



e-doc



FUNCTIE- CLASSIFICATIE

ONDER DE LOEP GENOMEN

01/2015





Functieclassificatie is vandaag het fundament van de weg naar het loon- en personeelsbeleid



1. EEN STUKJE VOORGESCHIEDENIS

Functie-indelingen gaan al eeuwen mee. Iemand had een bepaalde taak in een organisatie en voerde daarvoor een functie uit: soldaten en officieren in de Romeinse legioenen, leerlingen, gezellen en meesters in de gilden, ...

Vanzelfsprekend was de beloning voor je werk afhankelijk van je positie op de ladder. In het boek *De koopman van Prato* wordt beschreven hoe de koopman Francesco Di Marco Datini al in de 14e eeuw in zijn onderneming de werklieden indeelde in boodschappers, kassiers, boekhouders, notarissen en filiaalhouders. De werkgever bepaalde de lonen naar eigen goeddunken op basis van prestatie, gemaakte stuks, de scholingsgraad van de arbeider (geschoold of ongeschoold).

Na de Tweede Wereldoorlog kwam het systeem van functieclassificatie op gang in Europa. In 1947 werd in België de Algemene Technische Commissie opgericht die een nationale methode moest ontwikkelen,

de ATC-methode. Dit systeem evalueerde arbeiders volgens 32 criteria in 5 groepen. Het systeem was echter zo ingewikkeld dat het maar weinig werd gebruikt.

In Nederland had de Genormaliseerde Methode meer succes. Verscheidene methodes uit Nederland worden nu nog in België door consultantbureaus in verschillende sectoren toegepast.

In 1963 werd voor de metaalsector de Fabrimetal-methode, die haar oorsprong in Duitsland vond als REFA-methode, ingevoerd. Ze was eenvoudiger en liet toe in korte tijd een verantwoorde classificatie toe te passen. Daarom werd deze methode, weliswaar met een lichte wijziging, ook overgenomen.

In 1996 werd de Fabrimetal-methode omgedoopt tot de Agoria-methode (daarna: MSC) en werden er enkele aanpassingen aangebracht die beter bij de tijdsgeest pasten. Sommige criteria waren dan ook verouderd en niet of minder toepasbaar. Zo werkt de analytische MSC-classificatiemethode discriminerende criteria weg.

In de schoot van het paritaire comité 111.1&2 werd een paritaire technische commissie opgericht die de permanente opdracht kreeg om het systeem te bewaken. Andere bedrijven in de metaalsector hebben een sectorale functieclassificatie of bedrijfseigen classificatiesysteem.

Functieclassificatie is vandaag het fundament van de weg naar het loon- en personeelsbeleid, als de valkuilen vermeden worden die leiden tot seksendiscriminatie, misnoegdheid, negeren van functiegebonden competenties en administratieve rompslomp. Het perfect, zaligmakend systeem bestaat niet. Het moet aangepast zijn aan het specifieke van de organisatie en de doelstellingen die zij heeft.

De grote uitdaging in de toekomst buiten het opstellen en onderhouden van zo objectief mogelijke functieclassificaties bij de arbeiders, wordt de implementatie als gevolg van de nakende harmonisering tussen arbeiders en bedienden.



De grote uitdaging wordt de implementatie als gevolg van de nakende harmonisering tussen arbeiders en bedienden.

2. WAAROM EEN FUNCTIE-CLASSIFICATIE?

Functieclassificatie (afgekort Fucla) is een verzamelbegrip voor uiteenlopende methodes die dezelfde doelstelling hebben: alle functies in een bestaande organisatie (bedrijf) classificeren of indelen door middel van een nader te bepalen indelingsmethode.

