

## Procedure bij invoering van functieclassificatie



- [Het afsluiten van een collectieve overeenkomst over de invoering van het stelsel, de procedure en de timing](#)
- [Ervaring van verscheidene sectoren i.v.m. de toepassing van een analytische functieclassificatie.](#)
- [Wat dient de overeenkomst in elk geval te omvatten ?](#)
- [Toepassing van het stelsel](#)
- [Functiebeschrijvingen](#)
- [Functiewaardering en bepaling van een rangorde](#)
- [Toepassing](#)
- [De Paritaire Technische Commissie of Functiewaarderingscommissie](#)
- [Verantwoordelijkheid voor de functiewaardering](#)
- [Rangorde per groepen van functies](#)
- [Verhaalprocedure](#)
- [Functieclassificatie en beloning](#)
- [Het actueel houden van het systeem](#)
- [Meer info over een seksneutraal functieclassificatie](#)

### Er is geen alleenzalmakende procedure ...

Om in een bedrijf of sector een functieclassificatie in te voeren, kan men op verschillende manieren tewerk gaan.

Elke sector of elk bedrijf kan voor een eigen aanpak kiezen waarbij rekening wordt gehouden met de sociaal-economische context, de traditie inzake paritair overleg en de nagestreefde doelstellingen. Ook kan met sectoren of bedrijven die ervaring hebben met functieclassificatie van gedachten gewisseld worden over de beste manier van aanpakken. Dergelijke gedachtewisseling zou trouwens de eenvormigheid tussen bedrijven en sectoren bevorderen ...

### Maar de procedure is van zeer groot belang !

Zij bepaalt in grote mate het verloop van de besprekingen gedurende het volledige classificatieproces, en zal het eindresultaat sterk beïnvloeden.

### Het afsluiten van een collectieve overeenkomst over de invoering van het stelsel, de procedure en de timing.

Collectieve overeenkomsten over de procedure **kunnen op twee niveaus worden afgesloten** :

- op het niveau van het **Paritair Comité**.  
In dit geval spelen de ondernemingsovereenkomsten slechts een rol bij het bepalen van de toepassingsstadia in het betrokken bedrijf;
- op het niveau van de **onderneming**.  
In dit geval wordt de procedure niet op sectoraal vlak bepaald, maar wordt er rechtstreeks op het niveau van de onderneming een overeenkomst over de procedure afgesloten;

Wanneer in een onderneming de classificatie herzien wordt, zal dus eerst naar eventuele overeenkomsten gesloten binnen het eigen Paritair Comité worden verwezen. In elk geval moet de procedure paritair vastgelegd worden en moet ze de rol van de vakbonden in het ganse classificatieproces erkennen.

### Verscheidene sectoren hebben overeenkomsten afgesloten i.v.m. de toepassing van een analytische functieclassificatie.

Hierna geven we ter illustratie enkele voorbeelden :

- In de **textielsector** voorziet de overeenkomst '93-'94 in een stapsgewijs plan voor de invoering van nieuwe classificaties :
  - ontwikkeling van het plan op het niveau van de onderneming;

- voorlegging van het plan aan de vakbondsafvaardiging of aan het bevoegd gewestelijk contactcomité;
- onderzoek van het plan door de vakbondsafvaardiging of de vakbondsvertegenwoordigers binnen het bevoegd gewestelijk contactcomité;
- eventueel, bij betwisting van het plan, beoordeling door de technische commissie;
- toepassing van de nieuwe loonschaal.

In elk van de stadia dienen bepaalde termijnen nageleefd te worden.

De stadia die op het niveau van de onderneming moeten doorlopen worden en de richtlijnen bij de gebruikte methode worden voor de hele sector vastgelegd.

De overeenkomst voorziet ook de oprichting van een werkgroep die nagaat hoe met polyvalentie rekening kan worden gehouden.

- De paritaire overeenkomst voor de arbeiders uit de **metaalsector** verduidelijkt de samenstelling, de taken en de interne werking van de nationale paritaire technische commissie.

