

NOTITIE

Functiewaardering



DOOR PETER VAN DER EIJK EN KLAZINA TULNER

augustus 2018

Inhoudsopgave

1. Wat is functiewaardering?	3
2. De basis: de functiebeschrijving	4
3. Wat is een “waardeerbare” functiebeschrijving?	5
4. Hoe komt een functiebeschrijving tot stand?	6
5. Wat gebeurt er bij het waardenen?	7
6. Wie waardeert?	8
7. Het proces: hoe gaat een functiewaarderingsoperatie in z’n werk?	9
8. Bezwaar en beroep	10
9. Waarop beoordelen wij een functiewaarderingsstelsel?	10
10. Functiewaarderingsstelsels in de sectoren van CNV Vakmensen	11
11. Kanttekeningen	16
Bijlage 1 Praktische aanwijzingen voor bestuurders (checklist)	17
Bijlage 2 Voorbeeld van een protocol beroep en bezwaar	22

1. Wat is functiewaardering?

Bij functiewaardering gaat het er om dat je met behulp van een functiewaarderingssysteem komt tot een rangordening van functies op basis van relatieve zwaarte. Het doel is dus om functies ten opzichte van elkaar in een rangorde (van licht naar zwaar of omgekeerd) te zetten zodat duidelijk wordt wat het gewicht van de ene functie ten opzichte van de andere is. Het middel is een systeem (methode).

De rangorde kan de basis zijn voor beloningsverschillen zo als die zich uit in verschillende loonschalen. Vaak ligt een functiegebouw ten grondslag aan een loongebouw.

Voor bedrijven is functiewaardering een middel om te rechtvaardigen welke beloning bij welke functie hoort en waarom functies gelijk of verschillend van elkaar beloond worden.

Ook vakbonden hebben een concreet belang bij functiewaardering. Toepassing van functiewaardering leidt tot een objectieve rangordening en voorkomt dat je in elk bedrijf moet gaan onderhandelen over een functielijst. Ook voorkomt functiewaardering dat werknemers worden beloond op basis van hun "blauwe ogen". Het gaat immers om de waardering van de functie en niet van de persoon. Als duidelijk wordt wat de functie "waard" is betekent dat voor de persoon die de functie bekleedt (de functiehouder) dat hij krijgt waar hij recht op heeft. Het gaat immers om de functie ("de stoel") en niet om de functiehouder ("degene die op de stoel zit").

Trend: deze klassieke opvatting van functiewaardering ("het gaat om de stoel") wordt tegenwoordig nogal eens bestreden. Volgens deze bestrijders zijn functies tegenwoordig meer dynamisch en is er eerder sprake van een "rol" (of meerdere rollen) dan van een afgebakend pakket taken en verantwoordelijkheden.

In deze visie draait het in moderne organisaties niet langer om het uitvoeren van taken (zo als bij de klassieke productgerichte organisaties), maar om het oplossen van problemen (omdat organisaties tegenwoordig vooral procesgericht zouden zijn). Met het accent op een functie als een "rol" (of een pakket van rollen) komt de functiehouder (degene die die rol moet spelen) nadrukkelijker in beeld en is dit van invloed op de waardering. Een functie bestaat in deze visie vooral uit het oplossen van problemen en moet je kijken naar het probleemoplossend vermogen bij de functiehouders. Je waardeert dan geen "stoelen" maar mensen. Een systeem dat de "stoel" expliciet afwijst is dat van bureau Baarda. Hun motto is: Waardeer de mens, niet de functie.

CNV Vakmensen houdt vooralsnog vast aan de meer klassieke opvatting waarin het gaat om "de stoel". Naar onze mening komen de "rollen" die bij een functie horen bij een goede beschrijving van de context van de functie, de positie in de organisatie en de verantwoordelijkheden voldoende aan bod. De waardering van deze functie (waar dus ook de rollen in zijn uitgedrukt) is uitgangspunt voor de beloning van de functiehouder.

Naast de term "*functiewaardering*" komen we ook de het begrip "*functie-indeling*" en de wat oudere term "functieclassificatie" tegen. Bij functie-indeling gaat het om het indelen van één of meerdere functies in een (bestaande) rangorde. Je bepaalt dan (met behulp van de gezichtspunten van een functiewaarderingssysteem) of aan de hand van vergelijkbare (referentie-)functies, de plaats in die rangorde. Bij functieclassificatie gaat het om het classificeren (in een bepaalde volgorde zetten) van functies. Het "product" is in alle gevallen dus weer die rangorde.

Naast de legitimatie van beloningsverschillen kan functiewaardering ook andere HRM-doelen ondersteunen zoals loopbaanbeleid en mobiliteit. Daar gaan wij hier verder niet op in.

2. De basis: de functiebeschrijving

De functiebeschrijving is de basis om functiewaardering te kunnen toepassen. Er is echter niet één manier om een functiebeschrijving te maken. We onderscheiden de volgende keuzes:

Feitelijk of organiek: Een feitelijke functiebeschrijving is een “foto” van de bestaande situatie; van wat iemand doet op het moment van beschrijven. Een organieke beschrijving geeft aan wat er van een medewerker in die functie verwacht wordt. Dus hoe het zou moeten.

Constaterend of normatief/structurend: Dit is een variant op bovenstaande keuze tussen de “foto” van het “nu” en de “blauwdruk” van de toekomst. In het constaterend functieonderzoek wordt vastgelegd welke werkzaamheden op dit moment in de functie worden verricht, terwijl een normatief structurend onderzoek leidt tot een weergave van hoe men verwacht dat de functie er in de toekomst uit zal zien. Zo’n toekomstgerichte beschrijving wordt ook wel een normatief/structurende beschrijving genoemd. We komen dit wel tegen bij reorganisaties, waarbij functiebeschrijvingen die de huidige situatie beschrijven worden omgevormd tot toekomstgerichte beschrijvingen. Of als een bedrijf een cultuuromslag wil maken van een meer productgerichte organisatie naar een meer procesgerichte organisatie.

Taakgericht of resultaatgericht: Een taakgerichte functiebeschrijving bestaat uit een opsomming van hoofdactiviteiten en daarbinnen nevenactiviteiten. Een resultaatgerichte functiebeschrijving beschrijft de resultaten (gekoppeld aan de organisatiedoelen) die met het uitoefenen van de functie moeten worden behaald (en definieert daarbij wat de resultaten zijn, op welke gebieden die moeten worden behaald en via welke stappen/via welk proces).

Specifiek of generiek: een specifieke functiebeschrijving beschrijft de functie in een bepaalde context of organisatorische positie en is daarom vaak heel concreet en heeft duidelijk betrekking op de organisatie op het moment van beschrijven. Bijvoorbeeld: de crediteurenadministrateur of de debiteurenadministrateur. Een generieke functiebeschrijving laat de organisatorische context los en richt zich op algemene kenmerken (“grootste gemene deler”) van een functie. Bijvoorbeeld: de financieel-administratief medewerker.

Trend: Organisaties veranderen regelmatig. Daarom wordt voor het beschrijven van functies vaak gekozen voor functiebeschrijvingen die relatief “onderhoudsarm” zijn (zodat niet elke organisatiewijziging moet leiden tot nieuwe functiebeschrijvingen). Hoe minder details in de beschrijving zijn opgenomen hoe minder onderhoudsgevoelig. Maar ook technische ontwikkelingen spelen een rol. Taken kunnen wijzigen als gevolg van nieuwe apparatuur waarmee dezelfde resultaten worden geboekt. Om die reden vinden veel bedrijven dat het beschrijven van (de in de functie te behalen) resultaten stabiel is dan het beschrijven van de te verrichten taken. Het gevolg is dat tegenwoordig vrijwel alle functiebeschrijvingen organiek en resultaatgericht zijn.