ENKELE VOORBEELDEN VAN SYSTEEMHOUDERS EN HUN METHODE:

| | |
|-------------------|--------------------------------------|
| Berenschot | Het Berenschot USB systeem |
| Hay | Hay-methode |
| Hucag | Bakkenist |
| Hudson | Compass 5+1t |
| Optimor | ORBA |
| Optimor | UWA (bedrijfseigen systeem) |
| ATC | ATC methode (1947) |
| MSC | Metaalsectorclassificatie sinds 1996 |

De methodes zijn bedrijfseigen, sectoraal (MSC voor de metaal) of uitgewerkt en bewaakt door consultancybureaus.

De systeemhouders in de voorbeelden hebben allemaal het Nationaal Protocol ondertekend, wat zeggen wil dat de bewaking van het proces gewaarborgd is en blijft.

De functieclassificatie is een hulpmiddel en fundament om de verloningsdiscussie een objectievere grondslag te geven. Het hoofddoel van een functieclassificatie is de vaststelling van beloningsstructuren en de rechtvaardiging van beloningsverschillen, dus streven naar meer sociale gelijkheid. Bij functieclassificatie wordt de functie doorgelicht en niet de uitvoerder van de functie.

Precies om die redenen is het van groot belang dat de diegenen, zowel intern als extern, die zich over deze materie buigen in de organisatie zich volledig engageren om het project tot een goed einde te brengen. De taken en verantwoordelijkheden van elke betrokkene zien we in een later hoofdstuk.

Zoals in de voorgeschiedenis beschreven, is er in de functieclassificatie geen perfect en zaligmakend systeem. Ieder systeem kent zijn voor- en nadelen. We zetten er enkele op een rijtje.

| VOORDELEN | NADELEN |
|---|---|
| Objectieve onderbouwing van verschillende loonklassen | Bereidheid om de oude rangorde te verlaten; er zullen stijgers zijn maar ook dalers |
| Geen willekeur tussen werkgever/werknemer | Modernisering bedrijf: waardedaling functies |
| Stevige basis voor verloningsbeleid | Lost niet alle problemen op |
| Juiste en eerlijke verloning | Mag niet gebruikt worden voor loonproblemen |
| Gelijkwaardig werk = gelijk loon | Verkeerde interpretatie (perceptie) |
| Gelijkekansenbeleid | |

3. MSC: METAAL SECTOR CLASSIFICATIEMETHODE

De MSC-methode is een analytische en geen vergelijkende methode. Dit wil zeggen dat alle criteria onderzocht worden aan de hand van 10 vooropgestelde kenmerken. Als basis dient hiervoor de functiebeschrijving.

Functiekenmerken die gekoppeld zijn aan een vooraf bepaald punten-systeem worden vergeleken.

Ieder functiekenmerk is onderverdeeld in afweegfactoren om de belangrijkheid van de functie te bepalen. De som van de gewogen factoren bepaalt tenslotte de klasse waarin de functie wordt ondergebracht.

VORMING

Vorming is het weten van feiten en kennen van gegevens. De vorming die nodig is om een functie te kunnen uitoefenen bestaat uit:

- De basiskennis gekoppeld aan de inwerktijd
- De talenkennis

INSPANNING

Permanente vorming

In dit criterium wordt de noodzaak en de gevraagde bijkomende kennis beoordeeld om aan de polyvalentie en de flexibiliteit van de functie te voldoen.

Permanente vorming op het vlak van techniek richt zich vooral naar handigheid en bijkomend naar kennis. Permanente vorming op het vlak van technologie richt zich vooral naar kennis en bijkomend op handigheid.

Kennisintensiteit

Hierbij wordt nagegaan welke opmerksaamheden en doorzicht, in combinatie met de vorming, vereist worden bij de uitoefening van de functie getoetst aan de mogelijke ondersteuning aan derden. Enerzijds wordt nagegaan in welke mate er afwisselend een beroep wordt gedaan op kennis op verschillende niveaus en binnen dezelfde techniek. Dit betekent dat de mate waarmee de functiehouder de controle van het arbeidsproces moet begrijpen, analyseren, beoordelen en bijsturen, wordt bepaald. Anderzijds wordt beoordeeld in hoeverre de functiehouder voor de technische begeleiding kan of moet terugvallen op derden. Dit wordt beïnvloed door de zelfstandigheid van de handeling, onafhankelijkheid en mogelijkheid tot initiatief.