Ze verduidelijkt ook de procedure voor invoering van een classificatie :

- voorlegging van het ontwerp en bespreking binnen de ondernemingsraad of bij ontstentenis de vakbondsafvaardiging, en dit vóór de invoering van een classificatie in de onderneming;
- na goedkeuring van het principe door de vakbondsafvaardiging of de ondernemingsraad, oprichting van een interne paritaire werkgroep, die de werkzaamheden coördineert en opvolgt. Deze werkgroep treedt in de technische commissie als gesprekspartner op;
- voorbereidende vergadering van de technische commissie, waarop wordt bepaald "wie wat doet en binnen welke termijn";
- voorbereidende werkzaamheden in de onderneming
  - de directie maakt een lijst en beschrijving van de functies;
  - Deze worden overgemaakt aan de vakbondsafvaardiging;
  - De werknemers geven hun bemerkingen door;
  - Akkoord over de beschrijving tussen directie en vakbondsafvaardiging;
- geplande procedure voor de beoordeling door de Paritaire Technische Commissie;
- procedure voor het definitief rapport.

Welke methode er gekozen wordt en hoe ze in het bedrijf zal worden toegepast, wordt ook paritair beslist.

De overeenkomst vertrouwt de eventuele aanpassing van het stelsel aan de nieuwe technologieën en aan de omvorming van de arbeidsorganisatie toe aan de Paritaire Technische Commissie.

Zij zal ook nagaan hoe polyvalentie, aanvullende opleiding, flexibiliteit, toegenomen verantwoordelijkheden en taakverrijking de toewijzing van de klassen beïnvloeden.

- Voor de bedienden uit de **metaal- en maritieme sector** werd eveneens een CAO over de methode en de procedure afgesloten.
- Ook de **Voedings- en Horecasector** heeft al een keuze gemaakt met betrekking tot de methodes en procedures voor arbeiders en bedienden.

### Wat dient de overeenkomst in elk geval te omvatten ?

- **de paritaire keuze van een systeem;**
  - de informatie aan de ondernemingsraad, de vakbondsafvaardiging en het personeel;
  - het doel van het referentiemateriaal (referentiefuncties);
  - de instelling van een begeleidingscommissie;
  - de functie-inventarisatie en functiebeschrijvingen;
  - de beoordeling of waardering van de functies en de regels voor de verdeling in klassen :
- **extern of intern**
  - rangschikking in klassen
  - bekendmaking van de resultaten aan het personeel (wat en hoe ?)
  - verhaalprocedures
  - regels met betrekking tot de loonbeschermende maatregelen (bv. bij vermindering van het aantal klassen)
  - procedures voor het actueel houden van het systeem
  - de zorg om gelijke behandeling van werknemers en werkneemsters bij de toepassing van

de methode.

## Toepassing van het stelsel

- **Voorlichting van het personeel.**

Zodra voor een stelsel is geopteerd, dient het personeel er degelijk over geïnformeerd te worden. Het is zeer belangrijk de personeelsleden inzicht te verschaffen in de aard, de inhoud, de analyse en de waardering van de functies, de doelstellingen en de procedure, wil men nadien op hun medewerking kunnen rekenen en hun instemming krijgen over de functie-inhoud.

In dit stadium kan de vakbondsafvaardiging een belangrijke rol spelen.

Bij het informeren van het personeel dienen volgende elementen aangehaald te worden:

- een ge vulgariseerde toelichting over de methode. Hiertoe kan een brochure ter beschikking worden gesteld waarin, in begrijpelijke taal, de aard en inhoud van de functieclassificatie wordt weergegeven;
- de bedoeling van het referentiemateriaal (typefuncties), het referentiekader dat bij de waardering zal gebruikt worden en de wijze waarop de resterende functies worden gerangschikt;
- de samenstelling en rol van de begeleidingscommissie, de bewaking van het proces, de wijze waarop de resultaten zullen getest worden en de klachtenbehandelingsprocedure;
- de wijze waarop informatie over de functies verzameld wordt en de richtlijnen die hierbij zullen gehanteerd worden (eventueel beschrijving van de dienst, de afdeling);
- hoe de analyse en waardering van de functie zal gebeuren, de wijze waarop het personeel hierbij betrokken zal worden, evenals de rol van interne en externe deskundigen;
- de rangschikking van de functies in klassen, de koppeling aan de loonschalen evenals de regels die hiervoor gehanteerd worden;
- toelichting over de interne en externe beroepsprocedures;
- toelichting over de wijze waarop het systeem zal geactualiseerd worden, met vermelding van de rechten van het personeel en de verplichtingen van de directie.

