARE DIENSTEN?</b> .....	27
<b>5 WAT DAARNA? DE BAND MET DE VERLONING</b> .....	31
<b>6 ACLVB BIEDT OPLOSSINGEN</b> .....	33
<b>7 AANDACHTSPUNTEN</b> .....	35
<b>8 SOCIAAL-JURIDISCHE CONTEXT</b> .....	43
8.1 Privésector .....	43
8.2 Openbare sector .....	47
<b>9 LEXICON</b> .....	51
<b>10 NUTTIGE INFORMATIEBRONNEN</b> .....	57
<b>11 BIJLAGEN</b> .....	59
11.1 Protocol ter invoering van een functieclassificatie .....	59
11.2 Ondertekenaars van het protocol .....	67



# Inleiding

---

Deze brochure heeft niet de bedoeling om van de lezer een classificatiedeskundige te maken.

Aangezien functiewaardering en functieclassificatie (FuWa & FuCla in de omgang en in deze brochure) een vrij technische materie is, leek het ons aangewezen om de stappen in het proces duidelijk te maken, een inzicht te geven in een aantal systemen en de meest belangrijke terminologie te definiëren. Het is geen allesomvattend handboek maar eerder een leidraad om je op de juiste weg te zetten wanneer er sprake is van functieclassificatie.

Sedert meer dan 20 jaar heeft ACLVB geïnvesteerd om de vereiste expertise in huis te hebben zodat er op dit vlak ondersteuning kan worden verleend. Belanghebbenden kunnen een beroep doen op de dienst Bedrijfsondersteuning die beschikt over een ruime expertise. Dit is nodig want in ondernemingen en sectoren maar ook bij overheden worden werkzaamheden verricht in het kader van bestaande of nieuwe functieclassificaties. Er mag immers niet uit het oog verloren worden dat de functieclassificatie de onderbouw is van een verloningsstructuur. Bovendien wordt het aanzien als een onmisbaar instrument in personeelsbeleid.

Het is bijgevolg van het grootste belang dat de vakbond aan de besprekingen rond functieclassificatie deelneemt en het functieclassificatieproces van begin tot einde volgt en begeleidt zodat de rechtmatige belangen van de werknemers optimaal worden verdedigd.

Deze rol is determinerend.

Wij hopen je met deze brochure enigszins wegwijs te maken in het gebeuren van functieclassificatie zodat je in de onderneming beter gewapend bent tegen eventuele problemen terzake.

De Dienst Bedrijfsondersteuning staat je graag bij met raad en daad. Aarzel niet om een beroep te doen op onze deskundigen:

## **Yves Vergeylen**

e-mail [yves.vergeylen@aclvb.be](mailto:yves.vergeylen@aclvb.be) | tel. 09 242 39 62

## **Benoît Elleboudt**

e-mail [benoit.elleboudt@aclvb.be](mailto:benoit.elleboudt@aclvb.be) | tel. 09 242 39 32

Met syndicale groeten



# 1 Een specifieke techniek

---

## 1.1 Doel

Functieclassificatie is een instrument om functies te rangordenen op een systematische en geobjectieerde wijze. Het dient voornamelijk als onderbouw voor loonsystemen met verantwoorde loonverschillen.

Het mag nooit de pretentie hebben een wetenschappelijke methode of proces te zijn, noch een doel op zich.

Het is ook meestal tijdsgebonden omdat de criteria (factoren) die worden gehanteerd bij het waarderen of wegen van de functies de spiegel zijn van een gegeven tijd en van zijn maatschappelijke waarden.

## 1.2 Situering van het onderwerp

Functieclassificatie is een collectieve oefening, persoonsbeoordeling is een individuele oefening. In die oefening gaat het nooit over de persoon maar steeds over de functie, meestal zoals ze op een gegeven tijdstip wordt uitgevoerd.

Men gaat daarbij uit van een klassieke beeldspraak: **“de stoel, niet de persoon wordt beoordeeld”**. Men situeert zich dus bij de tegenpool van de individuele evaluatie die op periodieke wijze binnen een werkorganisatie plaats heeft. Zoals gezegd heeft de functieclassificatie als eerste en voornaamste doelstelling, binnen een bepaalde organisatiecontext, een structuur uit te tekenen om het basisloon te bepalen. Het zou ons echter in het kader van deze specifieke brochure te ver leiden indien wij het zouden hebben over de verschillende wijzen waarop de lonen worden opgebouwd.

### Waarom worden bestaande functieclassificaties regelmatig op de leest geplaatst?

In de afgelopen 25 jaar zijn organisaties (bedrijven en openbare diensten) grondig veranderd omwille van:

**Externe factoren**, door evolutie van:

- demografie
- opleiding (basis & doorgezet)
- markt- en publieksvereisten
- technologie (ITC)



**Interne factoren**, door evolutie van:

- organisaties (beroepspraktijken, zoals logistiek)
- management (projectmatig, vlakkere organisaties)
- technologie (beroepsgebonden)
- normen en waarden (reglementering, communicatie, transparantie)

Naargelang de sociaal-juridische context (zie bijlage C) zal het thema functieclassificatie met wisselende omstandigheden deel uitmaken van het sociaal overleg.

## 1.3 Functieclassificatietechnieken

Uiteenlopende technieken worden gebruikt en kunnen naargelang de situatie en het type organisatie worden toegepast.

### 1.3.1 Paarsgewijze vergelijking

Binnen kleine organisaties en structuren is deze eenvoudige techniek gemakkelijk toe te passen.

- In een matrix of kruistabel voert men zowel op de X als de Y-as de functies in die men wenst te waarden met classificatie als doel.
- Elke deelnemer (dat kan een werkgroep zijn, de werkgever, het diensthoofd, enz.) vergelijkt horizontaal de functies op de X-as (de grijswaarden vult men niet in).
- De regel is, horizontaal gelezen, nl. X-as vergelijken met de Y-as:
  - waarde 2 voor 'zwaardere' functies
  - waarde 1 voor 'gelijkwaardige' functies
  - waarde 0 voor 'lichtere' functies

De som van punten geeft de rangordering van functies (laatste kolom) aan.

	secretaresse	ploegoverste productie	hoofdlaborant	dir. marketing	verpleegster	chauffeur	geluidsopnemer freelance	bedrijfsjurist	totaal	ranking
secretaresse										
ploegoverste productie										
hoofdlaborant										
dir. marketing										
verpleegster										
chauffeur										
geluidsopnemer freelance										
bedrijfsjurist										

Als men de oefening maakt, gaat men vooral inzien dat het zijn beperkingen heeft, zowel naar methodiek als naar proces toe.

### 1.3.2 Analytische functieclassificatie

Bij een analytische functieclassificatie wordt met behulp van een puntensysteem (functiewaarderingsmethode\*) functies gewaardeerd (gewogen) om te komen tot een rangordening van de geanalyseerde functies volgens hun gewicht (functiezwaarte\*). De toegekende puntenwaarden zijn uiteraard relatief en nooit absoluut.

Drie elementen zijn noodzakelijk om de classificatie als analytisch te beschouwen:

1. een waarderingsmethode
2. een stappenplan
3. functiebeschrijvingen

Onze brochure zal zich voornamelijk toespitsen op deze categorie functieclassificaties.

\* Woorden die door een ster worden gevolgd, worden in het lexicon op het einde van deze brochure gedefinieerd.

### 1.3.3 Niet-analytische sectorale praktijken

Een aantal paritaire comité's en bedrijven gaan nog te werk volgens archaïsche praktijken die niet lijken te stroken met de algemene 'rationalisering' van onze maatschappij. Ondanks een kentering tijdens de laatste jaren, om organisatorische redenen, onder druk van de markt-vereisten of ... druk van de vakbonden of sociale wetgeving (zie verder Gelijke Kansen), is deze paradox nog niet helemaal opgeheven.

Wat vindt men in die nauwelijks veranderde paritaire praktijken?

- Nomenclatuur (functietitels van soms helemaal verdwenen functies)
- Sleutelfuncties (zonder inhoudelijke beschrijvingen)
- Generieke competenties ('moet eenvoudige teksten kunnen lezen', 'kan basisberekeningen uitvoeren')
- Taaklijsten
- Diplomavereisten
- Categoriename ('klasse van ongeschoolde arbeider', 'categorie van overgekwalificeerde (!) bediende')

Men kan zich terecht afvragen waarom deze praktijken nog bestaan.

De hoge kost (menselijk inzet en budgetaire impact) is meestal doorslaggevend om een actualisering niet door te voeren. Daarenboven zijn de grote ondernemingen van een sector – zij die vertegenwoordigers hebben in de PC's – meestal geen vragende partij ... omdat zij die investering voor hun eigen organisatie reeds hebben gedaan.

Tenslotte laat een verouderde en weinig herkenbare classificatie een 'flexibele' (eigenlijk willekeurige) toepassing toe met ruime interpretatiemogelijkheden en ... moeilijke aanklachten (vb. een klasse 3 toekennen op basis van een verdwenen referentiefunctie).

## 1.4. Onderhandelingsniveau

Ongeacht het niveau blijven de principes grotendeels dezelfde: de vakbond moet structureel de kans krijgen om een functieclassificatieproces en zijn werkzaamheden te kunnen controleren en daartoe de nodige technische middelen aan te wenden.

### 1.4.1 Nationaal

Het nationaal onderhandelingsniveau (Groep van 10) heeft een beperkte impact op functieclassificatie. Nochtans legt dit niveau tweejaarlijks de grote richtsnoeren vast die het kader vormen voor de sectorale onderhandelingen. In het afgelopen decennium zijn twee richtsnoeren van belang geweest voor het thema van deze brochure. Toezien op de maatschappelijke relevantie

van de beroepenclassificaties (o.a. de genderneutraliteit) en de (wettelijke) middelen aanreiken om ingebrekestelling te dichten.

#### 1.4.2 Sectoraal (paritaire comité's)

Meer dan 70 jaar geleden zijn de paritaire comité's ingesteld. Bij hun ontstaan (besluitwet 09.06.1945) was de beroepsindeling of classificatie van groot belang omdat ze de minimum-lonen bepaalde. Die eersterangsrol behouden ze tot op heden in de gecoördineerde cao-teksten.

Sectorale classificaties (en dus barema's die ermee gelinkt zijn) volgen historisch de scheidingslijnen van de paritaire comité's. Het onderscheid tussen arbeiders en bedienden is doorgetrokken, zelfs binnen eenzelfde beroepstak.

De sectorale classificaties bestaan bijna altijd uit *referentiefuncties*\*

De paritaire comité's van de jongste economische sectoren lopen voor op het langverwachte 'eenheidsstatuut' van de Belgische privésector. De meeste onder hen kozen resoluut voor een analytische functieclassificatie waarvan het toepassings- en invoeringskader volledig paritair wordt bepaald.

Voor de vakorganisaties is het sectoraal niveau het meest doeltreffende om maatschappelijke correcties door te voeren:

- Een sectorale functieclassificatie heeft een positief effect op oneerlijke concurrentiepraktijken in een sector;
- De kleine bedrijven en/of bedrijven met weinig middelen kunnen van een modern HR-instrument genieten zonder grote investering.

#### Hoe wordt een sectorale functieclassificatie in de bedrijven toegepast?

Het dient met nadruk aangestipt dat sectorale functieclassificaties in bedrijven zelden afdwingbaar zijn!

In vele gevallen zijn ze *suppletief*. Dit betekent dat ze slechts vrijblijvend aangeboden *hulpmiddelen* zijn, HR-instrumenten die de bedrijven geenszins verplicht zijn toe te passen.

Op basis van een of meer sectorale *referentiefunctie(s)* bepaalt de werkgever de categorie waartoe functie x, aanwezig in zijn onderneming, behoort.

Men spreekt daarbij van *opting in* wanneer de referentie naar de sectorale classificatie (door vermelding van de sectorklasse op de loonfiche) verplicht is, ook bestaat er op bedrijfsvlak een cao over analytische functieclassificatie. Bij *opting out* is er wel een cao ter invoering van een

analytische functieclassificatie op bedrijfsvlak maar geen verplichting om te refereren naar de sectorale classificatie.