Kennistoepassing

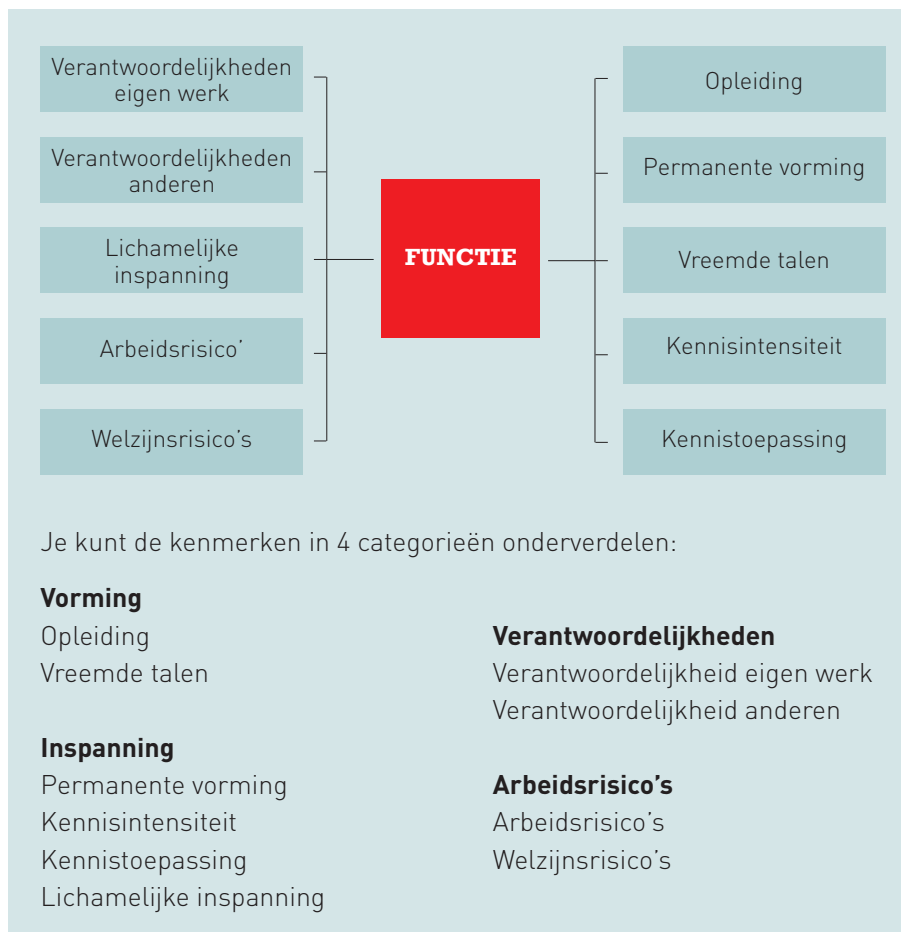
Hieronder wordt het afwisselen verstaan tussen de kennisdomeinen bij de uitoefening van de functie. Er wordt beoordeeld of de functiehouder steeds identieke taken uitoefent, ofwel meer samenhangende, ofwel meerdere technieken en technologieën opgedragen wordt bij al dan niet samenhangende activiteiten.

Voorbeeld

Een repairman die bramen wegslijpt of vijlt bij één onderdeel en reparatiewerk uitvoert bij een ander.

Lichamelijke inspanning

Deze factor beoordeelt de mate waarmee de spieren of spiergroepen belast worden, de opbouwwijze van deze belasting, de lichaamshouding waarin dit gebeurt en de wijze waarop de gehanteerde last bewogen wordt. De spierbelasting bestaat uit een statische of een dynamische belasting.