- **Begeleidingscommissie**

- **Doel :**
  - De begeleidingscommissie dient het hele project op te volgen en toezicht te houden op de voorbereiding, de uitvoering en de conclusies van het functieonderzoek.
  - Voorts dient ze erover te waken dat de procedures in acht worden genomen.
  - Dit alles met de bedoeling een zo groot mogelijke aanvaarding van het personeel te bekomen.
- **Samenstelling :**
  - Elke vakbond die in de onderneming aanwezig is, krijgt een zetel;
  - De verschillende afdelingen van de onderneming moeten zoveel mogelijk betrokken worden;
  - Om redenen van efficiëntie wordt het aantal leden best beperkt gehouden;
  - De samenstelling gebeurt op basis van een voorstel van de directie en de ondernemingsraad;
  - Interne en externe deskundigen worden als adviseurs opgenomen.
- **Opleiding :**
  - De leden van de begeleidingscommissie worden opgeleid door de deskundige in het systeem of door de deskundige van de vakbond.
  - De opleiding gebeurt in elk geval in overleg met de vakbonden, op basis van wat in de sectorale of ondernemingsovereenkomst is afgesproken.
  - De opleiding moet een goed inzicht geven in methode, de wijze waarop ze wordt toegepast, en de te volgen procedures.
- **Taak :**

De taak van de begeleidingscommissie zal vooral bestaan in :

  - het goedkeuren van de inventaris van functies;
  - het beoordelen van de juistheid en betrouwbaarheid van de functiebeschrijvingen;
  - het bestuderen van de resultaten van de functiewaardering en van de rangorde;
  - het toezicht houden op de procedures;
  - het nagaan hoe het functieonderzoek evolueert;
  - het behandelen van de problemen van de werknemers tijdens het onderzoek en het verstrekken van de gewenste informatie (geregeld de stand van zaken

- geven);
- het verstrekken van goede informatie aan de betrokkenen over de resultaten van de functiewaardering en functieclassificatie, en het aangeven van de belangrijkste gevolgen

## **Functiebeschrijvingen :**

Voor een waardering kan gegeven worden, moeten de functies beschreven worden. De beschrijving kan door verschillende personen gebeuren, afhankelijk van wat de sectorale of ondernemingsovereenkomst hierover zegt (hetzij door de leden van een Paritaire Technische Commissie, hetzij door de directie, of door de deskundige van het stelsel).

De inhoud van de beschrijvingen moet de goedkeuring krijgen van de functiehouders en hun rechtstreekse chef.

In bepaalde sectoren vraagt de vakbondsafvaardiging de betrokken werknemers of ze eventuele opmerkingen hebben.

Ook is het mogelijk dat de in de sector of het bedrijf geldende procedure voor elke functiebeschrijving voorziet in een paritair akkoord tussen de directie en de vakbondsafvaardiging.

De beschrijvingen geven de belangrijkste activiteiten aan, waaruit de betekenis, de draagwijdte en het belang van de functie blijken.

Bedoeling is niet de activiteiten tot in de kleinste bijzonderheden te beschrijven, wel de meest karakteristieke en essentiële elementen aan te geven die de functie bepalen.

- **Wat omvat de beschrijving ?**

- het algemeen doel van de functie, de belangrijkste verantwoordelijkheid;
- de plaats binnen de organisatie, rangorde, hiërarchische en functionele betrekkingen (klein organigram met de net boven en net onder gerangschikte functies);
- de belangrijkste taken, met inbegrip van de belangrijkste verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- de algemene omschrijving van het werk, met ondermeer de rol van de functie, de aard en het soort informatie, het regelings- en beslissingskader, de voornaamste aspecten bij de uitvoering van het werk;
- de interne en externe contacten over aard en inhoud van de opgevolgde onderwerpen;
- kwantitatieve informatie, invloed van de functie op bestuurlijk (aantal personeelsleden) en financieel vlak (weerslag op het jaarlijks budget).
- Ter ondersteuning van de functiebeschrijving :
  - vragenlijst over de functies;
  - interview,
  - bezoek aan de werkplek
  - krachtlijnen voor de opmaak van de functiebeschrijving,
  - voorbeeld functiebeschrijving.