Trend: Organisaties zien in generieke functiebeschrijvingen grote voordelen. Niet alleen zijn generieke beschrijvingen relatief onderhoudsarm (besparing!), maar ze maken het ook mogelijk om medewerkers breed in te zetten (breder dan wanneer ze aan één specifieke functie gebonden zijn) en leegloop te voorkomen. Ook past het bij HR-opvattingen dat medewerkers breed inzetbaar (eventueel uitwisselbaar) moeten zijn en dat doorstroming en ontwikkeling bevorderd zouden moeten worden. Het risico is echter dat de herkenbaarheid voor medewerkers wegvalt (dat kan extra problemen geven bij functiewaardering) en dat leidinggevenden te weinig handvatten hebben om functies aan mensen toe te wijzen (of af te wijzen en daarmee ongecontroleerde doorstroming te verhinderen). Het stelt extra eisen aan het management en medewerkers (motiveren van ambities

en beslissingen, coaching, training, gesprekscyclus, sturen op competenties). CNV Vakmensen staat sterk gereserveerd tegenover generieke functiebeschrijvingen omdat het effect op functiewaardering vaak is dat de uitlegbaarheid van een waardering of indeling (en het accepteren daarvan door medewerkers) afneemt en de herkenbaarheid van de eigen activiteiten in de functie ten opzichte van de formele beschrijving minder wordt. Dat heeft vaak forse gevolgen voor het draagvlak van een functiewaarderingsoperatie.

3. Wat is een “waardeerbare” functiebeschrijving?

Een functiebeschrijving moet de hoofdlijnen weergeven van het “normale” functiebeeld zo als die passen bij het doel van de functie. Dat doel van de functie is vaak weer afgeleid van de doelen van de organisatie. Eénmalige, kortdurende, incidentele of toevallige activiteiten behoren niet tot dat normale functiebeeld.

Een functiebeschrijving moet voldoende informatie geven om daarmee te kunnen waarderen. In de praktijk worden functiebeschrijvingen niet alleen gemaakt voor waarderen, maar ook voor andere HR-doelstellingen zoals werving en selectie, opleidingsbeleid, gesprekscyclus (plannen, functioneren, beoordelen, ontwikkeling) en dus staan er vaak ook zaken als opleidingsniveau, vereiste ervaring competenties etc. vermeld. Voor het waarderen zijn van belang:

a) Context

Hoewel bij een generieke functiebeschrijving de context minder van belang is, vormt de context voor de meeste (andere) beschrijvingen wel een goede basis. Het gaat dan om de grootte van de organisatie, de structuur en afdelingen en uiteindelijk uitmondend in de afdeling waarbinnen de functie zijn plaats heeft.

b) Positie in de organisatie

Aan wie (welke functionaris) wordt gerapporteerd? Dat geeft aan wie de leidinggevende voor deze functie is. Wordt er in deze functie zelf ook leiding gegeven (hoe? Functioneel/vaktechnisch en/of hiërarchisch? En aan hoeveel ondergeschikten?) en welke nevenschikte relaties zijn er (met wie en waarover moet worden overlegd?).

c) Doel van de functie

Wat is het doel van de functie? Het gaat hier om het bestaansrecht van de functie in de organisatie. Volgens moet beschreven worden hoe dat doel bereikt wordt (de activiteiten om het doel te bereiken).

d) De feitelijke werkzaamheden, uitgedrukt als “resultaatgebieden”

Bij resultaatgerichte beschrijvingen zijn de werkzaamheden/activiteiten/taken vaak gerangschikt (of geclusterd) per resultaatgebied of resultaatdoelstelling. Het moeten n.l. geen eindeloze lijsten met taken en taakjes worden. Afhankelijk van de complexiteit van de functie kan het aantal resultaatgebieden variëren: 3 is wel een minimum (maar voor eenvoudige functies vaak voldoende) en het maximum ligt op 7 of 8. Binnen elk resultaatgebied kunnen dan één of meer concrete activiteiten worden benoemd.

e) Kennis/vaardigheden/competenties?

Uit de beschrijving wordt meestal wel duidelijk welk kennisniveau bij de functie hoort. Niet alle systemen vragen om expliciet een niveau te benoemen (Orba bijvoorbeeld niet, CATS wel). Ook zaken als de voor de functie benodigde communicatieve vaardigheden of motorische vaardigheden blijken meestal

wel uit de beschrijving. Omdat een functiebeschrijving in de praktijk ook bij werving en selectie, opleidingsbeleid etc. wordt gebruikt krijgen zaken als (gewenst) opleidingsniveau, aanvullende opleidingen/trainingen/ervaring en competenties vaak wel een plaats, maar zijn ze voor het bepalen van de plaats in de rangorde (functiewaardering) niet strikt noodzakelijk (maar soms wel handig).

Soms zijn er speciale bevoegdheden of eisen aan een functie verbonden (bijvoorbeeld een opleiding bijzonder opsporingsambtenaar of een heftruckcertificaat). Dat kan daarbij ook meegenomen worden.

f) Bezwarende werkomstandigheden?

Er bestaat onder deskundigen en systeemhouders discussie in hoeverre bezwarende werkomstandigheden in de beschrijving moeten worden opgenomen en in hoeverre deze meewegen in de zwaarte van een functie. Bij Orba, Bakkenist, Berenschot, CATS en IFA worden bezwarende werkomstandigheden expliciet meegenomen en tellen ze mee in de waardering.

Bij Hay en ISF staan werkomstandigheden los van de waardering. Wel hebben beide systemen de mogelijkheid om werkomstandigheden te meten; bij Hay is er een (in de praktijk weinig gebruikte) "vierde kaart" en ISF heeft een apart onderdeel SAO.

Bij systemen als GGS (Towers Watson) en IPE (Mercer) worden werkomstandigheden NIET meegenomen.

Discussie: Enerzijds kan je stellen dat fysieke en psychische belasting niet in elke functie spelen en dat het "meewaarden" hiervan tot ongelijkheid leidt ten opzichte van functies waar die aspecten niet spelen. De systemen die werkomstandigheden niet meewegen stellen dat op deze manier slechte arbeidsomstandigheden "beloond" worden. En dat is uiteindelijk niet in het voordeel van de functiehouder. In deze visie zouden bezwarende omstandigheden die niet voorkomen kunnen worden daarom niet moeten meetellen in de weging. Maar ze kunnen wel apart, in de vorm van toeslagen, financieel worden gecompenseerd.

CNV Vakmensen is voorstander van het meewegen van bezwarende werkomstandigheden van een functie bij de waardering van die functie. Want het komt (ondanks alle arbo-beleid en technische verbeteringen) nog steeds voor dat bepaalde functies één of meerdere onontkoombare (tot de functie behorende) bezwarende aspecten hebben. Wanneer je deze functies dan zou rangschikken tussen andere functies (van gelijkwaardig niveau), maar zonder de fysieke of psychische belasting mee te rekenen) zouden ze onterecht als "licht" worden gezien. En dat terwijl juist die bezwarende aspecten een functie letterlijk "zwaar" maken. Dat mag dan wat ons betreft doorklinken in de waardering!

4. Hoe komt een functiebeschrijving tot stand?

Primair is de organisatie (HRM, directie) verantwoordelijk voor het beschrijven van de functies. Deze moet eerst (zodig na overleg met OR) een aantal keuzes maken:

- hoe gaan de functies beschreven worden?

Feitelijk of organiek? Constatierend of normatief/structurerend? Taakgericht of resultaatgericht? Specifiek of generiek? Zie hiervoor paragraaf 2.

- indien er gekozen wordt voor een referentieaanpak: gaan we alle functies beschrijven of alleen degenen die als referentiefuncties zullen dienen (en worden de overige functies dan korter beschreven)?

- worden er nog andere doelen nagestreefd met de beschrijving?

Als er naast functiewaardering ook andere HR-doelen zijn (loopbaanbeleid, opleidingsbeleid, gespreks-

cyclus) kan daar voor wat betreft het format rekening mee worden gehouden.

- wie beschrijft de functies?

Dit kan plaatsvinden door een externe (de functiewaardeerder of een ander bureau), door HRM, door de leidinggevenden of door de medewerkers zelf. En waar ligt de eindredactie?

Nadat deze keuzes zijn gemaakt kan het feitelijk werk gaan beginnen. De functie kan beschreven worden aan de hand van interviews of een gestructureerde vragenlijst. Naast de leidinggevende en HRM moet ook de functiehouder (of indien een functie door meerdere medewerkers wordt bekleed een afvaardiging van de functiehouders) betrokken worden.