VERANTWOORDELIJKHEDEN

Verantwoordelijkheid voor eigen werk

De verantwoordelijkheid voor eigen werk betreft de zelfstandigheid bij de uitvoering van het werk, de mogelijke schade aan de producten met herwerken van het product tot gevolg, alsook de mogelijke schade aan hulpmiddelen. Dit betekent dat het afbraakrisico moet beoordeeld worden.

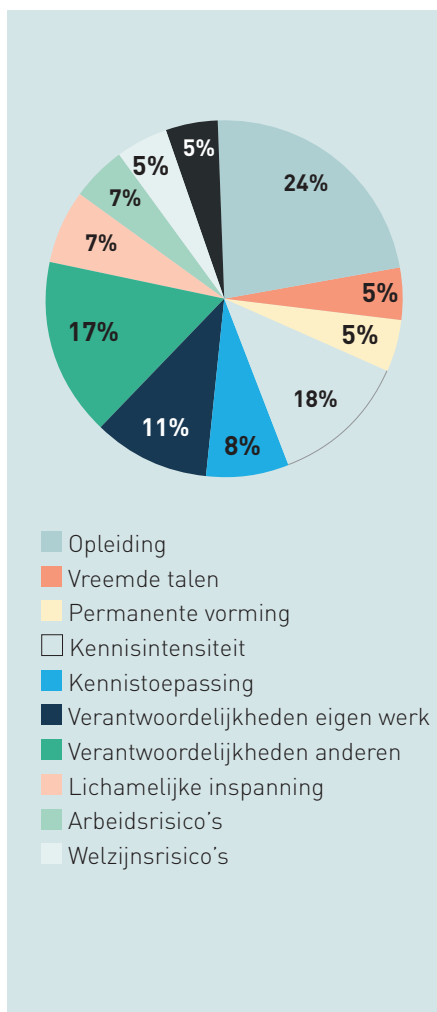
Verantwoordelijkheid anderen

Bij de beoordeling van deze factor houdt men rekening met de schade die aan de goede werking van een team, groep, dienst, eigen bedrijf of imago kan berokkend worden. Bij dit criterium is het van belang welke contacten onderhouden worden en in welk verband. Deze contacten moeten steeds in een structurele organisatievorm deel uitmaken van de functie.

ARBEIDSRISICO'S

De werkomstandigheden die het algemeen welzijnsgevoel van de functiehouder nadelig beïnvloeden en bovendien de omvang en de nauwkeurigheid van het gepresenteerde werk verminderen, dienen onder dit criterium beoordeeld te worden.

Een reeks van elementen die verbonden zijn aan grondstoffen, middelen, hulpstoffen of het werkmiddel die een reeks ongemakken voor de functiehouder betekenen, moeten in dit verband in aanmerking komen. Deze factoren kunnen zowel arbeidsrisico's als welzijnsrisico's bevatten.



4. HOE GAAN WE TEWERK BIJ FUNCTIECLASSIFICATIE? OPBOUW VAN DE CLASSIFICATIE

Het volledige proces gebeurt in 7 stappen, ongeacht de gebruikte methode.

Introductiefase
 Voorbereidingsfase, organisatie-analyse en functie-inventaris
 Functiebeschrijving
 Weging
 Classificatie
 Salarisstructuur
 Invoering en nazorg

Voor een goed verloop van het hele proces zijn de twee eerste stappen misschien wel de belangrijkste. Want zij vormen de basis, leggen de te volgen regels vast en maken uiteindelijk dat ook iedereen weet waar het om gaat en hoe de stappen moeten gevolgd worden.

a. DE INTRODUCTIEFASE

Een classificatiesysteem staat of valt bij de mate waarin de werknemers al dan niet zijn ingelicht. Goede informatie en vooral duidelijke communicatie zijn uiterst belangrijk. Valse hoop creëren is uit den boze. Zo krijg je een vlotte samenwerking over alle personeelsniveaus heen.