Wat wél steeds een wettelijke verplichting is, is de toepassing van de **sectorale minimumlonen** (in België hebben ze normhiërarchisch voorrang op het interprofessioneel gemiddeld gewaarborgd minimum maandinkomen (GGMMI)) dat per functieklasse gedifferentieerd worden. In België is daar traditioneel eveneens een anciënniteit aan verbonden (vnl. bij bediendenbarema's) die de uitdrukking is van de verworven nuttige ervaring.

### 1.4.3 Op bedrijfsvlak

Zeker wanneer organisaties een kritische grootte bereiken en over (financiële en menselijke) middelen beschikken, kiezen ze voor een bedrijfseigen classificatie, al of niet met dezelfde methode als die die in de sector wordt gebruikt. Op die manier kunnen bedrijven fijnmaziger hun eigen, specifieke functies in een loonsysteem inpassen.

De praktijk van de drie laatste decennia heeft het gebruik van analytische functieclassificatie op bedrijfsvlak veralgemeend.

De onderhandelingen die ermee gepaard gaan, worden meestal afgesloten met een bedrijfs-cao die de toepassing van het nieuwe instrument regelt.



## 2 Analytische functiewaarderingsmethoden

---

Wat verstaat men onder die term?

Een **analytische functiewaarderingsmethode** is:

Een **methode**, nl. een geheel van vaste waarderingscriteria die de weergave zijn van relevante maatschappelijke waarden.

Ze dient om **functies** inhoudelijk te **waarderen** binnen een organisatie o.b.v. eenvormige beschrijvingen waarin de effectief gedragen verantwoordelijkheden en voornaamste uitgevoerde taken zijn opgenomen. De doelstelling is om te komen tot een rangordening en vervolgens een classificatie van de gedetecteerde functies.

De methode is pas **analytisch** als ze met voldoende niveau-onderscheidende definities en onderbouwde puntenwaarden gestaafd wordt en systematisch en consistent wordt toegepast. De puntenwaarden zijn meestal rekenkundige reeksen die verwante (sub)criteria onderling afwegen en in kruistabellen voorgesteld worden.

### 2.1 Sectorale & bedrijfseigen methoden

Enkele sectorspecifieke functieclassificaties (niet volledig):

- PC 109: Arbeiders confectie
- PC 110: Arbeiders textielverzorging
- PC 111: Arbeiders metaalverwerkende nijverheid
- PC 120: Arbeiders textiel en breigoed
- PC 214: Bedienden textiel en breigoed
- PC 219: Bedienden controle-organismen
- PC 226: Bedienden internationale handel (m.b.v. CSB-methode)
- PC 330: Gezondheidsinrichtingen en -diensten (privéziekenhuizen)

Een aantal – zeldzame – grote organisaties (bedrijven) hebben voldoende know-how opgebouwd om op dezelfde leest een bedrijfseigen waarderingsmethode te ontwikkelen.

Een kwalitatieve voorwaarde is natuurlijk dat die kennis op peil wordt gehouden en met continuïteit (systeembeheer) bewaakt en geactualiseerd wordt.

## 2.2 Commerciële methoden

De meest bekende methoden worden aangeboden door Human Resources-consultants. In de omgang worden ze 'systeemhouders\*' genoemd.

Hieronder vindt u – alfabetisch – de meest voorkomende methoden in België. Voor elk geven wij een korte schets van de gebruikte methode alsook de belangrijkste sectorale toepassingen.

Al deze systeemhouders zijn ondertekenaars van het 'Nationaal Protocol' (zie verder en in bijlage A) met de Belgische vakorganisaties dat procesbewaking waarborgt.

Als HR-consultants bieden ze zelden enkel FuCla-instrumenten aan. Hun waaier aan diensten gaat van opleidingen (leadership, coach, HR-management, ...) via processen en instrumenten voor evaluatie en competentiebeheer tot loonenquêtes, -vergelijking (benchmarking) en -opbouw maar ook dikwijls recrutering en selectie.

Andere systeemhouders en methoden zijn ook nog aanwezig op de Belgische markt. Voor de meest actuele lijst systeemhouders (bijlage B.) die het 'Nationaal Protocol' hebben ondertekend, neemt u best contact met de ACLVB-deskundigen.

Het zal de lezer, doorheen de methodes hieronder (en ook de bibliografie) of de militant die reeds kennis heeft gemaakt met praktijkconsultants opvallen dat heel wat methodologische kennis is overgewaaid uit Nederland. Dit is geen toeval: bij onze noorderburen is functiewaardering een ware instelling die reeds lang en sterk gedragen wordt in alle maatschappelijke geledingen zowel in de privé- als in de publieke sector.

Dit neemt niet weg dat de ACLVB er sterk op toeziet dat zulke opdrachten worden uitgevoerd met inachtneming van de Belgische context.



## 2.2.1 Berenschot

Het Nederlandse adviesbureau Berenschot bestaat ruim 80 jaar en ligt aan de oorsprong van het Universeel Systeem Berenschot (USB). De Belgische Berenschot NV past sinds meer dan 25 jaar de methode toe, zowel in de privé als in de openbare sector. Het systeem heeft een gezamenlijke oorsprong met de Orba-methodiek.

Gezichtspunten	Aspecten
Verantwoordelijkheidsbereik & impact/gevolgen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Invloed van de functie</li><li>• Gevolgen van de functie</li><li>• Leiding geven</li></ul>
Kennis en complexiteit	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kennis</li><li>• Complexiteit</li></ul>
Probleemoplossing & autonomie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Moeilijkheidsgraad van de problemen</li><li>• Vrijheid van handelen</li></ul>
Communicatie en overleg	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intensiteit</li><li>• Sfeer</li><li>• Frequentie</li><li>• Vreemde talen</li></ul>
Speciale vaardigheden/eisen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Accuratesse</li><li>• Bewegingsvaardigheid/-gevoel</li><li>• Speciale eisen</li></ul>
Werkomstandigheden	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zwaarte</li><li>• Inspannende houding</li><li>• Werksfeer</li><li>• Persoonlijk risico</li></ul>

Sectorale toepassing, vb.:

- PC 302: Horeca

## 2.2.2 Hay

De Hay-methode is een analytisch puntensysteem dat wordt aangeboden door Korn Ferry Haygroup met vestiging in België. De methode onderscheidt 3 kenmerken, die zijn onderverdeeld in 8 gezichtspunten.

De methode legt de nadruk op de output van de functies, daardoor wordt ze meestal gebruikt bij kader- en bediendenfuncties.

Het gebruik en de vergelijkingsmogelijkheden op internationaal vlak is een bijkomend argument omdat internationale bedrijven nl. de Haypuntenwaarde van functies hanteren voor interne en externe grensoverschrijdende rekrutering.

De methode wordt vrijwel overal toegepast met zgn. wegingscomité's waarbij de consultants interne mensen opleiden tot Hay-deskundigen. Daardoor circuleren ook de Hay-tabellen nogal gemakkelijk binnen de bedrijven met het risico dat de correcte toepassing ervan niet altijd gewaarborgd kan worden door de systeemhouder die ook niet zoekt om totale controle te bekomen.

Kenmerken	Gezichtspunten
<b>Kennis en Kunde</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Functietechnische kennis &amp; vaardigheden</li><li>• Bestuurskunde</li><li>• Sociale vaardigheid</li></ul>
<b>Probleembehandeling</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vrijheid van denken</li><li>• Complexiteit</li></ul>
<b>Reikwijdte van verantwoordelijkheid</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vrijheid van handelen</li><li>• Aard van de invloed</li><li>• Omvangsgebied (bijdrage in €)</li></ul>

Sectorale toepassing, vb.:

- PC 140.03: Arbeiders Transport

## 2.2.3 Compas 5+1

Hudson prijst haar methode aan als een competentierelateerde methode, met referentie naar het Competentiemodel 5+1 dat gebruikt wordt voor doeleinden die meer gericht zijn op het 'persoonlijk functioneren' (de individuele werkhouding).

Eigenlijk worden enkel de functiegerelateerde factoren in beeld gebracht (5 criteria min het 'persoonlijk functioneren') waaraan het kennis criterium (Technische Expertise) wordt toegevoegd (4 criteria + 1), hetzij 5 criteria in totaal.

In voorkomend geval worden de (bezwarende) werkomstandigheden eveneens gewaardeerd. Er wordt dan gesproken van Compas 5+2.

Generieke Competentiecluster	Gerelateerde criteria
Technical Expertise	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diepte</li><li>• Breedte/diversiteit</li></ul>
Omgaan met informatie Information Management	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competentie/Complexiteit</li><li>• Innovatie</li></ul>
Omgaan met Taken Task Management	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competentie/Autonomie</li><li>• Omvang van de organisatie</li><li>• Impact</li></ul>
Leiding geven People Management	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competentie/Aard/karakteristieken van de medewerkers</li><li>• Aantal medewerkers</li></ul>
Interpersoonlijke relaties Interpersonal Management	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competentie</li><li>• Context</li><li>• Impact</li></ul>

Sectorale toepassingen, vb.:

- PC 306: Verzekeringsmaatschappijen

## 2.2.4 Orba

De Nederlandse Algemene Werkgevers-Vereniging (AWV) is systeemhouder van de ORBA-methode. Optimor is een onafhankelijk HR-consultantbureau dat sinds meer dan 25 jaar exclusieve licentiehouder is van de methode voor België.

Als een van de weinige methodes wordt Orba op ± 10-jaarlijkse basis aangepast aan de maatschappelijke en management-organisatorische veranderingen. De huidige versie van Orba draagt de naam ORBA<sup>Pro</sup> en telt 11 gezichtspunten.

Het systeem heeft een gezamenlijke oorsprong met de Berenschot-methodiek.

Hoofdkenmerk	Gezichtspunt	Aspecten
Verwachte <b>Bijdrage</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Effect</li><li>• Relationele invloed</li><li>• Positionele invloed</li></ul>	Resultaat/Kaders Impact/Bereik Impact/Bereik
Functionele <b>Beslissingen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Problematiek</li></ul>	Complexiteit/Functionele ruimte
Vereiste <b>Bekwaamheden</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kennis</li><li>• Communicatie</li><li>• Motoriek</li></ul>	Niveau/Omvang Repertoire/Kwaliteit Spierbeheersing
Werkgerelateerde <b>Bezwaren</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zwaarte</li><li>• Houding &amp; beweging</li><li>• Werkomstandigheden</li><li>• Persoonlijk risico</li></ul>	Intensiteit/Duur & herhaling Intensiteit/Duur Intensiteit/Duur Ernst/Kans

Sectorale toepassingen, vb.:

- PC 113.04: Arbeiders pannenbakkerijen
- PC 114: Arbeiders steenbakkerijen
- PC 118: Arbeiders voedingsnijverheid (subsectoren groentennijverheid, koffiebranderijen, aardappelverwerking)
- PC 121: Arbeiders schoonmaak
- PC 130: Arbeiders drukkerijen & grafische kunst
- PC 130b: Arbeiders dagbladuitgeverijen
- PC 200: Aanvullend PC voor bedienden APCB
- PC 207: Bedienden scheikundige nijverheid
- PC 216: Bedienden notariaat
- PC 220: Bedienden voedingsnijverheid
- PC 227: Bedienden audio-visuele sector



## 3 Procedures

---

Zoals aangestipt, is het niet voldoende om te beschikken over een analytische methode om een functieclassificatieproces te doen slagen.

Een goed uitgestippeld stappenplan ingekaderd in procedures is een tweede voorwaarde. De syndicale werking zal erin bestaan die hard te maken in een overeenkomst (cao).

In elk geval moet een dergelijke overeenkomst het volgende omvatten:

- de informatie aan de ondernemingsraad, de vakbondsafvaardiging en het personeel;
- het doel van het referentiemateriaal;
- de oprichting van een begeleidingscommissie;
- de functiebeschrijvingen (wie doet wat?);
- de waardering van de functies (wie doet wat?);
- de regels voor de verdeling in klassen:
  - rangschikking in klassen;
  - bekendmaking van de resultaten (wat en hoe?);
  - verhaalprocedures;
  - regels met betrekking tot loonbeschermende maatregelen;
  - procedures van onderhoud.