CNV Vakmensen vindt dat functiebeschrijvingen alleen mogen worden gewaardeerd indien ze met de betrokken medewerkers zijn besproken en deze medewerkers betrokken zijn geweest bij de totstandkoming er van. Het is echter de directie die een functie vaststelt. Het is prima als een werknemer wordt gevraagd om te tekenen voor "gezien", maar volledig akkoord gaan hoeft niet. Functiewaardering is geen democratie. Het management draagt eindverantwoordelijkheid en stelt de te waarderen functie-tekst vast.

Trend: We zien dat bedrijven soms aan medewerkers vragen om hun functiebeschrijving voor akkoord te tekenen om daarmee de betrokkenheid vast te leggen. Werknemers voelen dit soms als een bedreiging omdat ze denken dan later niet meer bezwaar te kunnen aantekenen of in of beroep te gaan.

CNV Vakmensen is voorstander van betrokkenheid, maar het moet niet zo zijn dat werknemers daarmee op voorhand "monddood" worden gemaakt. Het management draagt de eindverantwoordelijkheid voor het inrichten van de organisatie en de functies die daar bij horen. Daarbij is nog een onderscheid te maken tussen feitelijke functiebeschrijvingen en andere type beschrijvingen. Bij een feitelijke functiebeschrijving gaat het om een "foto" en kan aan de werknemer worden gevraagd of hij er voor wil tekenen dat het een getrouwe afspiegeling van de huidige werkelijkheid is. Alle andere vormen (organiek, generiek, normatief structurerend) van functiebeschrijvingen dragen een vorm van abstractie, managementdoelstellingen of toekomstbeelden in zich zodat de werknemer niet gevraagd kan worden dit te tekenen.

5. Wat gebeurt er bij het waarderen?

De goedgekeurde/vastgestelde functiebeschrijving wordt geanalyseerd met behulp van het gekozen functiewaarderingssysteem. Vanuit de gezichtspunten (kenmerken) van het systeem wordt de functie gezien en wordt de zwaarte van de functie gewogen. Dat kan op de volgende manieren:

a) Bij de analytische- of puntenmethode krijgt de functie per gezichtspunt een waarde toegekend die wordt uitgedrukt in een cijfer/lettercombinatie die een aantal punten vertegenwoordigt of het wordt meteen uitgedrukt in een aantal punten. Aan het eind van de analyse worden de "scores" per gezichtspunt bij elkaar opgeteld en ontstaat de zwaarte van de functie in punten. Vervolgens wordt een andere functie op dezelfde wijze behandeld en komt ook daarvan de zwaarte naar voren. Uiteindelijk ontstaat er een rangorde van functies. De functie met het minste aantal punten is de lichtste functie in de rangorde. De functie met de meeste punten is de zwaarste functie in de rangorde.

b) Bij de "ranking-methode" worden functies op de gezichtspunten/kenmerken van de methode in zijn geheel met elkaar vergeleken en onderling gerangschikt. Dit kan ook door steeds twee functies met

elkaar te vergelijken (“paarsgewijze vergelijking”) en dan de zwaarste een aantal punten te geven en de lichtste een kleiner aantal punten. Dit doe je net zo lang totdat alle functies met elkaar zijn vergeleken. Ook dat levert een score per functie op en uiteindelijk ook een rangorde.

c) Het indelen van functies door ze te vergelijken met een eerder (of in de cao) vastgesteld stramien van functieklassen en eventuele voorbeeldfuncties. Dit is een vorm van classificeren of indelen waardoor uiteindelijk ook een rangorde van functies in de onderneming ontstaat.

Uit kostenoverwegingen worden bij een analytisch fuwa-traject (zoals hierboven onder a genoemd) niet altijd alle functies onderzocht. Vaak neemt men een representatieve groep functies (die qua niveaus en soorten functies een goede afspiegeling vormen van de functies in het bedrijf) en onderzoekt deze grondig. Deze functies worden de **referentiefuncties** genoemd en de methode noemt men **referentieonderzoek**. De uitkomsten van dit onderzoek en de waardering van de referentiefuncties leidt tot een **referentieraster**. Een matrix of kapstok aan de hand waarvan de overige functies kunnen worden ingedeeld door ze te vergelijken met de referentiefuncties. Dus zo als hierboven onder c) beschreven.

Voor een fuwa-traject in een bedrijfstak of branche kom je bijna altijd uit op een referentieaanpak omdat het ondoenlijk (en onbetaalbaar) is om alle functies bij alle bedrijven te waarderen. In dit geval wordt een representatieve groep functies bij een representatieve groep bedrijven beschreven en gewaardeerd en komt zo een referentieraster tot stand voor de hele branche. Bedrijven kunnen hun functies met behulp van dit raster dan indelen.

6. Wie waardeert?

Bij de analytische (punten-) methode worden functies gewaardeerd door daartoe opgeleide deskundigen. Die kunnen werkzaam zijn bij de systeemhouder (de eigenaar van het functiewaarderingssysteem) of door een bureau dat door de systeemhouder is gemachtigd is om de methode uit te voeren en een licentie heeft. Tenslotte is het ook mogelijk dat één of meer functionarissen (bijvoorbeeld HRM-ers) van de werkgever door de systeemhouder zijn opgeleid en de methode dan (alleen in het betreffende bedrijf) mogen toepassen.

Bij vergelijkend indelen of “ranking” kunnen ook niet-deskundigen worden ingezet. Het gaat dan meestal om HRM-ers, leidinggevendenden of managers. Ook een zg. “indelingscommissie” kan hierbij worden ingezet.

Trend/discussie: Soms wordt (ter vergroting van het draagvlak) aan de ondernemingsraad gevraagd om deel te nemen aan (c.q. leden te leveren voor) de indelingscommissie.

Uiteraard is het aan de ondernemingsraad zelf om hierover te beslissen. Een afweging kan zijn dat je daarmee dan medeverantwoordelijk wordt voor de indeling van functies (wat in principe een werkgeversaangelegenheid is) terwijl je als OR misschien ook een positie in een eventueel in te richten bezwaarcommissie wilt of krijgt. Zo’n dubbele positie kan vragen oproepen (in de bezwaar commissie wordt de OR dan gevraagd om een oordeel te vellen over een indelingsbesluit waar men eerder zelf aan mee heeft gewerkt). Een OR moet goed nagaan of ze dit willen. Door deel te nemen aan de indelings- of beroepscommissie worden OR-leden “medeplchtig” aan de indeling, en dus ook aan de hoogte van het salaris, van hun collega’s.

7. Het proces: Hoe gaat een functie-waarderingsoperatie in zijn werk?

In de praktijk komen werknemers en vakbonden op drie manieren in aanraking met functiewaardering, nl. bij invoering, bij groot onderhoud en bij klein onderhoud.

Bij invoering van een (nieuw) systeem zijn de volgende stappen te onderscheiden

a) Afspraken over het doel. Wil men alleen een (nieuwe of geactualiseerde) rangorde van de functies (met het oog op loongebouw) of zijn er ook andere motieven? Denk bijvoorbeeld aan een functiebeschrijving die ook als basis voor beoordelen gebruikt wordt (dan moet de beschrijving dus resultaatgericht zijn) en/of als basis voor ontwikkelings- of doorstroombeleid (dan moet de functiebeschrijving in reeks passen en moet er een link zijn met het naasthogere niveau), enzovoort.

b) Afspraken over de systeemkeuze. Vaak is dit een cao-afpraak. Wanneer er geen Cao-afpraak ligt is de systeemkeuze instemmingsplichtig conform de WOR.

c) Afspraken over procedures (invoering, beroep en bezwaar, evaluatie, onderhoud), randvoorwaarden (wat zijn de consequenties voor de huidige inschaling en beloning?). Welke overgangsregelingen spreken we af?) en communicatie.

d) Opzetten van communicatieplan en organiseren van draagvlak onder werknemers, leidinggevenden.

e) Instellen van commissies (of stuur- en werkgroepen of begeleidingscommissie) om het proces te begeleiden. Eventueel trainen of scholen van commissieleden in de werking van het gekozen systeem.

f) Het maken van functiebeschrijvingen. Zie hiervoor paragraaf 4.

g) Het (laten) waarden van functies. Zie hiervoor paragraaf 5 en 6.