In eerste instantie worden de werknemers- en werkgeversvertegenwoordigers geïnformeerd over de voor- en nadelen van verschillende systemen. Want ieder systeem legt de nadruk op andere criteria en het is in de onderneming dat wordt besloten voor welk systeem wordt geopteerd aan de hand van de behoeften van de organisatie. Wordt dat een systeem met een consultant, dan zal deze ook uitgenodigd worden om een presentatie te geven over de werkwijze van de systeemhouder.

Om misverstanden, verkeerde interpretaties en discussies te vermijden worden alle afspraken in verband met de invoeringsprocedure vastgelegd in een protocol.

In het protocol worden het gekozen systeem en systeemhouder vermeld, alsook de te volgen stappen, de rol van de betrokken partijen, de aanpak, de procedures en garanties en de beslissingsmomenten.

Klik hier voor een voorbeeldformulier over hoe een protocol kan worden opgesteld.

Een zeer belangrijk orgaan om op te richten dat ook in het protocol vermeld wordt, is de begeleidingscommissie. De begeleidingscommissie wordt samengesteld uit vertegenwoordigers van de werkgever, van de vakorganisaties van de sector of van de onderneming en van de systeemhouder (consultant).

Zo gewenst, kunnen ook patronale of syndicale experts (classificatiedeskundigen) in deze commissie zetelen.

De taken van de begeleidingscommissie verschillen naargelang de gekozen methode: ze maakt de inventaris van de functies, duidt de functiewoordvoerders aan, zorgt voor het nazicht van de kwaliteit van de functiebeschrijvingen en bekijkt de rangorde van de functies.

De commissie bewaakt ook de timing en uitwerking van alle geplande werkzaamheden en behandelt eventuele problemen. Om al deze taken overzichtelijker te maken, stelt de commissie een huishoudelijk reglement op dat strikt moet worden opgevolgd (voorbeeld).

De paritaire technische commissie (PTC) is de externe commissie die bestaat uit de deskundigen van de vertegenwoordigde vakorganisaties, de deskundige van de werkgever en, indien van toepassing, de systeemhouder.

b. VOORBEREIDINGSFASE, ORGANISATIE-ANALYSE EN FUNCTIE-INVENTARIS

• Organisatie analyseren

Bij de analyse onderscheiden we twee onderzoeken: enerzijds het referentieonderzoek waar alleen de meest representatieve functies worden beschreven, geanalyseerd, gewaardeerd en geclassificeerd.

Deze functies noemt men referentiefuncties.

Anderzijds is er het integraal functieonderzoek: alle bestaande functies worden beschreven, geanalyseerd, gewaardeerd en ondergebracht in een classificatie.

• Organogram opmaken

De structuur van de organisatie wordt opengetrokken en er is duidelijk te zien waar de functie zich bevindt ten opzichte van leidinggevenden, collega's en ondergeschikten.

• Functie-inventaris opmaken

Alle functies binnen het bedrijf worden opgelijst. Indien er een arbeidersclassificatie wordt opgemaakt, worden vanzelfsprekend alleen de arbeidersfuncties vernoemd. Bij een globale of geharmoniseerde classificatie (arbeiders en bedienden) worden alle functies binnen het bedrijf opgelijst.

c. DE FUNCTIEBESCHRIJVING

De functiebeschrijving is de basis voor een classificatie. Zonder een degelijk opgestelde beschrijving zal het hele systeem wankelen en uiteindelijk instorten.

Functiebeschrijvingen zijn gestructureerde omschrijvingen waarin een zo klaar en correct mogelijk beeld gegeven wordt van de inhoud van de functie, de situering ervan in het geheel van de organisatie en van andere elementen die kenmerkend zijn voor de functie. Ze bevatten de essentiële informatie voor een betrouwbare functiewaardering. Een functiebeschrijving is zo volledig mogelijk en kan opgesteld worden door de systeemhouder, de personeelschef, de leidinggevende of een lid van de begeleidingscommissie.