Eventuele meningsverschillen tussen de werknemer en zijn chef dienen uitgeklaard te worden, zodat uiteindelijk een akkoord wordt bereikt over de inhoud en de verwachtingen ten aanzien van de functie.

Komen ze niet tot een akkoord, dan organiseert de directie meestal een formeel gesprek tussen de werknemer en de rechtstreekse chef. Ook hier bepalen de overeenkomsten welke de plaats is van de vakbonden.

Vervolgens zal de definitieve functiebeschrijving door de functiehouder of de vakbondsafvaardiging en de rechtstreekse chef worden ondertekend.

Externe deskundigen van de vakbond en/of de houder van het systeem kunnen technische bijstand verlenen.

## **Functiewaardering en bepaling van een rangorde.**

- **Twee mogelijkheden :**
  - de analyse en beoordeling gebeuren op basis van de functiekenmerken en volgens de gekozen methode;
  - de waardering en de bepaling van een rangorde gebeuren op basis van het referentiemateriaal (m.a.w : aan de hand van typefuncties).
- De functiewaardering stoelt op een nauwkeurig doorgenomen en goedgekeurde functiebeschrijving (indien geen goede beschrijving, geen beoordeling, geen rangorde).
- In principe moeten alle functies worden beschreven, geanalyseerd en beoordeeld aan de hand van

- de methode.
- Bij de waardering dient het referentiemateriaal (de typefuncties) als richtsnoer en norm voor de interpretatie van de methode.
- In grote bedrijven kan het referentiemateriaal met een eigen referentiekader worden aangevuld.

### **Toepassing :**

De toepassing van de methode gebeurt onder toezicht van deskundigen van de systeemhouder en/of van interne deskundigen en/of van speciaal daartoe opgeleide vakbondsdeskundigen.  
In grote bedrijven leidt de systeemhouder interne deskundigen op in het correct toepassen van de methode.

Het bepalen van de rangorde op basis van het referentiemateriaal moet gebeuren onder begeleiding en toezicht van de systeemhouder.

Het eindresultaat van de rangorde dient door de systeemhouder gecontroleerd te worden.

De vakbondsdeskundigen beschikken over de volledige functieverlagen, de aangehouden functiebeschrijvingen, de resultaten van de functiewaarderingen en de rangorde van de functies.

De vakbondsdeskundigen geven hun eventuele opmerkingen over de verslagen.

### **De Paritaire Technische Commissie of Functiewaarderingscommissie**

De Paritaire Technische Commissie binnen het bedrijf gaat eerst en vooral na of er over de functiebeschrijvingen overeenstemming bestaat.

Het is de taak van deze commissie de functies te analyseren, te beoordelen en te rangschikken op basis van het referentiemateriaal en volgens de gekozen methode.

Hiertoe dient ze de onderscheiden werkposten behoorlijk te kennen.

De commissie is samengesteld uit deskundigen en uit een aantal bestendige leden die de organisatie goed kennen.

Ze kan eventueel worden bijgestaan door de rechtstreekse chef en/of de dichtst bij de te beoordelen functie staande hiërarchische chef (de naast-hogere chef).

Deze laatste kan enkel informatie geven over de functie. Hij mag niet bij het rangschikken betrokken worden.

De Paritaire Technische Commissie kan ook op het vlak van de sector fungeren.  
Zij doet dan al het werk inzake functieclassificatie.  
In dit geval wordt een paritaire begeleidingscommissie belast met de follow-up in het bedrijf.

In bepaalde sectoren maken de werknemersvertegenwoordigers nooit deel uit van de technische commissie belast met de functiewaardering.

Wel zetelen ze in de commissie die met de begeleiding is belast, zodat ze hun controletaak ten volle uitoefenen.

### **Verantwoordelijkheid voor de functiewaardering.**

De systeemhouder en de deskundigen van het bedrijf zijn verantwoordelijk voor de correcte toepassing van de methode en voor de resultaten van de rangorde.

De directe en/of de naast-hogere chef en de functiehouder zijn verantwoordelijk voor de juistheid en volledigheid van de informatie over de functie.

De vakbondsvertegenwoordigers (vakbondsafvaardiging) houden toezicht op het algemeen verloop van het proces en zien erop toe dat de waardering van vergelijkbare functies billijk verloopt.