Een aantal schema's verwoorden dit gemakkelijker.

In 1994 zijn de noodzakelijke stappen gedaan voor een goed procesverloop, formeel uitgestippeld in een nationale 'Protocoltekst', op initiatief van de Belgische bedienden-vakorganisaties (w.o. ACLVB). Het was gericht naar een beperkte pionierskring van consultants die toen op een wederzijdse vertrouwensbasis aanvaard hebben een voorzet te doen naar een driehoeksverhouding Werkgever – Consultant – Vakbond voor deze specifieke materie.

Zijn afdwingbaarheid bij alle systeemhouders die opdrachten wensen te bekomen in België, is een zaak geweest van aanhoudende én consequente inzet rond die basistekst.

Zonder geloofwaardigheid was die er nooit gekomen.

De uitdrukkelijke doelstelling van die tekst was en is nog steeds om dankzij een paritair proces analytische functiewaardering en -classificatieprojecten zo vlot mogelijk en succesvol te doen verlopen. Dit resultaat moet duurzaam gedragen worden, zowel voor de werknemers als voor de (bedrijfs)organisatie.

wegingsmethode

criteria

Beschrijving  
 At an lab se sin do qu  
 Beschrijving  
 At q and lab seq sinu dole quis  
 Beschrijving  
 At quae pro in ra quam andissunt eaquid est laborum volo eostissequas dolupidebit, sinusci psandam enissi dolor mi, occum eum quis most, quatur as

	I	II	III	IV
A	10	20	30	-
B	15	25	35	45
C	20	30	40	50
D	25	35	45	55
E	-	40	50	60

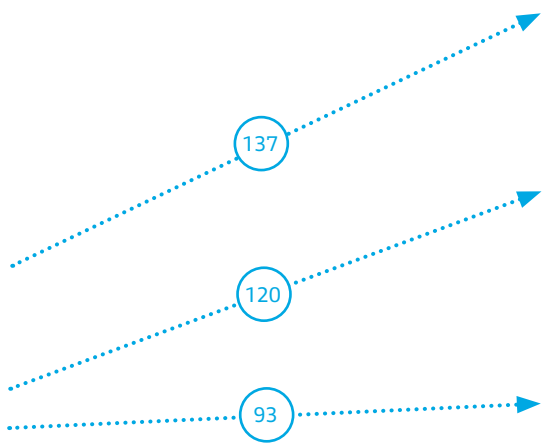
	I	II	III
A	10	20	30
B	15	25	35
C	20	30	40
D	25	35	45

	I	II	III
A	5	10	15
B	7	12	17
C	9	14	19
D	11	17	22
E	14	20	25
F	17	23	28

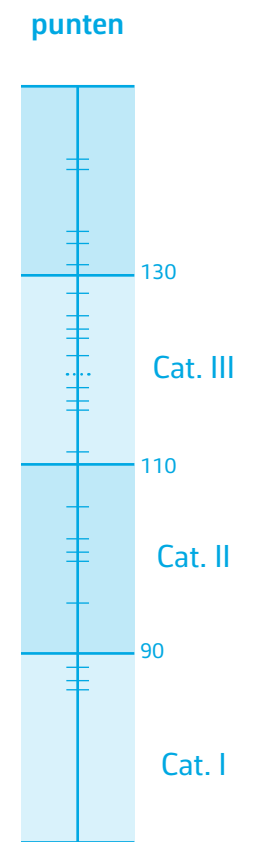
Alle functiebeschrijvingen worden onderworpen aan een systematische analyse m.b.v. de criteria die de waarderingmethode uitmaken.

functiecode	functietitel	criterium 1		criterium 2		criterium 3		criterium 4		criterium 5		totaal
		code	punten	code	punten	code	punten	code	punten	code	punten	
Prod. 001	Bediende productie	BII	47	AIV	13	DII	45	AIV	21	CIII	11	137
Labo. 003	Verantwoordelijke XYZ	DIII	25	CIII	20	AI	15	CIII	7	DII	9	76
Fin. 002	Assistent FHU	BII	36	DII	17	DIII	19	DII	8	AI	9	89
Onderh. 015	Elektricien	AIV	12	AI	44	BII	32	AI	15	BII	...	120
Onderh. 010	Afsteller	CIII	20	DIII	42	DIII	19	BII	...	DII	...	93
Labo. 002	Laborant	DII	15	BII	37	BII	...	AIV	...	AI	...	...
Pers. 001	Bediende Lonen	AI	29	AIV	...	AIV	...	CIII	...	DIII	...	...
Verk. 001		...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Dit resulteert in een overzichtelijke waarderingstabel waarop de systeemhouder een consistentiecheck kan uitvoeren.



De rangorde van functies dient om te zoeken naar het meest passend model van functieklassen (categorieën).



1ste overeenkomst (technisch)

	Productie	Boekhouding	Marketing	Verkoop	Personeelsdienst
Cat. VI	Planningbediende	Hoofdboekhouder		Product manager	
Cat. V		1ste boekhouder Gjckflmq			Assistent Personeelsdienst Verpleger
Cat. IV	Brigadier electromechanica Tekenaar	Boekhouder	Assistant Marketing	Directiesecretaris	Loonbeheerder Zdfiojfsdq
Cat. III	Brigadier mechanisch onderhoud			Bediende bestellingen Televerkoper	
Cat. II	Afdelingssecretaris	Bediende facturatie Fdqjsfjklh	Tweetalige administratieve bediende	Merchandiser Verkoper	Administratieve bediende
Cat. I	Adfjqif Bfopujf Administratieve bediende	Administratieve bediende		Assortisseur	

De definitieve ranking van gewaardeerde functies wordt op voorstel van de systeemhouder omgezet in klassenmodellen die visueel gepresenteerd worden onder de vorm van een functiematrix.

De 9 punten van het Protocol worden integraal in bijlage opgenomen.

#### De Protocol-overeenkomst (1994)

- is nog steeds aanvaard in het paritair overleg;
- is door de overheid voorgeschreven (FOD Werk, Arbeid en Sociaal overleg);
- wordt gebruikt als anti-discriminatie-instrument (o.a. door het Instituut voor Gelijkheid van Kansen tussen Vrouwen en Mannen) (IGVM);
- vervangt een cao NIET.

#### Wat zijn de kenmerken van het Protocol?

Het is:

- een document van technisch aard;
- tripartite (werkgever – vertegenwoordigers van het personeel – externe raadgevers);
- doorzichtig (methodologie, overleg);
- overdraagbaar (sector/bedrijf);
- multilateraal (dubbel interview/beroep);
- omzetbaar in een overeenkomst (onderlegd aan het traditioneel overleg voor de eindovereenkomsten en nadien loonafspraken);
- duurzaam (de procedures zijn gericht op de continuïteit).

#### Wie zijn de ondertekenaars?

- de bediendenbonden (ACLVB-CGSLB, BBTK-SETCa, CNE-GNC, LBC-NVK);
- de grote consultancykantoren;
- sommige werkgevers (in geval van bedrijfsclassificatie);
- sommige P.C. (in geval van sectorclassificatie).

Hoewel arbeiderscentrales en overheidsvakbonden het protocol niet mee hebben ondertekend, onderschrijven zij de principes ervan.





## 4 Bij de openbare diensten?

---

'De' overheid bestaat niet, wél de federale, gewestelijke, gemeenschaps-, provinciale, gemeentelijke overheden die elk hun administratie inrichten volgens de dienstnoden en de dienstverlening aan de burgers, binnen het kader dat hun door de respectievelijke wetgever gegeven is. De meest gekende specificiteit van de openbare ambt is het 'statuut'. Ter illustratie, de rijksambtenaren, zijn lang onderlegd geweest aan het statuut vastgelegd in 1937 (KB 02.10.1937 houdende het statuut van de Staatsambtenaar) (Camus-statuuut); sinds de politiehervorming zijn heel wat wijzigingen te beurt gevallen aan de vroegere rijkswachters en politiemannen. Ondertussen zijn er binnen elk gewest en gemeenschap verschillende richtingen gekozen met elk hun bijzonderheden. Het Vlaams Gewest en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest kennen een veelvoud aan Rechtspositieregelingen (RPR) en statuten, van de gewestelijke ambtenaar tot de lokale en regionale besturen (LRB) zonder de onderwijsmensen te vergeten die van Gemeenschapsinstellingen afhangen.

Sinds een 25-tal jaar is die maatschappelijke omwenteling gepaard gegaan met de introductie van organisatorische (managements-) technieken die niet zelden hun doeltreffendheid (of niet) bewezen hadden in de privésector. Gewijzigde maatschappelijke maatstaven en politieke wil hebben de drang naar o.a. efficiëntie en de daarmee verbonden competentiemeting voelbaar gemaakt bij de ambtenaren.

Door de doorgedreven liberalisering van de economie sinds de jaren '90 van de 20ste eeuw zijn ook een hele reeks parastatale organisaties grondig geëvolueerd. RTT werd Belgacom en nu Proximus, Bpost, gemeentelijke dienstbedrijven (havenbedrijven, intercommunales, OCMW's), audiovisuele sector, gas- en elektriciteitsdistributie, openbare vervoersmaatschappijen, ... maar ook de Nationale Loterij, Delcredere, de culturele sector, spoorwegen, luchtverkeer.

De gesubsidieerde sectoren met een derde betaler hebben ook hun specificiteiten en kunnen niet zomaar grote omwentelingen invoeren in het personeelsbeleid die een financieel impact hebben op de loonmassa die zij beheren. Denken we aan het vrije onderwijs, de sectoren die geld ontvangen van de sociale zekerheid (ziekenhuizen, beschutte werkplaatsen, sociale economie).

## Wat zijn de specifieke knelpunten bij functieclassificatie bij openbare diensten?

- **Vaste benoeming – graden (binding met diploma's)** zijn zonder aanpassingen moeilijk verenigbaar met de logica van de functies (voorheen onbekend begrip), functiebeschrijvingen en het waardenen.
- **Centraal of decentraal?** Bij zeer grote organisaties met een grote geografische spreiding is het dikwijls een dilemma: moet HR-beheer de classificatie vergaand decentraal organiseren of juist de structuur piramidaal en centraal bekijken?
- **Statutair – niet-statutair.** Er wordt in tijden van chronische bezuinigingen steeds meer een beroep gedaan op contractueel personeel dat niet onder de rechtspositieregeling valt.
- **Financiering.** De opdrachtgever (operationele directie) zal zelden de betaler van de financiële gevolgen van een gewijzigde ambtenaarslonen. De financierder zal zijn zeg willen hebben.
- **Nieuwe loopbaanpaden.** Zonder uitstippeling van nieuwe, coherente loopbaanpaden na een functiebeschrijvings- en functiewaarderingsproces, houden beide laatste weinig vatbare voor- delen voor de betrokken werknemers in.



# 5 Wat daarna?

## De band met de verloning

### Waarvoor kan een geactualiseerde classificatie zowat dienen?

Behalve voor het veelvuldig aangehaalde doel van de loonopbouw, is functieclassificatie een nuttig instrument voor:

- de organisatie (denkoefening over de pertinentie, concept van het organogram);
- de aanwerving (jobomschrijving met zijn vereisten);
- de onthaalprocedure;
- change management (evolutie van de functies, oprichting/afschaffing van functies, job crafting);
- human resources beleid (competentieprofielen, retentiebeleid, voorzienend personeelsbeleid);
- opleidingsplannen (balans van de collectieve en individuele noden);
- functioneringsgesprekken (hoe vervult de individuele werknemer zijn functie?);
- ...

De meeste functieclassificaties zijn geen vrijblijvende oefeningen, zelfs niet op organisatorisch vlak. Ze hebben een voorrangsrol bij het bepalen van het basisloon en wel als minimum (zie eerder) dat uitbetaald dient te worden voor het verantwoordelijkheidsniveau van de functies die horen tot eenzelfde klasse.