De basisgegevens die altijd vermeld moeten worden zijn de titel van de functie, de datum en de naam van de opsteller van het document.

Verdere informatie die noodzakelijk zijn om een functie te kunnen plaatsen zijn:

- Een beknopte beschrijving van het doel of de bestaansreden van de functie;
- De plaats van de functie binnen de organisatie (rapportering, samenwerking, leiding);
- Organogram;
- De hoofdtaken en de inhoud (de essentie van de opdrachten);
- De vereisten om de functie te kunnen uitvoeren: opleiding, verantwoordelijkheid (zowel voor eigen werk als naar de klant toe), vaardigheden, ...;
- Documenten (tekeningen, rapporten, procedures, programma's, voorschriften, ...);
- Werkomstandigheden en inconvenianten (belastende elementen).

Je moet ervoor zorgen dat de beschrijvingen eerlijk zijn opgesteld en de taken een weerspiegeling zijn van de realiteit. De werknemers mogen niet meer doen dan beschreven is. Hoewel er meestal een werkplaatsbezoek plaatsvindt, is de manier waarop een bepaalde taak omschreven wordt van belang voor de interpretatie.

Voorbeeld

'Rijbewijs B' geeft een andere interpretatie dan 'chauffeur van de directeur'.

Een functiebeschrijving zal pas worden geëvalueerd na ondertekening van zowel de functiehouder (uitvoerder), de werkgever als de syndicale afvaardiging. Zo is er zeker

overeenstemming over de functie en zijn er later ook geen discussies meer over de inhoud.

d. DE WEGING

Afhankelijk van het gekozen systeem (via systeemhouder of paritair technische commissie) worden de functies gewogen. Dit gebeurt na rondgang in de organisatie en gesproken te hebben met één of meerdere functiehouders. De gesprekken dienen ertoe om zeker te zijn dat de functie een duidelijke weergave is van de beschrijving en er niets is vergeten en/of toegevoegd.

Voor de weging wordt een op voorhand vastgesteld puntensysteem gebruikt.

MOGELIJKE VALKUILEN BIJ HET OPMAKEN VAN FUNCTIE-BESCHRIJVINGEN

Functieclassificatie is geen loonclassificatie

Fucla is het indelen van de functies en dient als basis voor het loonbeleid. Functieloon is maar een onderdeel van het totale loon.

Genderneutraliteit

Ga voorzichtig tewerk met functietitels. Gebruik bijvoorbeeld nooit het woord *secretaris* ten overstaan van een *secretaresse*, maar *m/v*.

Functietitels

Vermijd onnodige anderstalige bombastische titels. Dit ligt vaak gevoelig bij het personeel. [Klik hier voor een voorbeeld van een functiebeschrijving.](#)

e. DE CLASSIFICATIE

Na het wegen worden de functies in klassen ingedeeld op basis van op voorhand bepaalde graderingstabellen. De functiekenmerken, zoals beschreven bij de MSC-methode in een vorig hoofdstuk, krijgen elk op zich een waardering. Bij het optellen van alle punten geeft het eindresultaat weer in welke klasse de functie zich bevindt.

Het PTC geeft enkel een advies bij een unaniem akkoord. Indien de leden om één of andere reden niet tot een akkoord komen, wordt er geen advies gegeven. De functieclassificatie moet goedgekeurd worden door de directie en de begeleidingscommissie.

Als de weging gebeurt door een systeemhouder, gebruikt ook deze, afhankelijk van het gekozen systeem, graderingstabellen. De resultaten worden ook voorgelegd aan de begeleidingscommissie.

Als alle partijen het eens zijn, worden de resultaten vastgelegd in een cao over functieclassificatie tussen de sociale partners.