h) De tot stand gekomen rangorde wordt onderverdeeld in klassen/groepen. Het aantal klassen/groepen en de groepsgrenzen (waar begint een groep, waar eindigt deze en waar begint de volgende groep) staat soms al vast (nl. in de Cao vastgelegd) of wordt in het overleg tussen werkgever en vakbonden vastgelegd.

i) Het maken van de koppeling tussen functieklassen/functiegroepen en de beloning (loonschalen). Vaak is dit al vastgelegd in de Cao of het wordt in het overleg tussen werkgever en vakbonden vastgelegd.

j) Invoering. Hierover zijn in de beginfase al afspraken gemaakt.

k) Evaluatie. Wat ging er goed en wat zou een volgende keer (of bij onderhoud) beter moeten?

l) Onderhoud. Organisaties veranderen, functies wijzigen, er komen nieuwe functies bij en er verdwijnen oude functies. Verdwenen functies kunnen eenvoudigweg uit de functielijst/rangorde worden geschrapt. Maar functies die wijzigen en nieuwe functies moeten (opnieuw) beschreven worden en vervolgens geëvalueerd (en/of ingedeeld) worden om hun plaats in de rangorde te bepalen. Er kan worden afgesproken om dit op vaste tijdstippen te doen of als permanent proces in te richten. Een onderhoudsprocedure kan in de Cao worden vastgelegd. Naast dit "klein onderhoud" is het zinnig om periodiek "groot onderhoud" af te spreken, waarbij het hele functiegebouw tegen het licht wordt gehouden. Bij dergelijk "groot

onderhoud” begint de hele cyclus die we hierboven beschreven opnieuw.

Gedurende het gehele proces is communicatie zeer wezenlijk. Functiewaardering raakt medewerkers vaak diep omdat er samenhang is met beloning, status en het gevoel van verbondenheid met het werk, de functie en de organisatie. Goede communicatie is van belang voor het draagvlak van de hele operatie. Daarbij is het ook van belang dat er tweerichtingsverkeer is. Er moet dus ook geluisterd worden naar werknemers. Hun betrokkenheid bij het opstellen van de functiebeschrijving, de mogelijkheden voor bezwaar en beroep en het kunnen rekenen op een set afspraken over eventuele arbeidsvoorwaardelijke consequenties dragen bij aan het slagen van een functiewaarderingsoperatie.

8. Bezwaar en beroep

Werknemers moeten bezwaar kunnen maken tegen de inhoud van hun functiebeschrijving en de waardering/indeling van hun functie. Met een aantal systeemhouders hebben wij als vakbond afspraken gemaakt over een standaard procedure. Die kan worden toegepast als geen andere afspraken zijn gemaakt in de sector of het bedrijf. Vakbondsbestuurders kunnen ook zelf nadere afspraken maken met werkgevers. De onderstaande procedure is wenselijk:

a) Interne overlegfase: In deze fase maakt de werknemer (zo mogelijk schriftelijk) bezwaar bij zijn leidinggevende. Er wordt een overleg gepland waarin dit bezwaar door de werknemer wordt toegelicht. De leidinggevende kan de functiebeschrijving of indeling heroverwegen en doet een uitspraak.

b) Interne bezwaarfase: Indien de interne overlegfase geen overeenstemming oplevert kan de werknemer bezwaar aantekenen bij een interne bezwaarcommissie. Deze commissie kan worden samengesteld uit leden van HR, directie en eventueel een adviseur van de systeemhouder. Soms wordt ook een (vertegenwoordiging uit) de OR in de commissie betrokken.

c) Externe beroepsfase: Indien de interne bezwaarfase geen overeenstemming oplevert kan de werknemer extern in beroep. Eén of meer extern deskundigen kijken dan naar de waardering/indeling en de gevolgde procedure. In deze fase wordt er van uit gegaan dat de tekst van de functiebeschrijving juist is (geen discussie over de tekst meer).

Voor vakbondsleden moet er de mogelijkheid zijn om dit externe beroep via de vakbond te laten verlopen en dat er een deskundige vanuit de vakbond meekijkt naar de waardering/indeling.

Deze vakbondsvertegenwoordiger zit er als deskundige, niet als belangenbehartiger.

Een voorbeeld van een protocol voor een bezwaar- en beroepsprocedure staat in de bijlagen.

9. Waarop beoordelen wij een functiewaarderingsstelsel?

Vakbonden hebben een belang bij functiewaardering (zie ook paragraaf 1), maar stellen ook voorwaarden aan functiewaarderingsstelsels. Die voorwaarden zijn:

a) Het stelsel moet toepasbaar zijn voor alle soorten functies, alle bedrijfstakken en alle niveaus. Uiteraard moet het ook seksneutraal zijn.

b) het systeem moet toegankelijk en duidelijk zijn: de gebruikte kenmerken/gezichtspunten, definities enz. moeten éénduidig en begrijpelijk zijn.

c) Het systeem moet betrouwbaar en valide zijn: als meerdere deskundigen ermee “meten” moet het meetresultaat tot dezelfde conclusies leiden. De voorkeur is daarom een analytisch puntensysteem waarin een functie op een aantal kenmerken/gezichtspunten wordt geanalyseerd en er per kenmerk “punten worden gescoord”. Een andere voorkeur is dat het systeem beschikt over een set actuele referentiefuncties, die een soort “ijkpunt” zijn voor de methode. Als je de methode toepast dan kom je bij zo’n functie uit op een bepaalde score. Vervolgens kan je andere functies die met de methode worden gewaardeerd vergelijken met de referentiefuncties. Zo heb je vergelijkingsmateriaal en een extra “anker”.

d) Het systeem moet periodiek onderhouden worden en zich aanpassen aan maatschappelijke ontwikkelingen.

e) Het systeem moet aanvaardbaar zijn voor betrokkenen, uitlegbaarheid en openheid (geaccepteerde procedures, participatie van werknemers) in zich hebben.

f) Er moet vertrouwen zijn in de systeemhouder. Het bureau dat de operatie uitvoert moet integer, deskundig en betrouwbaar zijn; er moet zicht zijn op continuïteit van bureau en systeem.

10. Functiewaarderingsystemen in sectoren van CNV Vakmensen

Er zijn tientallen systemen van functiewaardering. Voor veel organisatieadviesbureaus is functiewaardering een (groter of kleiner) onderdeel van hun dienstverlening en dan moet je als bureau je klanten ook op dit punt tegemoet kunnen komen. Je ziet ook marktontwikkelingen. Sommige systemen die in het verleden een goede naam hadden of nadrukkelijk aanwezig waren zijn nu nog maar marginaal, terwijl er ook regelmatig nieuwe systemen bijkomen. Ook spelen fusies van bureaus en of sluitingen van bureaus een rol. In totaal zijn er meer dan 50 systemen in Nederland, maar die worden lang niet allemaal in alle sectoren toegepast.

Hieronder geven wij een aantal systemen die wij tegen komen in sectoren en bedrijven die vallen onder cao’s waar CNV Vakmensen actief is. Met de hier genoemde systeemhouders hebben wij regelmatig overleg en de methodes worden door de vakbonden ook wel “erkende” systemen genoemd.