	Productie	Boekhouding	Marketing	Verkoop	Personeelsdienst
Cat. VI	Planningbediende	Hoofdboekhouder		Product manager	
Cat. V		1ste boekhouder Gjoklmq			Assistent Personeelsdienst Verpleger
Cat. IV	Brigadier electromechanica Tekenaar	Boekhouder	Assistant Marketing	Directiesecretaris	Loonbeheerder Zdfjryfsdq
Cat. III	Brigadier mechanisch onderhoud			Bediende bestellingen Televerkoop	
Cat. II	Afdelingssecretaris	Bediende facturatie Fdgafghjkl	Tweetaalige administratieve bediende	Merchandiseer Verkoop	Administratieve bediende
Cat. I	Adjijf Bfropjif Administratieve bediende	Administratieve bediende		Assortisseur	

2de  
overeenkomst  
(cao)

Cat. III

Cat. II

Cat. I

euro

De definitieve functiematrix wordt bij het traditioneel sociaal overleg omgezet in loonschalen.



## 6 ACLVB biedt oplossingen

---

Deze brochure behandelt de veelvuldige aspecten van functieclassificatie als belangrijk thema en techniek binnen het sociaal overleg. In de praktijk moeten ze echter goed uitgestippeld worden. Onze organisatie zet de menselijke middelen ter beschikking om dit te doen. De ACLVB-deskundigen in functieclassificatie zetten zich met hun ervaring ten dienste van het welslagen van deze technische dossiers door deze in overleg met de vakbondsafvaardigingen, bestendige secretarissen en nationale sectorale verantwoordelijken op te volgen. Hun interventies blijven niet bij algemeenheden en verre advisering. Dankzij een pertinente taakverdeling en een kordate aanpak kunnen de dossiers op de voet worden gevolgd. Waar nodig verlenen zij ook technische opleidingen zodat de terreinmensen anticiperend de vragen van hun achterban kunnen opvangen.

De openbare diensten worden daarbij niet vergeten. Classificatiedossiers in de specifieke context van de openbare sector (federale, gewestelijke of lokale overheden, overheidsbedrijven, -agentschappen, -organismen, enz.), ingeleid door zusterorganisatie VSOA, worden eveneens op vraag door ACLVB opgevolgd.





# 7 Aandachtspunten

---

## Weerstand en valkuilen

### Snel achterhaald

HR is een domein (zeker de *soft* HR, nl. alles wat niet rechtstreeks met de uitbetaling van de lonen te maken heeft, zoals recrutering, classificatie, evaluatie) waar de instrumenten vaak voorwerp zijn van omwentelingen. Een zekere mode-effect in – vaak ook veranderende – managementsmiddelen, is daar niet vreemd aan. Evaluatie van de efficiëntie van die instrumenten wordt dan uiteraard moeilijk. Helaas wordt dan snel het kind met het badwater weggegooid.

### Duurzaamheid moeilijk haalbaar

De consultancy en de managementwereld kennen een groot personeelswissel. De senioriteit is een belangrijk gegeven voor het werk dat de consultant oplevert.

Interviews afnemen, degelijke functiebeschrijvingen opstellen, functies waarderen zijn opdrachten die voldoende ervaring, empathie en veel oefening vergen. Goede consultants maken echter snel carrière of worden ... door hun klanten aangetrokken voor HR-functies!

Managers en dus ook HR-managers wisselen elkaar af en hebben visies die zelden continuïteit weerspiegelen. Methodes en instrumenten worden regelmatig vervangen.

### Energieverslindend

De oefening is inderdaad tijdrovend, vraagt veel menselijke inzet, kan geldverslindend zijn (consultancy is duur), de technische complexiteit is groot.

Theoretisch gaat men akkoord met de nieuwe, objectievere aanpak maar de problemen rijzen wanneer de praktische gevolgen, m.n. de nieuwe verloning duidelijk wordt.<sup>1</sup>

Nogal wat organisaties van buitenlandse komaf zijn bedrijven uit de zgn. 'nieuwe economie' die hoog van de toren blazen met flexibiliteit. Wanneer zij kennismaken met de Belgische economische realiteit en het sociaal overleg dat er structureel mee gebonden is, tillen zij soms zwaar aan regels en structuren die ermee gepaard gaan. De totstandkoming van de loonstructuren is daar een kenmerkend voorbeeld van. Nochtans moet onze economie en dienstverlening zeker niet onderdoen voor andere landen.

---

<sup>1</sup> Willems I., Janvier R., Henderickx E., Spoor HRM en Veranderingsmanagement, Functiewaardering en -classificatie in de publieke sector: van de theorie naar de praktijk, Leuven, Steunpunt BOV, 2005, p. 82-83.

## Valkuilen

### Verwarring tussen classificatie en verloning

Het is natuurlijk zeer menselijk om het proces te projecteren op het ultieme doel, nl. de basisverloning. De verwachtingen kunnen groot zijn als de voorgaande situatie chaotisch, onzeker of onduidelijk was, misschien zijn er te grote beloften gemaakt, enz. In de praktijk valt het voor de betrokken werknemers moeilijk om de technische, 'neutrale' oefening van functiewaardering gescheiden te houden van het al dan niet vernieuwde loonsysteem.

Om de spanning te beperken dienen alle aspecten (proces, middelen, finaliteit) goed gekend te zijn, voorwaar een uitdaging voor de delegees. In die zin is een gepaste communicatie vóór, tijdens en ná het proces zo belangrijk.

### Genderneutraliteit

Een strikte toepassing van de gelijkheid tussen vrouwen en mannen moet worden gerespecteerd. Dit vertaalt zich dus ook concreet in het hanteren van seksneutrale titels, daarbij onnodige clichés doorbrekend: 'secretaris' i.p.v. 'secretaresse', zonder rekening te houden met het geslacht van de huidige functiehouder of de meest voorkomende jobverdeling ('hoofdverpleger, m/v').

Om sommige teksten niet te verzwaren wordt veelal het neutrale 'de functiehouder' gehanteerd i.p.v. 'hij/zij'.

### Functietitels

We weten allemaal dat (functie)titels gevoelig kunnen liggen! Bij een *constaterend* onderzoek verandert men liefst niet teveel aan bestaande titels. Enige uitlijning wordt wel gehanteerd om de coherentie te behouden maar gebeurt best op het einde van het projectverloop. Indien mogelijk worden onnodige anderstalige ronkende terminologieën best vermeden ...

### Taalgebruik

Bij de redactie van functiebeschrijvingen (en dus ook bij de titels) wordt de landstaal(en) gerespecteerd. Indien veel vakjargon, acroniemen worden gebruikt, zal dit in een handleiding of bij de eerste vermelding met tekst en uitleg worden aangevuld. De redactie van de functiebeschrijving is daarbij een nuttig denkmoment (hoeft het jargon gebruik hier wel?). Men moet uitgaan van de lectuur door een buitenstaander.

## Knelpunten

### Vlakkere organisaties

De vroegere traditionele piramidale structuur van industrie en overheid is sterk geëvolueerd. Door de assertiviteit en de opgetrokken opleiding functioneren veel werknemers met meer autonomie.

Project management gaat soepeler om met structuren waarvan de morfologie gaat variëren (projectmedewerker wordt projectleider en omgekeerd).

### Polyvalentie – inzetbaarheid

De multi-inzetbaarheid of het aankunnen van onderscheiden facetten van een beroepsdomein door één en dezelfde functie geeft, ondanks lange debatten nog steeds kopzorgen bij de definiëring van functies. Men zal dit dan ook meestal beschouwen als een *individuele* kwaliteit van een individuele functiehouder.

Vaak ligt het probleem elders: organisaties stimuleren de polyvalentie maar hebben moeite om de functies vervolgens ook (letterlijk) te herwaarderen.

### Hiërarchisch – niet-hiërarchisch leidinggeven

Door de vlakkere organisaties maar ook projectopdrachten, tijdelijke teams, enz. is het soms moeilijk de hiërarchie en het aantal ondergeschikten te bepalen. Gezag, werving- en evaluatiepraktijken o.a. worden als vaste maatstaf gebruikt. Sommige methoden houden expliciet rekening met de *aard* van het leidinggeven.

### Functioneel leidinggeven

Bedrijven gaan steeds meer over tot outsourcing (uitbesteding) van bepaalde diensten zoals IT, logistiek, schoonmaak, bewaking, enz. In bepaalde gevallen komt er zelfs supervisie van ploegen bij te pas. In theorie hebben deze leidinggevende functies nu nog enkel contact en overleg met de leidinggevende functies van de ingehuurde werknemers. In de praktijk, alhoewel ze dus geen rechtstreekse, hiërarchische, ondergeschikte band hebben met het klantbedrijf, moeten die externe, meestal permanent aanwezige werknemers vaak nog worden (be)geleid door interne leidinggevendenden. Aangezien de huidige wegingsmethoden enkel het traditioneel leidinggeven wegen, wordt het 'functioneel' leidinggeven dus niet meegenomen in de weging. Nochtans maken de controle, de communicatie (taalbarrière t.o.v. buitenlandse of allochtone werknemers) of de specifieke context, enz. deze functies er niet minder zwaar door. Een nieuwe uitdaging voor de wegingsmethodieken.

## Junior ~ senior

Dit zijn voorbeelden van waardebepalende bijwoorden die gemakshalve soms gebruikt worden maar best vermeden worden. Men zal ervoor zorgen dat bedoelde functies inhoudelijk écht verschillen bij de afbakening van verantwoordelijkheden en liefst ook zoeken naar een aangepaste titel, mits een beetje verbeelding.

## Loonbaanpaden

Opeenvolgende *doorstromingsfuncties* (en bijhorende hogere loonschalen) waren in veel organisaties een traditie die stoelde op automatische promoties. Ondanks een titelverschil waren er dikwijls nauwelijks inhoudelijke verschillen tussen die opeenvolgende functies. Ze waren eerder de uitdrukking van meer senioriteit (anciënniteit) en veronderstelde grotere ervaring binnen eenzelfde functie. Met analytische functieclassificatie werden veel van die achtereenvolgende functies afgeschaft. Het automatisme wordt dan vervangen door doorstroming naar hogere functies, gelinkt aan proeven.

## Hoe kan daarop worden gereageerd?

Twee mogelijke pistes:

1. Nadenken over nieuwe loopbaanpaden met meer geprofileerde, onderscheiden functies;
2. De logica van de horizontale loonevolutie (nl. overgang naar andere barema's) vervangen door de verticale loonevolutie (nl. aantal ervaringsstappen in dezelfde functie). De horizontale evolutie veronderstelt namelijk een voldoende groot verschil om een nieuwe klasse te verrechtvaardigen. Discussie hierover is dus (loon)onderhandelingsmaterie.

## Competentiebeheer

'Competentiedenken', 'competentiebeheer', 'competentieprofielen', ... naast een HR-hype, (zeer) veel literatuur en herhaling, is er ook een tendens om te denken dat competenties functieclassificatie zou (kunnen) vervangen.

Eigenlijk moeten we na jarenlange aandacht tot het besluit komen dat er nooit sprake kan zijn van vervanging, wel van enige complementariteit. De twee begrippen zijn echter niet uitwisselbaar. Men kan er wél van uitgaan dat bepaalde competenties nodig zijn voor het optimaal invullen van een functie en zodoende best in een specifiek 'competentieprofiel' worden uitgeschreven. Deze competentieprofielen bevatten echter in de meeste gevallen waarden die door de organisatie worden uitgedragen of vereist – en dit is geen verwijt maar een vaststelling. Dit maakt ze dus niet zomaar bruikbaar om een – collectieve – zoektocht naar een billijke vergoeding op te bouwen.

## Wat is het vertrekpunt?

Hoe is het dossier 'functieclassificatie' eigenlijk opgestart? Gaat het om een gedeelde vraag naar modernisering, een eenzijdige patronale eis, een ingewilligde vakbondseis, een cao-beloofte, een sectorale verplichting, een harmoniserings-oefening, een antwoord op een fusie, een opslorping, een reorganisatie, ...?