Afhankelijk van op voorhand vastgelegde afspraken, kan een beroep worden ingediend tegen een klasse-indeling. Let wel, dit beroep kan uitsluitend op grond van technische argumenten. De begeleidingscommissie zal besluiten of het beroep ontvankelijk is en zich buigen over het beroep. Indien de functiehouder het oneens is met de uitspraak van de begeleidingscommissie, kan een extern beroep aangevraagd worden bij de externe commissie, zijnde de technische commissie die een definitieve uitspraak doet. De technische commissie zal altijd een unanieme uitspraak doen en deze is bindend.

f. DE LOONSTRUCTUUR

Zoals eerder vermeld, is functieclassificatie geen loonclassificatie. Baremieke klassen, de loonschalen die aan de classificatie verbonden zijn, de financiële gevolgen en hun kalender bij klassewijziging (verhoging of verlaging van klasse) horen niet tot het 'technisch' protocol. Het sluiten van akkoorden hierover behoort tot de exclusieve bevoegdheid van de cao-onderhandelaars.

Het functieloon is afhankelijk van de klasse waarin de functie staat en wordt vastgelegd in een specifieke cao.

Elk personeelslid wordt individueel geïnformeerd over de klasse van zijn/haar functie.

Ieder personeelslid zal toegang hebben tot alle functiebeschrijvingen en er zal informatie verstrekt worden over de verdere stappen van het proces, met name, beroepsprocedures, onderhoud, nieuwe functies enz...

g. INVOERING EN NAZORG

Het behoeft geen uitleg dat al het werk dat in een classificatie wordt gestoken zinloos is als de classificatie niet wordt onderhouden. Het systeem moet up-to-date blijven, rekening houdend met de veranderingen en evoluties binnen de sector of onderneming.

In het protocol is opgenomen met welke frequentie het onderhoud wordt opgestart en uitgevoerd. In de onderhoudsprocedure worden twee dingen gedaan: analyseren en behandelen van nieuwe functies en wijzigingen (eventueel schrappingen) van bestaande functies.

Bij het maken van nieuwe functies is de werkwijze identiek als bij de opstart van de originele functieclassificatie.

Je moet er echter aan denken dat de nieuwe functie gestabiliseerd is, d.w.z. ze is definitief en er worden geen veranderingen meer doorgevoerd.

Voor de wijziging van een functie wordt de procedure gevolgd die eerder afgesproken en vastgelegd werd in het protocol.

5. SEKSENEUTRALITEIT IN FUNCTIECLASSIFICATIE

We onderscheiden hierin directe en indirecte seksediscriminatie.

Bij directe seksediscriminatie spreken we over functies die door vrouwen worden uitgevoerd en lager gewaardeerd worden dan functies die door mannen worden uitgevoerd.

Bij indirecte seksediscriminatie gaat het om vooroordelen en verborgen mechanismen die de functiewaardering een foutief beeld geven.

Seksediscriminatie valt te vermijden:

- Gebruik seksneutrale functie-titels;
- Door de functie-inhoud seksneutraal te beschrijven: verwijs dus nooit naar het geslacht;
- Door alle relevante functiekenmerken te beschrijven: wat niet beschreven is, kan niet gewaardeerd worden;
- Door elke functie systematisch aan dezelfde criteria af te wegen;
- Door de verschillende fasen in het proces en de procedures zorgvuldig te volgen.

Om deze discriminatie tegen te gaan is er door het Instituut voor Gelijheid van Vrouwen en Mannen in samenwerking met classificatiedeskundigen van de vakbonden een checklist opgesteld die gebruikt kan worden bij het opmaken van een classificatiemodel.

http://igvm-iefh.belgium.be/nl/binaries/39%20-%20Checklist_NL_tcm336-99426.pdf



V.U. Herwig Jorissen, ABVV Metaal, Jacob Jordansstraat 17 - 1000 Brussel



www.abvvmetaal.be