ORBA

Systeemhouder	AWVN. Tot 2017 had ook adviesbureau EVZ een licentie voor Orba. Die is ingetrokken door AWWN. Er zijn dus nog wel Orba-handboeken voor sectoren en bedrijven waar EVZ op staat. Maar voor onderhoud daarvan en procedures rond bezwaar en beroep is AWWN inmiddels de aangewezen partij.
Soort systeem	Een analytisch puntensysteem met referentiefuncties (zie paragraaf 9c). De huidige versie heet ORBA-PM. De oudere versie (ORBA-NG) wordt niet meer onderhouden, maar wordt door een aantal bedrijven nog wel gehanteerd.
Wordt in onze sectoren gebruikt bij	Chemie, voeding, kappers, havenbedrijven, agro-industrie, agro-retail, TATA-steel, NS-bedrijven, spoorgoederenvervoer, streekvervoer, besloten busvervoer en binnenkort ook in de bouw & infra.
Verdere info	De Orba-methode is de "marktleider" in Nederland als het gaat om functiewaardering. Meer dan 1,4 miljoen werknemers vallen onder een functie die met Orba is gewaardeerd of ingedeeld. Met AWWN hebben wij als bond een bezwaar- en beroepsprocedure afgesproken die voldoet aan hetgeen in paragraaf 8 is beschreven. https://www.awvn.nl/orba/

CATS (Commercieel Administratief Technisch en Sociaal)

Systeemhouder	De Leeuw Consult
Soort systeem	CATS is gebaseerd op een analytisch puntensysteem en een set referentiefuncties (zie paragraaf 9c). De Leeuw Consult levert in de praktijk vaak handboeken met zog "niveaubladen" die vooral bedoeld zijn als indelingsinstrument (zonder referentiefuncties).
Wordt in onze sectoren gebruikt bij	Metaal en Techniek, Woondiensten, Vlakglasindustrie, Vleesverwerkende Industrie, Recreatiebranche en Timmerindustrie. Ook bij bedrijven Carglass, De Meeuw Bouwsystemen etc.
Verdere info	http://www.deleeuwconsult.nl/nl-NL.mvc/13/Functiewaardering-CATS

Hay-methode

Systeemhouder	Korn-Ferry Hay Group
Soort systeem	Analytisch puntensysteem met een set referentiefuncties (zie paragraaf 9c).
Wordt in onze sectoren gebruikt bij	<p>ASML, Prorail, diverse banken en verzekeraars en bij het hoger personeel van bedrijven als Akzo, Corus, Dow Chemicals, Imtech, Philips, etc.</p> <p>Doordat de Hay-methode een internationaal systeem is (van Amerikaanse oorsprong) heeft het (zeker bij internationaal opererende bedrijven) een zekere aantrekkelijkheid. Hoewel de methode toepasbaar is voor alle functieniveaus zien we dat het soms alleen voor het hogere personeel wordt toegepast en dat voor Cao-personeel een andere ("lokale", in het land van oorsprong bekende) methode wordt toegepast.</p>
Verdere info	<p>Met Hay hebben wij als vakbond een bezwaar- en beroepsprocedure afgesproken die voldoet aan hetgeen is omschreven in paragraaf 8.</p> <p>Hay "verkoopt" zijn systeem aan bedrijven die het dan, ook zonder verder een Hay-consultant te raadplegen, in het bedrijf kunnen implementeren en uitvoeren. Bij invoering van het Hay-systeem is het daarom belangrijk om afspraken te maken over onderhoud door de Hay Group.</p> <p>https://www.kornferry.com/haygroup/</p>

ISF SAO (Integraal Systeem Functiewaardering, Systeem ArbeidsOmstandigheden)

Systeemhouder	(werkgevers-)vereniging FME
Soort systeem	<p>ISF is een analytisch puntensysteem met referentiefuncties (zie paragraaf 9c) van vooral bedrijven in Metalektro.</p> <p>In kleine bedrijven wordt de weging vaak helemaal door de systeemhouder (FME) gedaan. In grote bedrijven wordt de weging van functies eerst door een indelingscommissie gedaan (waarbij ook een vertegenwoordiging vanuit de OR aanwezig kan zijn). De toetsing gebeurt daarna dan door de FME.</p> <p>SAO vorm een apart onderdeel, gericht op de invloed van arbeidsomstandigheden op de zwaarte van de functie. Toepassing van het SAO-systeem is volgens de cao niet verplicht.</p>

Wordt in onze sectoren gebruikt bij	Metalektro, Saint Gobain Abrasives
Verdere info	https://www.fme.nl/nl/isf

Bakkenist

Systeemhouder	Human Capital Group
Soort systeem	Analytisch puntensysteem met een set referentiefuncties (zie paragraaf 9c). Er is ook een geautomatiseerde indelingsmethode (Fuwa online) genaamd MNT op deze methode gebaseerd. Dit is een verkorte versie van het Bakkenist-systeem.
Wordt in onze sectoren gebruikt bij	Beroepsgoederenvervoer. Er is een "handboek fuwa wegvervoer" dat is gebaseerd op de bakkenist-methode en waarvan de toepassing wordt gedaan door het sectorinstituut transport en logistiek. Zie: https://www.stlwerkt.nl/weten/werken-en-leidinggeven/functiewaardering Verder wordt Bakkenist in onze sectoren gebruikt bij onder meer ANWB, Arbo Unie en een aantal banken.
Verdere info	https://www.humancapitalgroup.nl/functieontwerp-en-waardering/

Berenschot (USB- Universeel Systeem Berenschot)

Systeemhouder	Bureau Berenschot
Soort systeem	Analytisch puntensysteem met referentiefuncties (zie paragraaf 9c). Berenschot heeft ook een aantal indelingssystemen zoals FNM (Functieniveau-matrix) en JPS (Job Profiling System).
Wordt in onze sectoren gebruikt bij	Berenschot is vooral sterk in de markt van gemeenten, omroepen en non-profitorganisaties. In de marktsector worden ze wel gevraagd ter ondersteuning van indelingen of bij functie-onderhoud (bijvoorbeeld bij SuikerUnie, Esso, ECT en Aviko).

Verdere info	https://www.berenschot.nl/expertise/diensten/functiewaardering-beloning/
--------------	---

Integrale Functie Analysemethode (IFA)

Systeemhouder	EVZ Organisatieadvies
Soort systeem	Analytisch puntensysteem met een set referentiefuncties (zie paragraaf 9c).
Wordt in onze sectoren gebruikt bij	EVZ is sinds najaar 2017 licentiehouder van dit systeem. Het werd al gebruikt bij de bedrijfstak WOS (=Werkgeversorganisatie in de Sport), maar is nu sterk in opkomst bij bestaande en nieuwe relaties van EVZ waar voorheen Orba werd toegepast. Bijvoorbeeld sectoren als Contractcatering en Vleesindustrie.
Verdere info	Met EVZ hebben wij als bond een bezwaar- en beroepsprocedure afgesproken die voldoet aan hetgeen in paragraaf 8 is beschreven. http://evz.nl/diensten/functiewaardering

Naast de hierboven genoemde systemen zijn er andere bekende en minder bekende systemen. ZFS (Zuidema Functiewaardering Systeem) is een door de bonden erkend systeem (het ligt o.a. ten grondslag ligt aan het functieraster van de Cao Houthandel), maar komt in de praktijk bijna niet meer voor. De Methode Resultaatgericht Functiewaarderen MRF van bureau EPROM wordt door de vakbonden niet erkend. Dit geldt ook voor de methode van bureau Baarda.

Met een aantal internationaal opererende bureaus zijn gesprekken gevoerd. Met Towers Watson is gesproken over hun Global Grading System (GGS) en zijn globale afspraken gemaakt over wederzijdse contacten, gebaseerd op hun afspraken met de Belgische vakbonden. Met Mercer is een aantal malen gesproken over hun systeem International Position Evaluation (IPE), maar dit heeft nog niet geleid tot nadere afspraken. Met vertegenwoordigers van QPM is contact geweest over het systeem Gradar.

11. Kanttekeningen

Functiewaardering draait om het opleveren van een rangorde van functies in een organisatie of sector. Niets meer, niets minder. Maar omdat de consequenties van die rangorde verstrekkende gevolgen hebben voor de mensen die die functie uitoefenen (inschaling/inkomen, aanzien/status, etc.) moet het zo zorgvuldig en objectief mogelijk plaatsvinden. Daarom stellen wij als vakbond eisen aan de systemen (zie paragraaf 9) en spreken we procedures af (zie ondermeer paragraaf 8). Maar ondanks alle “checks and balances” zijn er wel een aantal kanttekeningen te maken.

Functiewaardering is geen democratie. Bij fuwatramenten stellen wij als bond de voorwaarde dat werknemers betrokken moeten zijn bij de beschrijving van hun functie en dat er goede afspraken zijn m.b.t. bezwaar en beroep. Ook bij wijzigingen van de functie-inhoud moeten werknemers het recht hebben een nieuwe beschrijving te (laten) maken en die te laten waarderen. Maar het is uiteindelijk de werkgever (eventueel via de direct leidinggevende) die het laatste woord heeft over de functie-inhoud. De werkgever stelt de functie vast. Het is immers de werkgever die uiteindelijk verantwoordelijk is voor de organisatie van het bedrijf en de werkzaamheden die binnen het bedrijf plaatsvinden. Daarom heeft de werkgever m.b.t. de functiebeschrijving het laatste woord.