Het antwoord op die multiple choice-vraag kan bepalend zijn voor het proces, het klimaat, de slaagkans van een project.

### Ist ~ soll -situatie (ook wel As is ~ To be)

In een dynamisch, flexibel of gewoon snel groeiend bedrijf zal de verleiding groot zijn om toekomstgericht (prospectief) na te denken over de noden van de organisatie, niet zoals ze is maar zoals ze er in de toekomst (idealerweise) eruit zou moeten zien. De geleerde begrippen hierboven maken dat onderscheid. In functieclassificatie kiest men uit hoofde van het bestaand personeel als vertrekpunt altijd bij voorkeur de situatie zoals ze is (*Ist of As is*), vooraleer ze te projecteren naar de toekomst (*Soll of To be*).

### Rol versus functie

Om wat soepeler om te gaan met vaak snel veranderende functies, is er een tendens om bijkomende opdrachten als 'rol' te bestempelen. Daar moet omzichtig mee worden omgegaan om misbruiken te vermijden.

Wat zou een poging tot definitie kunnen zijn? Een rol moet:

- *persoonsgebonden* zijn, bv. omwille van specifieke expertise, ervaring, senioriteit in de job;
- op vrijwillige basis worden uitgeoefend, zelfs indien voor verlenging vatbaar;
- tijdelijk van aard zijn, zelfs indien voor verlenging vatbaar.

Een aantal voorbeelden: key user van een specifieke software, contactpersoon, EHBO, deelnemer aan een project of thematische workshop (mobiliteit, telewerk).

Vakbondsvertegenwoordigers in het algemeen en leden van de begeleidingscommissie in het bijzonder zullen bovendien waakzaam zijn om de 'rollen' in een overzichtelijk aantal te beperken. Continu rollen worden best als bijkomende resultaatsgebied van een klassieke functiebeschrijving opgenomen én gewogen.

### Job crafting

Mensen trekken bij de invulling van hun functie geeft ze een gevoel van betrokkenheid en inzet. Dit verhoogt bijgevolg hun tevredenheid en engagement, geeft ze meer openheid tot innovatief functioneren, ... Het is tegelijk een bron van onzekerheid ("hoe weet ik dat ik goed bezig ben?")<sup>2</sup>. Job crafting moet dus goed begeleid worden. De eindverantwoordelijkheid zal in toegenomen mate liggen bij degelijk opgeleide leidinggevenden.

---

2 Hermina Van Coillie & Lien Vossaert, Job crafting bij de Belgische werknemer, Securex, White paper, januari 2016.

## Stimulansen

De drie voornaamste stimulansen zijn:

1. **Doorzichtigheid** – dat grotendeels dankzij een goed proceduraal arsenaal kan worden bekomen;
2. **Billijkheid** – het rechtvaardigheidsprincipe moet altijd de betrachting zijn;
3. **Pedagogische aanpak** – men mag niet verwachten dat een complex en langdurig proces door het doelpubliek, de werknemers, met een vingerknip zal begrepen en verwerkt zal worden. Alle actoren (militanten, afgevaardigden, secretarissen, deskundigen, werkgever, HR, consultant) moeten hiervan bewust zijn en de nodige inspanningen leveren.

Daarnaast zijn eveneens van belang:

- Een evenwichtige waarderingsmethode;
- Representativiteit van:
  - de diensten/departementen
  - de aanwezige functies
  - de Begeleidingscommissie
- Betrokkenheid van het lijnmanagement.

Het is deze groep die de nieuwe classificatie en de processen zal moeten uitdragen. Als hij onvoldoende betrokken is en bijgevolg weinig gelooft in de nieuwe HR-tool, is deze laatste geen lang leven beschoren.

## Welk systeem is het beste?

In elk systeem wordt een andere set van kenmerken gehanteerd. Niettemin herkent men in de gangbare puntensystemen dezelfde thema's:

- Kennis en Kunde
- Probleembehandeling – Verantwoordelijkheid
- Communicatie
- Inconveniënten

Het kiezen van een systeem dat recht doet aan de specifieke kenmerken van de organisatie is geen eenvoudige klus.

## Welke vragen moet men zich daarbij stellen?

Een eerste vereiste is dat men inzicht heeft in het systeem.

Systeem/methode zal moeten passen bij de organisatiestructuur, de organisatiedoelstellingen, het personeelsbeleid, de bedrijfscultuur, de wijze van arbeidsverdeling, het personeelsbestand (arbeiders, bedienden en/of kaders) enz.

Zonder zijn methode te onthullen, moet een systeemhouder in staat zijn aan zijn potentiële klant inzicht te geven in zijn methode (bv. via een presentatie of een brochure). Hij kan daarbij voorbeelden en oefeningen o.b.v. de functiekenmerken hanteren.

Uit syndicale overweging kan zo'n presentatie best paritair gebeuren! Dit spreekt voor zich bij een sectorale keuze (zie hierboven) maar zelfs op bedrijfsvlak is dit noch ongebruikelijk, noch af te raden.

Hierbij enkele overwegingen:

- De kenmerken dienen om de functies onderling met mekaar te vergelijken. Het is dan ook van belang dat de gekozen kenmerken gemiddeld in alle te onderzoeken functies in min of meerdere mate aanwezig zouden zijn, zoniet benadeelt men de functies waarvoor een kenmerk niet van toepassing is.
- Het aantal kenmerken is niet van belang, wel het onderscheidend en waardebepalend vermogen van de kenmerken. Een kenmerk dient bij te dragen tot een duidelijker en billijker situeren van de functies onderling.
- De kenmerken mogen elkaar niet overlappen (dubbeltelling).
- Voor ieder kenmerk worden een aantal niveaus bepaald. Dit noemt men graderingsniveaus. Die moeten goed omschreven en toegankelijk zijn, d.w.z.:
  - *eenduidig*: de niveaudefinities mogen slechts voor één interpretatie vatbaar zijn;
  - *eenvoudig en duidelijk*: de definities moeten herkenbaar en gemakkelijk te begrijpen blijven.
- Ieder kenmerk heeft een *afweegfactor*\*, dit is het relatief gewicht van elk kenmerk in de totaliteit van de methode. Bv. de factor Autonomie zal zwaarder wegen dan Inconveniënten.
- Meestal zijn de *afweegfactoren* verwerkt in de waarderingstabellen. In veel systemen zijn 2 of 3 (sub)kenmerken verwerkt in een kruistabel.

Het is steeds aangewezen zich te laten bijstaan door de functieclassificatiedeskundige van de vakbond. Die heeft niet alleen inzicht in de systeem-technische specificiteiten van alle methoden, hij kan ook bijdragen aan de militantensteun door zijn terreinervaring.





# 8 Sociaal-juridische context

---

## 8.1 Privésector

1957: Verdrag van Rome – gelijkheidsprincipe

### Artikel 119

*Iedere Lid-staat verzekert [...] en handhaaft [...] de toepassing van het beginsel van gelijke beloning voor mannelijke en vrouwelijke werknemers voor gelijke arbeid.*

*Onder beloning in de zin van dit artikel dient te worden verstaan het gewone basis- of minimum-loon of –salaris, en alle overige voordelen in geld of in natura die de werkgever direct of indirect aan de werknemer uit hoofde van zijn dienstbetrekking betaalt.*

*Gelijkheid van beloning zonder onderscheid naar kunne houdt in:*

- a. Dat de beloning voor gelijke arbeid in stukloon wordt vastgesteld op basis van een zelfde maatstaf;*
- b. Dat de beloning voor arbeid in tijdloon dezelfde is voor een zelfde functie.*

1971: Cao nr. 5 van de N.A.R.: statuut van de syndicale afvaardigingen van het personeel der ondernemingen

### Artikel 14

*Ten einde de in voorgaande artikelen [...] bedoelde geschillen of betwistingen te voorkomen, moet de syndicale afvaardiging van het personeel voorafgaandelijk door de werkgever worden ingelicht over de veranderingen die de contractuele of gebruikelijke arbeids- en beloningsvoorwaarden kunnen wijzigen, met uitzondering van inlichtingen van individuele aard. Zij zal inzonderheid worden ingelicht over de wijziging welke voortvloeien uit de wet, de collectieve overeenkomsten of de bepalingen van algemene aard die in de individuele arbeidsovereenkomsten zijn opgenomen, voornamelijk de bepalingen die een weerslag hebben op de loonschalen en de regelen van beroepsclassificatie.*

### Artikel 15

*Het is de taak van de paritaire comités, volgens de eigen toestanden van de diverse activiteitssectoren, de [...] bevoegdheden nader te omschrijven.*

## Bevoegdheid van de overlegorganen inzake functieclassificatie

Privésector (profit/non-profit)	Ondernemingsraad (OR)	Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW)	Vakbondsafvaardiging (VA) Arbeiders en/of Bedienden en/of Kaderleden
Grote bedrijven met > 100 werknemers	x		x
Bedrijven met > 50 werknemers		x	x
Kleine en middelgrote bedrijven < 50 werknemers			x

1975 – 2008: Cao nr. 25 ter van de N.A.R.

(omzetting van de Europese Richtlijn 75/117 – Gelijkheid van loon)

De Arbeidsreglementenwet somt in haar artikel 6 en verder welke verplichte vermeldingen opgenomen dienen te worden in het arbeidsreglement van de Belgische ondernemingen. De volledige tekst van cao nr. 25 maakt er deel van uit.

Dit zegt de cao onder andere in **artikel 3** betreffende de loongelijkheid tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers:

*“De gelijke beloning voor mannelijke en vrouwelijke werknemers moet verzekerd worden voor alle elementen en voorwaarden van het loon, met inbegrip van de systemen van functiewaardering. De systemen van functiewaardering moeten de gelijke behandeling verzekeren in de keuze van de criteria, in de weging van die criteria en in het systeem van omzetting van de functiepunten in loonpunten. De sectoren en ondernemingen die dit nog niet hebben gedaan, toetsen hun systemen van functiewaardering en hun loonclassificaties aan de verplichting tot genderneutraliteit en brengen in voorkomend geval de nodige correcties aan.”*

Deze non-discriminatieprincipes zijn eveneens van toepassing op:

1. De beroepenclassificaties
2. De processen
3. De functiewaarderingssystemen die eruit voortvloeien, nl.:
  - a) De keuze van en de waardering met de criteria (gemeenschappelijke criteria voor mannelijke en vrouwelijke werknemers);
  - b) Het systeem om de waarderingswaarden om te zetten in onderdelen van de verloning (doorzichtigheid van de systemen).

De sectoren/bedrijven worden uitgenodigd om hun loonclassificaties te evalueren in het licht van de verplichting tot genderneutraliteit en om er de noodzakelijke aanpassingen aan te brengen. Op die manier worden de functie- (of beroepen)classificaties een instrument voor de loongelijkheid. Sindsdien hebben tal van sectoren zich 'in orde' gesteld door minstens een actualisering op gang te zetten van de voorbeeldfuncties en werk te maken van duurzame (beroeps) procedures.

We moeten echter vaststellen dat de wetgever paradoxaal niet focust op sectoren/bedrijven ... die niets ondernomen hebben!