Functiewaardering is geen exacte wetenschap. Hoewel het werken met een analytisch puntensysteem als bijvoorbeeld Orba de zekerheid geeft dat de een functie X met bijvoorbeeld 186 punten echt zwaarder is dan een functie Y met 170 punten in dezelfde organisatie, betekent dit niet dat dit getal universele geldigheid heeft. Als een functie in een organisatie 186 punten “scoort”, wil dat niet zeggen dat een soortgelijke functie met hetzelfde analytische puntensysteem in een andere organisatie ook precies 186 punten zal scoren. De context van een functie (het soort organisatie, de wijze waarop het werk is ingericht en plaats van de functie in de organisatie) kan er toe leiden dat dezelfde functie in een andere organisatie wat meer of minder dan 186 punten zal scoren. Het is echter wel waarschijnlijk dat een soortgelijke functie als X ook in de andere organisatie hoger zal scoren dan een soortgelijke functie Y. Maar dat verschil hoeft niet exact 16 punten te zijn.

Functiewaardering blijft mensenwerk. Ook als je werkt met een puntensysteem of een volledig geautomatiseerd computersysteem draait het toch steeds om het analyseren van een functiebeschrijving (in taal, woorden) vanuit bepaalde gezichtspunten (bijvoorbeeld “kennis” of “zelfstandigheid”) en daar dan volgens de systematiek van de methode een waarde (in letters of getallen of via het aanklikken van een antwoordoptie) aan geven. Er is dus altijd een menselijke factor, een interpretatie van de tekst (en soms de mondelinge toelichting daarbij) van een functiebeschrijving die aan de basis ligt van de input in het systeem. Je kunt de subjectiviteit die dit met zich meebrengt verkleinen door meerdere deskundigen in het systeem dezelfde analyse op dezelfde functie te laten verrichten en dan de uitkomsten met elkaar vergelijken. In de praktijk wordt dit bijvoorbeeld bij echte grensgevallen of beroepszaken wel gedaan om daarmee elke twijfel uit te sluiten.

Fundamentele onenigheid los je niet op met functiewaardering. Functiewaardering draait om de waardering van de functie en niet om de waardering van de persoon. Een eventuele bezwaar- en/of beroepsprocedure gaat over de vraag of een functie wel goed op z'n waarde is beoordeeld en ingedeeld. Niet of de functiehouder (de werknemer) goed functioneert of op de juiste waarde wordt geschat.

Utrecht, zomer 2018

Peter van der Eijk

Klazina Tulner

Bijlage 1 Praktische aanwijzingen voor bestuurders (Checklist)

Als je als bestuurder betrokken wordt bij een functiewaarderingstraject in een bedrijf of sector kan je gebruik maken van onderstaande checklist. Daarnaast zijn er een aantal algemene overwegingen die na deze checklist worden aangegeven.

Check	Vraag jezelf af (of bevraag de werkgever op)
Waarom gaan we het doen?	Is het doel een (nieuwe) rangorde en die te koppelen aan een (nieuw) loongebouw? (onderhoud of nieuwbouw?) Worden er andere doelstellingen meegenomen? (functioneringsgesprekken, beoordelen, doorgroei, ontwikkeling) Is het doel om marktontwikkelingen bij te benen? (je kunt immers ook besluiten tot alleen benchmarken van het salarissysteem) Zijn er andere doelstellingen of motieven?
Wat is het uitgangspunt?	Huidige situatie of toekomstige situatie?
Wat voor soort onderzoek wordt het?	Als het uitgangspunt bekend is (huidige of toekomstige situatie) kan besloten worden tot het soort functieonderzoek: Willen we feitelijke functiebeschrijvingen via een constaterend onderzoek (een "foto" van het nu)? Of willen we organieke beschrijvingen via een normatief/structurend onderzoek ("toekomstplaatje").

<p>Wanneer moeten medewerkers worden betrokken?</p>	<p>Begin zo snel mogelijk met het betrekken van werknemers.</p> <p>Stel een begeleidingscommissie in waar werknemers (bijvoorbeeld via de OR) in vertegenwoordigd zijn.</p> <p>Stel een communicatietraject op en betrek daar de werknemersvertegenwoordiging of OR in.</p> <p>Zorg voor een regelmatige informatiestroom gedurende het hele traject.</p> <p>Maak duidelijk wie voor wat verantwoordelijk is.</p> <p>Doe vanaf het begin aan verwachtingenmanagement.</p> <p>Maak duidelijk welke afspraken er reeds vooraf zijn gemaakt over bezwaar/beroep/beloningsconsequenties</p>
<p>Welke bijdrage verwachten we van werknemers bij het functieonderzoek?</p>	<p>Bij een "foto" van het "nu" kunnen werknemers een grote, actieve rol vervullen omdat ze de functie kennen.</p> <p>Bij een toekomstplaatje moet er extra aandacht komen voor draagvlakvererving. Management moet veel kunnen uitleggen en mensen motiveren.</p>
<p>Welk systeem kiezen we?</p>	<p>Wat zegt de Cao hierover?</p> <p>Indien het geen zaak van cao-partijen is, dan is instemming van OR vereist.</p> <p>Dring altijd aan op een door bonden "erkend" systeem (zie paragraaf 10).</p> <p>De keuze voor een systeem hangt soms ook af van de wensen en de aard van de sector en in hoeverre een systeem of bureau hierbij "past". Vraag advies aan de fuwa-deskundigen van de bond.</p>

<p>Hoe gaat het met de Functieomschrijvingen?</p>	<p>Wie maakt de functiebeschrijvingen? De systeemhouder of de werkgever zelf?</p> <p>Wat is de aard van de functiebeschrijvingen? (Specifiek of generiek)?</p> <p>Dring aan op herkenbaarheid indien er voor generieke beschrijvingen wordt gekozen. Hoe herkenbaarder de omschrijvingen zijn, hoe minder kans op “fouten” of “discussie” m.b.t. de uiteindelijke rangorde. Dit is ook van belang voor het draagvlak</p> <p>Dring ook aan op betrokkenheid van werknemers bij het opstellen van de functieomschrijvingen. Het moet voor hen herkenbaar zijn en zij moeten invloed uit kunnen oefenen. Maar weet ook: functiewaardering is geen democratie en de werkgever heeft het laatste woord.</p> <p>Werknemers hoeven niet te tekenen voor akkoord omdat de werkgever eindverantwoordelijk is voor het opstellen en vaststellen van de functie.</p>
<p>Hoe gaat de functiewaardering in z'n werk?</p>	<p>Hoe is de deskundigheid bij waarden geregeld? Waardeert alleen de systeemhouder of zijn er in het bedrijf mensen opgeleid om ook te waarden?</p> <p>Welke functies worden gewaardeerd en krijgen de status van referentiefunctie? Dring aan op representatief referentiestand!</p> <p>Welke functies worden ingedeeld? Hoe gaat de indeling in z'n werk? Hoe staat het met de deskundigheid van de indelers?</p>
<p>Wat te doen met de uitkomsten functiewaardering?</p>	<p>Worden de uitkomsten van de functiewaardering getoetst? Maak afspraken over betrokkenheid van fuwa-deskundigen van de bond bij deze toetsing. Bij ORBA is deze afspraak min of meer “standaard”.</p> <p>Maak vooraf afspraken over bezwaar en beroep.</p> <p>Dring daarbij aan op de “drietrapsraket” van (intern) overleg, een (interne), bezwaarprocedure en een (externe) beroepsprocedure.</p>

Wat te doen met de gevolgen voor de beloning?	Maak voorafgaand aan de hele operatie afspraken over beloningsconsequenties voor als: - de functie na waardering hoger wordt gewaardeerd - de functie na waardering lager wordt gewaardeerd - de functie na bezwaar/beroep hoger wordt gewaardeerd dan bij de aanvankelijke waardering
Invoering	Wanneer wordt het nieuwe systeem ingevoerd? Hoe lang gelden overgangsbepalingen?
Onderhoud	Klein onderhoud (inspelen op tussentijdse ontwikkelingen): -Hoe gaan we om met nieuwe functies? -Hoe gaan we om met gewijzigde functies? -Hoe gaan we om met vervallen functies? Groot onderhoud: -Wanneer wordt het functiegebouw geëvalueerd? - Wanneer is het tijd voor een grote onderhoudsslag? Tip: spreek alvast een termijn af na introductie van het nieuwe functiegebouw. Vraag zo nodig advies aan de fuwa-deskundigen van de bond