1976: Europese Richtlijn 76/207 – Gelijke toegang tot werk, opleiding, beroepsontwikkeling, werkomstandigheden

2000: Europese Richtlijn 00/78 – tot instelling van een algemeen kader voor gelijke behandeling in arbeid en beroep

### Artikel 3 – Werkings sfeer

1. *Binnen de grenzen van de aan de Gemeenschap verleende bevoegdheden, is deze richtlijn zowel in de overheidssector als in de particuliere sector, met inbegrip van overheidsinstanties, op alle personen van toepassing met betrekking tot:*
  - a) *de voorwaarden voor toegang tot arbeid in loondienst of als zelfstandige en tot een beroep, met inbegrip van de selectie- en aanstellingscriteria, ongeacht de tak van activiteit en op alle niveaus van de beroepshiërarchie, met inbegrip van bevorderingskansen;*
  - b) *de toegang tot alle vormen en alle niveaus van beroepskeuzevoorlichting, beroepsopleiding, voortgezette beroepsopleiding en omscholing, met inbegrip van praktijkervaring;*
  - c) *werkgelegenheid en arbeidsvoorwaarden, met inbegrip van ontslag en beloning.*

### Artikel 11 – Sociale dialoog

1. *Overeenkomstig hun nationale tradities en praktijken nemen de lidstaten passende maatregelen om te bevorderen dat werkgevers en werknemers via de sociale dialoog gelijke behandeling aanmoedigen, onder meer door toe te zien op de praktijk op het werk, door collectieve overeenkomsten, gedragscodes, onderzoek of de uitwisseling van ervaringen en goede praktijken.*
2. *Voorzover zulks aansluit bij hun nationale tradities en praktijken, moedigen de lidstaten werkgevers en werknemers met inachtneming van hun autonomie aan om op het gepaste niveau overeenkomsten te sluiten die antidiscriminatieregels behelzen op de in artikel 3 genoemde gebieden die binnen de werkingssfeer van collectieve onderhandelingen vallen. Deze overeenkomsten moeten de minimumeisen gesteld in de onderhavige richtlijn en de nationale uitvoeringsmaatregelen eerbiedigen.*

## 2006: Europese Richtlijn 06/54 – betreffende de toepassing van het beginsel van gelijke kansen en gelijke behandeling van mannen en vrouwen in arbeid en beroep (herschikking) (vervangt de richtlijnen van 1975 en 1976)

### Artikel 4 – Discriminatieverbod

*Voor gelijke arbeid of voor arbeid waaraan gelijke waarde wordt toegekend, moet directe en indirecte discriminatie op grond van geslacht ten aanzien van alle elementen en voorwaarden van beloning worden afgeschaft.*

*In het bijzonder, wanneer voor de vaststelling van de beloning gebruik wordt gemaakt van een systeem van werkclassificatie, moet dit systeem berusten op criteria die voor mannelijke en vrouwelijke werknemers hetzelfde zijn, en zodanig zijn opgezet dat elke discriminatie op grond van geslacht is uitgesloten.*

## 2007: Wet van 10/05 ter bestrijding van bepaalde vormen van discriminatie

### Titel I

#### Hoofdstuk I. – Inleidende bepalingen

Artikel 1. Deze wet regelt een aangelegenheid als bedoeld in artikel 78 van de Grondwet.

Art. 2. Bij deze wet wordt Richtlijn 2000/78/EG van de Raad van 27 november 2000 tot instelling van een algemeen kader voor gelijke behandeling in arbeid en beroep omgezet.

Art. 3. Deze wet heeft tot doel met betrekking tot de in artikel 5 bedoelde aangelegenheden een algemeen kader te creëren voor de bestrijding van discriminatie.

#### Hoofdstuk II. – Definities

Art. 4. Voor de toepassing van deze wet verstaat men onder:

1° arbeidsbetrekkingen: de betrekkingen die ondermeer omvatten de werkgelegenheid, de voorwaarden voor toegang tot arbeid, de arbeidsvoorwaarden, en de ontslagregelingen;

° ...

#### Hoofdstuk III. – Toepassingsgebied

Art. 5.

§. 1. Met uitzondering van de aangelegenheden die onder de bevoegdheid van de Gemeenschappen of van de Gewesten vallen, is deze wet zowel in de overheidssector als in de particuliere sector, met inbegrip van overheidsinstanties, op alle personen van toepassing met betrekking tot:

° ...;

5° de arbeidsbetrekkingen;

§ 2. *Wat de arbeidsbetrekking betreft, is deze wet onder meer, doch niet uitsluitend, van toepassing op:*

° ...;

2° *de bepalingen en de praktijken met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden en beloning, waaronder onder meer, doch niet uitsluitend, wordt begrepen:*

• ...;

• *de toekenning en de bepaling van het loon, het ereloon of de bezoldiging;*

• *de beroepen- en functieclassificatie.*

## 8.2 Openbare sector

De bevoegdheden van het syndicaal basisoverlegcomité (BOC) en het hoger overlegcomité (= onderhandelingscomité) (HOC) worden in grote lijnen bepaald door het vakbondsstatuut (**Wet tot regeling van de betrekkingen tussen de overheid en de vakbonden van haar personeel 14.12.1974**). Deze bevoegdheden omvatten, voor wat het basisoverlegcomité betreft, onder meer het vastleggen van de personeelsformatie, de arbeidsduur en de organisatie van het werk. Ongeacht hun statuut (vast, contractueel, stagiairs, tijdelijk en aanvullend) en zowel voor de federale, gewestelijke overheden, overheden van de gemeenschappen, provinciale en lokale (w.o. gemeentelijke) overheden. Ze worden dus alle onttrokken aan de Wet van 05.12.1968 op de cao's die geldt voor de privésector.

De overlegorganen zijn:

- Comité A: gemeenschappelijk comité voor alle overheidsdiensten
- Comité B: comité voor de gewestelijke overheden en gemeenschapsoverheden
- Comité C – federaal: comité voor lokale overheidsdiensten over het Rijk (vnl. brandweer en civiele bescherming)
- Comités C: binnen elk gewest, voor de lokale en provinciale besturen
- Lokale comités

De regelingen die voortvloeien uit deze wet, werden bepaald per **Koninklijk besluit tot aanwijzing van de grondregelingen [...] tot regeling van de betrekkingen tussen de overheid en de vakbonden van haar personeel (29.08.1985)**.

Het bevat in zijn artikel 3, o.a.

1° de voorwaarden waaraan men moet voldoen om als personeelslid te worden aangeworven, tot de stage toegelaten of benoemd, met inbegrip van de deelnemingsvoorwaarden voor de eventueel eraan voorafgaande vergelijkende examens, examens of proeven en de regels volgens welke de examens worden georganiseerd en de examenprogramma's worden vastgesteld;

...

8° de bepaling, de indeling, de rangschikking en de gelijkwaardigheid van de graden, ambten of functies;

...

11° de regeling inzake bevordering, verandering van graad of verhoging in graad, bevordering door overgang naar het hoger niveau en enig ander stelsel van opbouw van de loopbaan, de overgang naar andere al dan niet gespecialiseerde functies, de uitoefening van een hoger ambt en voor het onderwijs, de regeling van de selectie;



## 9 Lexicon

---

### Afweefactor/wegingsfactor

De onderlinge verhouding en relatieve waarde tussen de functiekenmerken in de totaliteit van de methode. De meeste systemen integreerden de afweefactor in de totale puntenwaarden. Ze zijn bijgevolg minder aanvoelbaar voor buitenstaanders. Bv. de factor Autonomie zal zwaarder wegen dan Inconveniënten. Dit vertaalt zich rechtstreeks in de puntenwaarden in de wegingstabellen. Bij de USB-methode van Berenschot en vroegere versies van Orba zijn deze afweefactoren expliciet. Zo bv. worden punten voor de aspecten Kennis & Complexiteit x 6 vermenigvuldigd en Bewegingsvaardigheid slechts x 2. De eerste is dus 3 x belangrijker dan de tweede.

### Begeleidingscommissie

De begeleidingscommissie, ook werkgroep of comité genoemd, wordt in het begin van elk project opgericht als controle-orgaan teneinde de paritaire werkzaamheden in goede banen te leiden.

Voor haar samenstelling en opdrachten verwijzen wij naar bijlage A, punt 3.

### Classificatiedeskundige

Een classificatiedeskundige is een persoon belast met het opvolgen van functieclassificatie-dossiers binnen vakbondsorganisaties en patronale organisaties mits certificering door de systeemhouders van analytische functiewaarderingsmethoden na het volgen van een grondige opleiding.

### Functie

Een functie is het geheel van de werkzaamheden, taken en/of verantwoordelijkheden die een werknemer moet vervullen bij de uitvoering van zijn werk.

### Functieanalyse of functiestudie

De functieanalyse is de ontleding van een functie in taken, processen en handelingen op basis van de functiebeschrijving en het nagaan van de factoren die van belang zijn voor de functiewaardering aan de hand van het toe te passen systeem/methode.

### Functiebeschrijven/functiebeschrijving

Het beschrijven van een functie gebeurt bij voorkeur m.b.v. een vast stramien dat beantwoordt aan de vereisten en bijgevolg de criteria van de methode waarmee ze zal worden gewaardeerd. De beschrijving bevat ook de (schematische) voorstelling van de hiërarchische lijn.

De wijze waarop de functie wordt vervuld (d.i. de *attitudes*) en de competenties nodig voor het uitoefenen van de functie, m.a.w. hoe de functie wordt vervuld maken **geen** deel uit van een functiebeschrijving.



De functiebeschrijving gebeurt volgens afspraak, hetzij door de analist zelf, hetzij door de betrokken functiehouder(s), hetzij door de hiërarchische chef maar moet uiteindelijk altijd worden goedgekeurd door minstens 2 partijen, m.n. de functiehouder(s) en de rechtstreekse overste. In het proces van functiewaardering dient de functiebeschrijving als basisdocument om de functie te evalueren.

Daarnaast kan een functiebeschrijving nog tal van doelstellingen hebben (zie onder punt 5).

### Functieclassificeren

Functieclassificeren is het indelen van functies in klassen van gelijkwaardig te achten functies.

### Functiedomein

Een functiedomein verzamelt functies waarvan de beroepsbezigheden dezelfde finaliteit hebben, bv. de secretariële functies, verplegende functies, logistieke functies, enz.

### Functiehouder (m/v)

De functiehouder is de uitvoerder van een functie. Diens functietitel moet geslachtsneutraal zijn.

### Functie-inventariseren

Het oplijsten van de bestaande functies binnen een organisatie op een gegeven tijdstip teneinde de werkzaamheden van functiebeschrijven te plannen, wordt functie-inventariseren genoemd.

### Functieklasse

Een functieklasse is een groep van functies waarvan men op basis van de totale functieweging kan zeggen dat zij verantwoordelijkheden dragen die voldoende gelijkwaardig zijn om ze aan dezelfde loonklasse toe te wijzen.

### Functiematrix

Een functiematrix is een kruistabel als meest overzichtelijke visuele voorstelling van een FuCla-resultaat. Lectuur en controle van een nieuwe classificatie door de betrokkenen wordt erdoor vergemakkelijkt.

- Verticaal: binnen eenzelfde dienst kunnen functies in de nieuwe functieklassenordering herkend en erkend worden; dit zal de eerste spontane check zijn.
- Horizontaal (transversaal): alle onderzochte functies doorheen de soms zeer uiteenlopende diensten, kunnen vergeleken worden, ongeacht de diversiteit aan taken en verantwoordelijkheden.

klasse	01 Aankoop	02 Secretariaat	03 Algemene diensten
A		02.05.01 Typist/gegevensinbrenger 02.08.01 Administratief medewerker redactie	03.03.01 Huisbewaarder 03.04.01 Medewerker verzending
B	01.01.01 Administratief medewerker aankoop	02.01.01 Bediende gegevensverwerking 02.04.01 Administratief medewerker	03.05.01 Telefonist/receptionist 03.07.01 Bediende econoomaat
C		02.07.01 Medewerker lay-out 02.03.01 Secretariaatsmedewerker	03.01.01 Documentalist 03.08.01 Verantwoordelijke gebouwen
D	01.02.01 Aankoper	02.02.01 Medewerker directiesecretariaat 02.06.01 Diensthoofd 02.09.01 Redacteur	03.02.01 Communicatiemedewerker 03.06.01 Vertaler

### Functieclassificatiemodel

Een functieclassificatiemodel is het resultaat van de oefening van het uittekenen van de verschillende klassen/categorieën door een aantal drempels te plaatsen op de waarderingsresultaten. De expertise van de consultant zal erin bestaan verschillende simulaties uit te zetten om te komen tot een model dat het best past bij de belangen van de organisatie en van de werknemers. Het kunnen er ook meer zijn die worden voorgelegd om wat meer denkruimte te geven.

### Funcieschaal (functieladder of 'ranking')

De funcieschaal is een lijst van gewaardeerde functies gerangschikt volgens functiewaarde, van hoog tot laag. De bepaling van de meest pertinente functieklassen\* wordt erdoor vergemakkelijkt.

### Funciewaarde of functiegewicht

De functiewaarde is de som van de numerieke waarden die een functie behaalt bij elk wegingscriterium van de gekozen methode.

### Funciewaarderen

Het functiewaarderen is het bepalen van de score (punten) per wegingscriterium van een functie op basis van de waarderingsstabellen van de gekozen methode. Binnen elk wegingscriterium en subcriterium gaat men op zoek naar het marginaal (= max.) niveau dat van toepassing is op de gewaardeerde functie.

## Funciewaarderingsmethode

Een geheel van vaste wegingscriteria die de weergave zijn van relevante maatschappelijke waarden. Het geheel moet voldoende gestaafde niveaudefinities en onderbouwde puntenwaarden hebben om functies o.b.v. eenvormige beschrijvingen inhoudelijk te kunnen waarderen.

## Funciewoordvoerder

Bij het FuCla-proces wordt idealiter iedere functiehouder betrokken bij de redactie van de functiebeschrijving. Bij sommige functies en binnen grote organisaties is het onmogelijk alle functiehouders te interviewen. Bijvoorbeeld, loketbediende bij een bank, bankwerker in een metaalbedrijf, verpleger in een ziekenhuis.

De funciewoordvoerder is de persoon die optimaal zal 'getuigen' voor de redactie van de functiebeschrijving. Hij/zij wordt hoofdzakelijk gezocht binnen de werknemerspopulatie die de functie uitoefent, is representatief (bv. over de verschillende departementen of locaties heen), heeft voldoende anciënniteit en wordt door zijn/haar collega's erkend. Bij uitzondering zal een gewezen functiebeoefenaar woordvoerder zijn (die bv. ondertussen gepromoveerd is) die dankzij zijn ervaring een goed beeld kan geven van de functie.

Het aantal funciewoordvoerders is variabel en hun aanduidingswijze wordt vooraf afgesproken, conform de paritaire procedures.

## Inschaling van functies

De inschaling is de oefening die erin bestaat functies die in een project om objectieve redenen niet worden gewaardeerd, in te passen in een functieklassenmodel o.b.v. deskundige vergelijking met gewaardeerde en geclassificeerde functies.

## Klassegrens

De klassegrens is de scheidingslijn tussen twee klassen. Ze wordt meestal bepaald met een rekenkundige of meetkundige consistentie en zal rekening houden met de effectieve groeperingen van functies uit de functieschaal\* nl. door deze laatste niet te splitsen. Het natuurlijke gevoel te horen tot een functieklassenmodel overtreft nl. de puntentoekenning.

## Klassebreedte

De klassebreedte is de spanning van een klasse. Bij brede klassen zal het aantal gering zijn, bij smalle klassen zal het aantal groot zijn. Bij een arbeiderspopulatie zal het aantal klassen groter zijn dan bij een bedienden- en kaderpopulatie.

## Systeemhouder

De systeemhouder is de eigenaar van het FuWa-systeem. Hij staat borg voor het systeem door de intrinsieke kwaliteit van zijn systeem en de juiste toepassing ervan te garanderen. Voorbeeldfunctie of referentiefunctie

Binnen een project is een voorbeeldfunctie een representatieve functie die geanalyseerd, gewaardeerd en uiteindelijk geclassificeerd werd. De overige functies die niet gewaardeerd, noch geclassificeerd werden, worden in de klassen ingeschaald\* door gebruik te maken van de voorbeeldfuncties als ijkpunten waaraan de andere functies worden gekoppeld.

Andere terminologieën zijn, *sleutel- of kapstokfunctie*.

### Wegingscriterium (ook wel functiekenmerk)

Een wegingscriterium is een van de aspecten (eigenschappen) van de waarderingsmethode om functies te analyseren en te waarderen. Dit wordt ook criterium of gezichtspunt genoemd. Voorbeelden zijn: Verantwoordelijkheid, Communicatie, Autonomie, Werkomstandigheden, Leidinggeven.

De term *functiekenmerk* is wel dubbelzinnig omdat het niet gebonden is aan de functie maar wél aan de methode.



# 10 Nuttige informatiebronnen

---

- Defilet J. M. et alia, Praktijkboek functiewaardering, Kluwer, 2005. ISBN 90 13 00429 6
- Donnadieu G., Denimal Ph., Classification qualification, de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences, éd. Liaisons, 1994 (2e édition).
- Gratis documentatie te bekomen bij FOD Tewerkstelling, Werk en Sociaal overleg maar ook bij het Instituut voor Gelijkheid tussen Vrouwen en Mannen (IGVM) (downloadable via [http://igvm-iefh.belgium.be/nl/publicaties/overview?f\[0\]=im\\_field\\_publication\\_theme%3A2566](http://igvm-iefh.belgium.be/nl/publicaties/overview?f[0]=im_field_publication_theme%3A2566))
- Poels F. C. M., Functiewaardering en belonen, Kluwer, 5de druk, 2005. ISBN 90 13 02882 9
- Collectieve auteurs (van Oostveen F. et alia), Handboek functiewaardering, Kluwer, 2008. ISBN 978 90 13 05903 8
- Van Noten D., Functiewaardering, Kluwer, 2007. ISBN 978 90 4651 307 1
- Willems I., Janvier R., Henderickx E., Spoor HRM en Veranderingsmanagement, Functiewaardering en -classificatie in de publieke sector: van de theorie naar de praktijk, Leuven, Steunpunt BOV, 2005.
- Overheden
  - Federale overheid:
    - [https://fedweb.belgium.be/nl/over\\_de\\_organisatie/ontwikkeling\\_en\\_ondersteuning/medewerkers/](https://fedweb.belgium.be/nl/over_de_organisatie/ontwikkeling_en_ondersteuning/medewerkers/)
    - <http://www.federalecartografie.be/web/p1.php?z=z&lg=nl>
  - Vlaanderen:
    - Ondertekend protocol met de functieclassificatie, de functieniveaumatrix en de wegingsmethodiek [https://overheid.vlaanderen.be/sites/bz.vlaanderen.be/files/documenten/personeel/regelgeving/vakbondsstatuut/protocollen\\_SEC/2011/298966.pdf](https://overheid.vlaanderen.be/sites/bz.vlaanderen.be/files/documenten/personeel/regelgeving/vakbondsstatuut/protocollen_SEC/2011/298966.pdf)
    - Webpagina Vlaamse overheid <https://overheid.vlaanderen.be/functieclassificatie>
- Sectoren
  - Horeca PC 302: [http://www.horecanet.be/data/sitedocs/nl/site\\_nl\\_functieclassificatie.pdf](http://www.horecanet.be/data/sitedocs/nl/site_nl_functieclassificatie.pdf)
  - Bedienden PC 200: <http://www.sfonds200.be/sociaal-fonds/sectorinformatie/beroepsindeling>
  - IF.IC PC330: <https://www.if-ic.org/if-ic/>



# 11 Bijlagen

---

## 11.1 Protocol ter invoering van een functieclassificatie

### De 9 punten van het Protocol

#### 1. Informatie aan de overlegorganen

Vooraleer het proces aan te vatten is het noodzakelijk dat de werkgever de Ondernemingsraad (of het Comité BPW) en de vakbondsafvaardiging informeert over:

- Doel en verloop van de opdracht;
- Wie de externe raadgever (consultant) is en met welke methode er zal worden gewerkt;
- Welke type functieanalyse gedaan wordt (integraal of referentie);
- De inhoud van het algemeen protocol.

#### 2. Ondernemingsovereenkomst

Het 'Algemeen protocol' moet op operationeel vlak (sector of bedrijf) omgezet worden vóór het eigenlijke project opstart. De overeenkomst moet alle punten van het nationale protocol bevatten.

Waarom kan het 'Algemeen protocol' niet gewoon worden overgenomen?

Alle toekomstige actoren moeten goed worden doordrongen van alle aspecten en implicaties die complex en technisch zijn. Door het protocol door te nemen en zijn inhoud goed te assimileren vooraleer het formeel te ondertekenen en de werkzaamheden aan te vatten worden veel 'verrassingen' onderweg vermeden en hindernissen voorbereid.

#### 3. De begeleidingscommissie

Om gedurende het volledige procesverloop een vakbondscontrole toe te laten en zo de werknemers in alle stappen te betrekken, wordt een paritaire begeleidingscommissie of -werkgroep opgericht.

De begeleidingscommissie is samengesteld uit:

- leden aangeduid door de representatieve vakorganisaties,
- leden aangeduid door de werkgever en
- één of meer vertegenwoordigers van de systeemhouder, als technische bewaker van de projectwerkzaamheden.



Om efficiënt te werken wordt het aantal leden beperkt gehouden. Vooraleer ze hun werkzaamheden aanvangen, worden zij in voldoende mate opgeleid in de toegepaste methode.

Binnen de begeleidingscommissie is het van belang dat over de representativiteit van de aange-deide personen gewaakt wordt. Dit omvat de vertegenwoordiging van zoveel mogelijk betrokken afdelingen van de onderneming.

Het is gebruikelijk dat de functieclassificatiedeskundigen geen deel uitmaken van de commissie maar dat zij indien gewenst door leden van de begeleidingscommissie aanwezig kunnen zijn op de commissievergaderingen.

Wat is de opdracht van de begeleidingscommissie?

- Opstellen van de functie-inventaris van de functies die aanwezig zijn in de organisatie;
- Valideren van de behandeling van de functies aanwezig in de organisatie op voorstel van de deskundige (bv. splitsen van functies, samensmelten van functies, waardering of inschaling\*, ...);
- Bepalen van de lijst van voorbeeldfuncties (indien nodig);
- Aanduiden van de functiewoordvoerders;
- Waken over de kwaliteit van de functiebeschrijvingen;
- Waken over de strikte toepassing van de procedures en de geplande werkzaamheden;
- Verzamelen en onderzoeken van alle problemen die de werknemers zouden ontmoeten tijdens het functie-evaluatieproces;
- Bekrachten van de informatie die met regelmaat verspreid wordt onder het personeel;
- Controleren van de functierangorde en eventueel het voorstel van functieclassificatie.

De begeleidingscommissie moet het hele project begeleiden, toezicht houden op de voorbereiding, de uitvoering en de conclusies van het functie-onderzoek.

Het hoofddoel is een optimale acceptatie van het personeel te bekomen en behouden.

De commissie heeft een permanent karakter aangezien zij ook moet instaan voor het actueel houden van het systeem (beroeps- en onderhoudscommissie\*).

#### 4. De functiebeschrijving

De functiebeschrijving is het basisdocument bij uitstek dat zal dienen om de verantwoordelijkheden en voornaamste taken van de functiehouders vast te leggen. Bij de volgende stap zal de functiebeschrijving worden geanalyseerd met behulp van de waarderingmethode. Daarom wordt er ook zoveel aandacht en zorg voor gedragen.

Wat bevat – minstens – een degelijke functiebeschrijving?

- het organogram (o.a. functie van de hiërarchische overste)
- de functietitel
- de verantwoordelijkheden en hoofdtaken

Er moet voldoende informatie op papier worden gezet, nodig voor de systeemanalyse.

### Richtlijnen voor een optimale functiebeschrijving

- Het beschrijven van een functie wordt **goed voorbereid**.

Het is aan te raden om iedereen die betrokken is bij het beschrijven van de functies (en/of het gehele proces van functieclassificatie) een opleiding te geven.

Vermits ieder systeem zijn model heeft, is het belangrijk een inzicht te hebben in de gekozen classificatiemethode.

Er moet onder meer uitleg worden gegeven over de werkwijze, de terminologie, de formulieren die gebruikt zullen worden.