Een aantal praktische aanbevelingen voor bestuurders

Stysteemkeuze: Probeer bij invoering van functiewaardering bij een bedrijf of sector rekening te houden met de lijst van in Nederland door de vakbonden “erkende” systemen (zie daarvoor elders in deze notitie). Vraag eventueel advies aan de specialisten functiewaardering van onze bond. Soms ligt de keuze van het bedrijf vast omdat de buitenlandse “moeder” of holding een bepaald systeem oplegt. Vraag in dat geval advies van de specialisten functiewaardering. Misschien vindt de moeder/holding het vereiste systeem vooral belangrijk voor het hogere personeel en kan voor uitvoerende functies een “lokaal” (in Nederland erkend) systeem worden gehanteerd. Ook als qua systeemkeuze alles al vast ligt, kan je onderhandelen over de procedurele randvoorwaarden (betrokkenheid van werknemers bij het opstellen van functiebeschrijvingen, bezwaar- en beroepsprocedures volgens de “drietrapsraket”-zie verderop). Wanneer het gaat om “onderhoud” van een bestaand functiegebouw gelden dezelfde aandachtspunten als hierboven genoemd. Afhankelijk van de dynamiek van een organisatie of sector verdient het aanbeveling is om gemiddeld elke 5-10 jaar een grote onderhoudsbeurt te laten doen. Als het heel lang geleden is dat er onderhoud is gepleegd kan je soms beter spreken van nieuwbouw. Een onderhoudsslag kan leiden tot nieuwe verhoudingen in de rangorde. Zie daarom ook verderop (arbeidsvoorwaardelijke randvoorwaarden). M.b.t. onderhoud is het goed te weten dat ook functiewaarderingssystemen zelf aan verandering onderhevig zijn. Visies op aard en zwaarte van gezichtspunten wijzigen in de loop van de tijd. Daarom zal elk onderhoud altijd veranderingen met zich meebrengen.

Communicatie, draagvlak, verwachtingenmanagement: Werknemers moeten vanaf het begin betrokken worden bij het proces. Hierin ligt de primaire verantwoordelijkheid bij het bedrijf, maar als vakbond

kan je het management daar op aanspreken en znodig een eigen rol spelen. Spreek er over met de OR (bijvoorbeeld of de OR het wenselijk vindt om een rol te geven hebben in een indelingscommissie en/of een interne bezwaarcommissie en waar dat elkaar kan “bijten”) en maak de verschillende rollen van OR en vakbond duidelijk. Communiceer de procedurele afspraken en randvoorwaarden meteen bij het bekendmaken van de fuwa-operatie, zodat de werknemers weten waar ze aan toe zijn.

Doe aan verwachtingenmanagement richting werknemers: er zullen zeker verschuivingen komen (omhoog of omlaag) en daarover zijn die en die afspraken gemaakt; mensen moeten het verschil zien tussen functie (eventueel ook hun rol) en persoon; de werkgever heeft het laatste woord als het gaat om de functiebeschrijving; wat kan je verwachten van een bezwaar en beroepsprocedure, enzovoort.

Maak ook de rol van ons als bond duidelijk en waar we wel en niet voor verantwoordelijk zijn. Ook als wordt er gewerkt met een door ons “erkend” functiewaarderingssysteem en er zijn randvoorwaarden afgesproken wil dat niet zeggen dat er geen vuiltje aan de lucht is. Functiewaardering geeft vrijwel altijd discussie en onrust. De begeleidingscommissie heeft een belangrijke rol op het gebied van communicatie. Ook de OR kan daar een rol in spelen.

Betrokkenheid en herkenbaarheid: Werknemers moeten betrokken worden bij het maken hun functiebeschrijving.

Alhoewel de werkgever het laatste woord heeft (zie hierboven: “functiewaardering is geen democratie”) is inbreng van de functiehouder (die tenslotte de functie het beste kent) noodzakelijk voor een accurate beschrijving en zal het ook bijdragen aan het draagvlak voor de hele fuwa-operatie. Een functiebeschrijving dient ook herkenbaar te zijn voor de functiehouder. Er hoeft niet persé alles in te staan wat iemand doet/moet doen (geen uitputtende opsomming van álle taken), maar een te abstracte beschrijving draagt ook niet bij tot acceptatie. Hier speelt het spanningsveld tussen een specifiek (gedetailleerd en herkenbaar, maar daardoor ook minder uitwisselbaar en “onderhoudsgevoelig”) functiegebouw en een generiek (hoofdpijnen, abstracter, ogenschijnlijk meer uitwisselbaar en minder onderhoudsgevoelig) functiegebouw. Wij zijn voorstander van een middenweg waarbij uiteindelijk de mate van herkenning voor de functiehouder doorslaggevend is. In de meeste gevallen zal dat dus leiden tot tamelijk specifieke functiebeschrijvingen.

Bezwaar en beroep (“drietrapsraket”): Maak altijd afspraken over een bezwaar en beroepsprocedure.

Ook wanneer er niet te praten valt over een ander systeem dan de werkgever wil c.q. van de moeder krijgt opgelegd. Met een aantal “erkende” systeemhouders zijn afspraken gemaakt over de wijze waarop beroep en bezwaar plaatsvindt. Soms is dat meteen ook aan de Cao gebonden (bijvoorbeeld bij IMF in de Metalektronica) en soms is er wel een afgesproken protocol met de systeemhouders (bijvoorbeeld bij Orba en Hay), maar moet dit wel per fuwa-operatie apart worden vastgelegd. Onze voorkeur gaat uit naar een procedure in drie delen. Allereerst een overlegfase tussen werknemer en leidinggevende. Dit kan aanleiding zijn om nog eens (opnieuw) goed naar de functie(-beschrijving) te kijken en eventueel de waardering of indeling hierop aan te passen. Als dit geen overeenstemming oplevert moet een werknemer toegang hebben tot een (interne) bezwaarprocedure waarin een commissie naar de kwestie kijkt. De leden van de commissie moeten niet direct betrokken zijn geweest bij het indelings- of waarderingsproces.

Tenslotte moet er de mogelijkheid zijn tot extern beroep, waarbij één of meer deskundige(n) van buiten de organisatie naar de kwestie kijken. Spreek daarbij af dat voor vakbondsleden een specialist functiewaardering als extern deskundige (niet als belangenbehartiger) in deze commissie plaats neemt. Let op: Als voorwaarde voor een externe beroepszaak wordt meestal gesteld dat werkgever en werknemer het eens zijn over de functiebeschrijving. Externe partijen kunnen en willen geen uitspraak doen of een beschrijving wel of niet klopt of dat het wel of niet waar is wat er staat (geen “welles-nietes”). De consequentie is dat een externe commissie een zaak niet ontvankelijk zal verklaren als niet beide partijen het eens zijn over de beschrijving. Waar de externe commissie een uitspraak over doet is afhankelijk van de afspraken die in de sector of tussen partijen zijn gemaakt over de bevoegdheden van de commissie.

Soms beperkt een externe commissie zich tot een uitspraak of de procedures juist gevolgd zijn (zoniet, dan moet het opnieuw), maar het kan ook zijn dat een commissie verder gaat door een uitspraak te doen over juistheid van de waardering.

Arbeidsvoorwaardelijke randvoorwaarden: In vrijwel alle gevallen maken we flankerende afspraken voor het geval de verschuivingen die een functiewaarderingsoperatie met zich meebrengt leidt tot consequenties in het loon van de betrokken medewerkers (bijvoorbeeld bij hogere inschaling met onmiddellijke ingang, bij lagere inschaling een persoonlijke toeslag, warm of koud of een mengvorm daarvan, etc.). Let daarbij ook op de gevolgen van een eventuele bezwaar- en beroepsprocedure die leidt tot een hogere inschaling. Het verdient aanbeveling om af te spreken dat de eventuele salarisconsequenties van een beroepsgang met terugwerkende kracht ingaan vanaf het moment dat het bezwaar is ingediend. Dit omdat een procedure vaak langere tijd duurt. Maak ook afspraken over de ontwikkelingsmogelijkheden van werknemers als de functie-inhoud of plaats in de rangorde wijzigt als gevolg van een functiewaarderingsoperatie.

Bijlage 2: Voorbeeld van een protocol beroep en bezwaar

Hieronder staat de procedure rondom beroep en bezwaar zoals vakbonden die hebben afgesproken met de AWWN (dus m.b.t. de ORBA-methode). Deze procedure voldoet aan de wensen van vakbonden en kan dus als uitgangspunt worden genomen indien er in een bedrijf of sector een procedure moet worden afgesproken. Deze vorm van beroep en bezwaar kan ook bij andere systemen worden gehanteerd.

1. Overlegfase

Voorafgaande aan de bezwaar en beroepsprocedure is er een verplichte overlegfase, waarin de medewerker met zijn leidinggevende in overleg treedt omdat hij zich niet (meer) kan vinden in de in de functieomschrijving vastgelegde functie-inhoud en/of de vastgestelde functiegroepindeling.

In deze overlegfase kan vastgesteld worden dat de functieomschrijving wel aansluit bij de werkzaamheden en dat de toegekende functiegroepindeling passend is, of dat de functieomschrijving onvoldoende aansluit bij de werkzaamheden en/of een heroverweging van het functieniveau gewenst is.

Indien de medewerker en de leidinggevende tot het gemeenschappelijk oordeel komen dat de functie opnieuw onderzocht dient te worden, wordt P&O gevraagd om een nieuw functieonderzoek te initiëren, dat dan volgens de gangbare procedure zal worden uitgevoerd. De medewerker kan bezwaar aantekenen wanneer hij zich niet kan vinden in het resultaat uit de overlegfase.

Hij dient dit schriftelijk kenbaar te maken aan P&O, binnen de overeengekomen termijn na in kennisstelling van het resultaat van de overlegfase. Tevens informeert hij zijn leidinggevende hierover.

2. Bezwaarfase

2.1 Gronden voor bezwaar

Een medewerker kan in de bezwaarfase bezwaar maken op de volgende gronden:

- De in de functieomschrijving vastgelegde functie-inhoud komt naar de mening van de medewerker niet of niet meer overeen met de feitelijke werkzaamheden
- De medewerker is het niet of niet meer eens met de vastgestelde functiegroepindeling

2.2 Niet ontvankelijkheid van het bezwaar

Een verzoek tot heroverweging van de functiegroepindeling wordt niet ontvankelijk verklaard, indien de schriftelijke melding van het bezwaar door de medewerker aan P&O na afronding van de overlegfase niet binnen de overeengekomen termijn is ingediend.

2.3 Beoordeling van het bezwaar

Indien er sprake is van een interne geschillencommissie (deze paritaire commissie dient te zijn samengesteld uit vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers), dan zal deze commissie de klager horen en advies uitbrengen aan de werkgever over de verdere afhandeling van het bezwaar.

Deze behandeling dient binnen de overeengekomen termijn te worden afgerond. Randvoorwaarde is dat de leden van deze commissie niet direct betrokken mogen zijn bij de functie-indeling van de klager.

De interne geschillencommissie is niet gerechtigd om een functiewaarderingsstechnisch oordeel of advies uit te brengen.

Indien er geen sprake is van een geschillencommissie dan zal P&O de werkgever over de verdere afhandeling van het bezwaar adviseren.

2.4 Behandeling van het bezwaar

- Op initiatief van P&O wordt de behandeling van het bezwaar door AWWN uitgevoerd. Dit dient binnen de overeengekomen termijn plaats te vinden. AWWN vraagt de medewerker en de leidinggevende om een schriftelijke toelichting op de geformuleerde bezwaargronden.
- Indien AWWN dit nodig acht, wordt aanvullend onderzoek uitgevoerd ten behoeve van een adequate oordeelsvorming.
- AWWN legt de bevindingen ten aanzien van de functie inhoud en/of functieniveau vast in een rapportage aan de werkgever
- De werkgever neemt vervolgens de beslissing over het vervolg op basis van de AWWN rapportage. De medewerker wordt hiervan schriftelijk in kennis gesteld.

Indien de medewerker zich niet kan verenigen met het resultaat van de beoordeling en/of de behandeling van het bezwaar staat het de medewerker vrij om voor wat betreft de waardering/indeeling van de functie de externe beroepsfase in te gaan. Het externe beroep dient te worden ingediend binnen de overeengekomen termijn na het bekendmaken van het resultaat uit de bezwaarfase. De externe beroepsfase kan uitsluitend op basis van een na overleg vastgestelde functieomschrijving plaatsvinden.

3. Externe beroepsfase

De medewerker meldt zijn bezwaren en het verzoek om deze in een externe beroepsprocedure in behandeling te nemen binnen de overeengekomen termijn na in kennisstelling van het resultaat van de bezwaarfase. De melding dient te gebeuren aan:

- Zijn vakvereniging. Tevens stelt de medewerker zijn werkgever van het beroep in kennis. De bestuurder draagt het extern beroep ter behandeling over aan de ORBA-systeemdeskundige van de betreffende vakvereniging.

Of

- De werkgever, indien werknemer niet is aangesloten bij een vakvereniging. De werkgever meldt vervolgens het extern beroep aan bij AWWN.

Behandeling van het externe beroep vindt plaats binnen 2 maanden nadat medewerker het externe beroep heeft ingediend.

- Voor de behandeling vormen de betrokken ORBA-systeemdeskundigen (van de betrokken vakvereniging(en) en AWWN) een ad-hoc Commissie Extern Beroep.
- P&O draagt zorg voor de organisatie van de behandeling van het aangemelde extern beroep en voorziet de leden van de Commissie Extern Beroep van de voor de behandeling relevante stukken.
- De Commissie Extern Beroep hoort de medewerker en de leidinggevende tijdens een zitting. Zij vraagt de medewerker zijn bezwaren toe te lichten. De leidinggevende wordt gevraagd aan te geven

of de werkgever het met de toelichting van de medewerker eens is of niet en dit te motiveren. Indien meer medewerkers een extern beroep hebben aangetekend tegen de indeling van één en dezelfde functie, behandelt de Commissie deze beroepen in één zitting.

- Daar waar nodig doet de Commissie Extern Beroep aanvullend onderzoek ten behoeve van een adequate oordeelsvorming. De leden van de Commissie Extern Beroep komen tot een functie-waarderingstechnisch unanieme en bindende uitspraak over de indeling van de functie. Indien de Commissie constateert dat de in de functieomschrijving vastgelegde functie-inhoud toch niet in overeenstemming is met de feitelijk opgedragen werkzaamheden onthoudt zij zich van oordeelsvorming over de indeling van de functie en wijst zij het extern beroep terug. De functie zal dan opnieuw onderzocht moeten worden.
- De Commissie streeft ernaar het externe beroep af te wikkelen binnen 2 maanden na indiening van het beroep door de medewerker. De leden van de Commissie rapporteren het oordeel aan zowel de werkgever (via de ORBA-systeemdeskundige van AWWN) als de bestuurder(s) (door de ORBA-systeemdeskundige van de vakvereniging).
- De werkgever en/of de bestuurder van de vakvereniging dragen zorg voor het schriftelijk in kennis stellen van de medewerker van het oordeel van de Commissie.
- Indien de medewerker niet is aangesloten bij een vakvereniging komt een oordeel op een zelfde wijze tot stand, maar dan door een ORBA-systeemdeskundige van AWWN.
- De schriftelijke rapportage van de Commissie Extern Beroep beperkt zich in beginsel tot de uitspraak of het beroep tegen de functiegroepindeling op ORBA-functiewaarderingstechnische uitgangspunten gegrond is en aan de functie een hogere functiegroep moet worden toegekend, danwel dat het beroep niet gegrond is en er derhalve géén hogere functiegroep moet worden toegekend.
- Indien de uitspraak arbeidsvoorwaardelijke consequenties heeft, zal de beloning met terugwerkende kracht worden aangepast volgens door partijen gemaakte afspraken.