Bij het verzamelen van de functie-informatie kunnen worden benut:

- De **standaardvragenlijst** en zijn handleiding die ter beschikking worden gesteld door de systeemhouder;
- Het **interview** van de functiehouders of -woordvoerders;
- Het **bezoek** aan de werkplek;
- Het **model** van functiebeschrijving.

- Een functiebeschrijving moet **volledig** zijn.

Het is een moeilijke evenwichtsoefening tussen kernachtigheid en volledigheid. De functiebeschrijving mag niet verworden tot een takencatalogus waardoor men door de bomen het bos niet meer ziet of tot een té generiek vat waarin niemand zich herkent.

Bijkomende informatie wordt best ingewonnen bij de chef, de dienstverantwoordelijke, de personeelsdienst, enz.

- Een functiebeschrijving moet **duidelijk** zijn.

Het is aan te raden eenvoudig taalgebruik te hanteren. De omschrijving moet verstaanbaar zijn zodat zelfs niet-vakdeskundigen zich een goed beeld van de functie kunnen vormen.

- De informatie mag slechts voor **één interpretatie** vatbaar zijn.

De functiebeschrijving moet nauwkeurig zijn zonder overdrijvingen en de reële situatie weergeven. Ze moet ook objectief zijn en geen woordgebruik hanteren die reeds een evaluatie inhoudt of waardebepalend is.

- Een functiebeschrijving moet **herkenbaar** zijn.  
De functiehouder moet zich kunnen herkennen in de beschrijving van zijn functie om zo zijn goedkeuring te dragen.  
Dit element is heel belangrijk voor de acceptatie van de beschrijving, van het systeem en van de uiteindelijke classificatie. Functiebeschrijvingen waarover nog discussie bestaat, kunnen niet worden gewaardeerd.
- Een functiebeschrijving moet **éénvormig** zijn.  
Bij het beschrijven van de functies moet er worden uitgegaan van een vast stramien waarbij steeds dezelfde indeling weerkeert.

## 5. Functiewaardering

### 5.1 Waarderen van functies

De functies die tijdens de opdracht beschreven en geanalyseerd werden, worden gewaardeerd\*.

Om functies te waarderen moeten een aantal voorwaarden worden vervuld:

- Waarderen wordt slechts gedaan door opgeleide personen.  
Elke functie – of referentiefunctie in voorkomend project – wordt gewaardeerd. Dit gebeurt bij voorkeur door de systeemhouder en in elk geval door deskundige personen opgeleid in de gekozen waarderingsmethode, onder begeleiding van de systeemhouder.
- Enkel functiebeschrijvingen die **gevalideerd** zijn door betrokkenen (functiehouder(s) en hun rechtstreekse overste), kunnen worden gewaardeerd.
- De systeemhouder zal steeds elk resultaat controleren.

### 5.2 Inschalen van functies

De functies die tijdens de opdracht niet gewaardeerd werden, worden ingeschaald\* **na** vastlegging van de functieklassen.

Hoe gaat men concreet tewerk bij het inschalen van functies?

Met gaat zoeken naar een of meer functies met vergelijkbare verantwoordelijkheden.

Verscheidene mogelijkheden:

- **Voorbeeld A:**
  - De twee vergelijkingsfuncties situeren zich in dezelfde categorie;
  - Dezelfde categorie kiezen;
  - De beroepsprocedure blijft open.

• **Voorbeeld B:**

- De twee vergelijkingsfuncties situeren zich in verschillende categorieën die mekaar volgen;
- Kiezen voor een van beide categorieën.

Indien gekozen wordt voor de hogere categorie, zal er weinig protest zijn.

Indien gekozen wordt voor de lagere categorie, is een reactie mogelijk maar die moet worden geleid naar de normale beroepsprocedure.

• **Voorbeeld C:**

- De twee vergelijkingsfuncties situeren zich in verschillende categorieën die mekaar niet volgen;
- Het is aangewezen te kiezen voor de tussenliggende categorie als compromis;
- De beroepsprocedure blijft open.

### 5.3 Functieschaal en voorstel van classificatie

De functieschaal\* of rangordening van gewaardeerde functies moet nu een aantal drempels krijgen die corresponderen aan het aantal loonklassen. De waardeerder (consultant) zal één of meer voorstellen maken die het best passen bij de organisatie en de verwachtingspatronen maar ook rekenkundig consistent zijn.

### 5.4 Controle

De begeleidingscommissie controleert de functieschaal en het voorstel van functieclassificatie.

De (patronale/syndicale) functieclassificatiedeskundigen ontvangen de volledige informatie betreffende de methode en de gedetailleerde waarderings van zodra het proces ten einde is.

Door hun certificering zijn de deskundigen in staat om deze resultaten ook professioneel te beoordelen. De afspraak is echter dat zij de confidentialiteit van deze detailpunten respecteren.

Het is niet de bedoeling betrokken personeelsleden te verleiden tot 'puntensprokkel' om hun functie op te trekken.

## 6. Communicatie aan het personeel (bekendmaking van de resultaten)

Elke medewerker wordt **formeel** geïnformeerd over de functie die hij officieel bekleedt en de categorie waartoe die laatste behoort. Dit heet de *toekenning van functie*.

Voor alle partijen is dit een welgekomen waarborg. Latere betwistingen zijn op die manier beter in de tijd afgebakend.

Praktisch gebeurt de toekenning als volgt:

- Elke functiehouder ontvangt een exemplaar van zijn definitieve, goedgekeurde functiebeschrijving;
- Elke functiehouder wordt geïnformeerd over de functiematrix\*;
- Elke personeelslid wordt geïnformeerd dat hij/zij de verzamelde functiebeschrijvingen van de organisatie kan raadplegen (bij voorkeur onder de vorm van een bundel, nl. het functieboek);
- Elk personeelslid wordt geïnformeerd over de verdere stappen van het project (beroep, onderhoud, eventuele loonafspraken die er (reeds) mee verbonden zijn, ...).

## 7. Beroepsprocedure

Elke functiehouder mag in beroep gaan tegen de classificatie van zijn functie op voorwaarde dat:

- het beroep schriftelijk gemotiveerd is;
- het beroep berust op:
  - procedurefouten;
  - de vergelijking met andere gewaardeerde en/of ingeschaalde functies.

De *interne beroepscommissie* (de begeleidingscommissie die voor de gelegenheid van naam verandert) bepaalt de beroepsprocedure.

De vakbondsafvaardiging is eveneens gerechtigd in naam van een groep werknemers in beroep te gaan.

De interne beroepscommissie beslist over de ontvankelijkheid van het beroep en het eventueel doorsturen ervan naar de waardeerder(s).

In geval van doorsturen, zullen de waardeerder(s) hun oorspronkelijke analyse herzien. Communicatie wordt gedaan naar de beroepsindieners.

In geval dit resultaat niet wordt aanvaard, volgt een nieuwe beroepsaanvraag bij de *externe beroepscommissie*.

### De externe beroepscommissie

De externe beroepscommissie bestaat uit deskundigen van de patronale federatie en van de vakorganisaties + een vertegenwoordiger van de systeemhouder.

De externe beroepscommissie:

- beschikt over alle nuttige informatie noodzakelijk voor het uitbrengen van haar advies;
- onderzoekt het beroep en hoort indien nodig de indiener, zijn rechtstreekse leidinggevende en, desnoods, diens overste, de directie of de vakbondsafvaardiging;
- waardeert de functie opnieuw;

- brengt een unaniem en definitief advies uit;
- de vertrouwelijkheid, zowel van de debatten als van de details over het uitgebrachte advies, is van toepassing.

## 8. Onderhoudsprocedure

De functieclassificatie dient regelmatig geactualiseerd te worden.

Het onderhoud zal rekening houden met de veranderingen en evoluties in de schoot van de onderneming of de sector (de functies, de structuur, de technologie, enz.).

Dit dynamisch proces vermijdt dat de functiebeschrijvingen, hun waardering alsook hun classificatie snel achterhaald geraken.

Drie gevallen worden meer bepaald behandeld:

### 1. Nieuwe functies

De aanvraag tot onderhoud mag uitgaan van de:

- bedrijfsdirectie (via de hiërarchische weg);
- personeelsdienst;
- functiehouder;
- vakbondsdelegatie.

Een voorstel van functiebeschrijving wordt volgens de gewone procedure opgesteld. Op basis van dit voorstel wordt een **indicatieve** categorie bepaald, zelf gebaseerd op de bestaande classificatie.

Na een vooraf bepaald termijn (bv. 1 jaar) volgt een definitieve beschrijving: redactie & waardering + inschaling. Dit termijn dient uiteraard voor de consolidatie van de effectief uitgevoerde functie en heeft geen enkele band met de wettelijke proefperiode.

Voor de bepaling van de indicatieve categorie gaat men concreet tewerk zoals bij het inschalen\* (zie ook hierboven onder 5.2), nl. door het zoeken naar een of meer functies met vergelijkbare verantwoordelijkheden.

### 2. Wijziging van bestaande functies

De aanvraag mag uitgaan van de:

- bedrijfsdirectie (via de hiërarchische weg);
- personeelsdienst;
- functiehouder;
- vakbondsdelegatie.

De *onderhoudscommissie* (de begeleidingscommissie die voor de gelegenheid van naam verandert) verzamelt alle aanvragen. De betrokken personen (functiehouder, hiërarchische overste(n) en vakbondsafvaardiging) worden geïnformeerd over de aan de gang zijnde procedure en over haar timing;

Tijdens een onderhoud tussen de functiehouder en zijn overste wordt de grond van de wijziging van de bestaande functiebeschrijving geanalyseerd.

### 3. Periodiek onderhoud

Het periodiek onderhoud dient om een grondige herziening van de functies in te leiden om zo te beantwoorden aan de grote organisatorische veranderingen.

- Een vaste termijn (bv. om de 3 of 4 jaar);
- Alle functies moeten aan bod komen;
- De werkgever neemt het initiatief om de onderhoudscommissie bijeen te roepen;
- De werkgroep staat garant voor het proces;
- De personeelsleden worden geïnformeerd.

## 9. Andere afspraken

De nationale vakbondsdeskundigen worden gratis opgeleid in de methode en krijgen alle nuttige documentatie en informatie vanwege de systeemhouder.

De ondertekening van overeenkomsten over de baremieke klassen, modaliteiten rond de verandering van categorie, enz. maken **geen** deel uit van dit 'technisch protocol'.

Zulke overeenkomsten behoren immers tot de exclusieve taken van de cao-onderhandelaars.

## 11.2 Ondertekenaars van het protocol

### **Acerta Consult**

Diestsevest 1  
3000 Leuven  
[www.consult.acerta.be/nl](http://www.consult.acerta.be/nl)

### **Berenschot Belgium (USB)**

Marcel Thiry laan 81  
1200 Brussel  
[www.berenschot.be](http://www.berenschot.be)

### **Hudson (Compas 5+1)**

Moutstraat 56  
9000 Gent  
[www.hudson.com](http://www.hudson.com)

### **Korn Ferry HayGroup**

Louizalaan 489  
1050 Brussel  
[www.kornferry.com](http://www.kornferry.com)

### **Marleen Limbourg (MLAdvisie)**

Iepenlaan 40  
1740 Ternat  
[www.mladvisie.be/](http://www.mladvisie.be/)

### **Mercer**

Hermann-Debrouxlaan 2  
1160 Brussel  
[www.mercer.be](http://www.mercer.be)

### **Optimor (Orba)**

Bergensesteenweg 709  
1600 Sint-Pieters-Leeuw  
[www.optimor.be](http://www.optimor.be)

### **Price Waterhouse Coopers (PWC)**

Woluwe Garden  
Woluwedal 18  
1932 Sint-Stevens-Woluwe  
[www.pwc.com](http://www.pwc.com)

### **SD Worx**

Brouwersvliet 15  
2000 Antwerpen  
[www.sdworx.com](http://www.sdworx.com)

### **Willis Towers Watson**

Serenitas Building A  
E. Van Nieuwenhuyselaan 2  
1160 Brussel  
[willistowerswatson.com](http://willistowerswatson.com)