### **Rangorde per groepen van functies.**

De resultaten van de beoordeling en van de rangschikking van de functies worden aan de begeleidingscommissie voorgelegd.

Tegelijkertijd of wat later worden de resultaten per klasse aan het oordeel van de betrokken chef onderworpen.

Twijfelt men aan de juistheid van bepaalde beoordelingsresultaten dan worden ze opnieuw voorgelegd aan de functiewaarderingscommissie.

Indien er meningsverschillen blijven bestaan, dient men beroep te doen op iemand van buitenaf (de systeemhouder en de vakbondsdeskundigen bijvoorbeeld).

De functies worden gerangschikt in klassen op basis van de resultaten van de functiewaardering en van de rangorde.

Het aantal klassen wordt vaak bij benadering vastgelegd in een sectorale of ondernemingsovereenkomst.

Vervolgens wordt aan elke werknemer schriftelijk meegedeeld in welke groep zijn functie is ondergebracht. Die schriftelijke mededeling dient 2 delen te bevatten :

- de mededeling van de klasse;
- een overzicht van de totale indeling van alle functies in de verschillende klassen.

Als de werknemer het vraagt, moet eveneens uitleg gegeven worden over de wijze waarop zijn functie in een klasse werd ondergebracht.

## **Verhaalprocedure**

- Elke functiehouder kan in beroep gaan tegen de waardering en/of de rangorde van zijn functie.
- Vaak is bij overeenkomst vastgelegd dat de directie en de vakbondsafvaardiging (of de vakbondssecretarissen) bepaalde functies kunnen betwisten.
- Betwisting kan op grond van:
  - onjuistheden in de procedure;
  - functieindeling in vergelijking met andere ingedeelde functies;
- De termijn bepalen waarbinnen, na bekendmaking van de resultaten, beroep kan worden aangetekend;
  - De vorm van het beroep nader bepalen;
  - De timing van het beroep vastleggen;
  - De hiërarchische weg of de dienst waarbij het beroep dient ingediend, vastleggen;
  - De Functiewaarderingscommissie of de Technische Commissie inschakelen;
- Indien de Functiewaarderingscommissie de klacht ontvankelijk verklaart, wordt de functiehouder op de hoogte gebracht en heeft een nieuwe classificatie plaats.
- Elke betwisting dient door technische argumenten gestaafd te worden.
- Indien er van de functie geen grondige beschrijving (in vergelijking met typefuncties) is gemaakt, zal een ruime beschrijving worden gegeven, zodat de functie opnieuw op basis van de methode kan worden geanalyseerd en gewaardeerd.

De resultaten van dit onderzoek worden schriftelijk aan de indiener van het beroep bezorgd. De interne commissie van beroep kan uit andere personen dan de Technische Commissie worden samengesteld. Ook de vakbondsafvaardiging is erin vertegenwoordigd.
- Indien de Paritaire Technische Commissie de klacht niet ontvankelijk verklaart, indien ze niet tot een akkoord komt of indien een betrokkene het niet eens is met het tweede resultaat, kan het dossier naar een externe commissie van beroep worden gestuurd.
- De deskundige van de systeemhouder en de vakbondsdeskundigen onderzoeken de klacht (horen eventueel de aanklagende partij, de chef en/of de directie en/of de vakbondsafvaardiging).
- Als deskundige maken ze een laatste analyse en trachten ze tot een consensus te komen.
- Indien geen gezamenlijke beslissing kan worden bereikt, wordt de zaak met een politiek akkoord tussen directie en vakorganisatie geregeld.
- In bepaalde sectoren maakt de Paritaire Technische Commissie, na de argumenten te hebben onderzocht en besproken, een definitief en bindend rapport.
- Kan er nog altijd geen overeenstemming worden bereikt, dan zal de Paritaire Commissie eventueel opnieuw het dossier behandelen.
- Tijdens de behandeling van de klacht kan de aanklager zich laten bijstaan door een persoon naar eigen keuze (een vakbondsafgevaardigde of een vakbondsvrijgestelde).

Soms treedt de vakbondsafvaardiging automatisch op als doorgeefluik tussen de Paritaire Technische Commissie en/of de commissie van beroep en de betrokken werknemers.

## **Functieclassificatie en beloning**

Eens de classificatie achter de rug is, wordt de nieuwe beloningsstructuur uitgewerkt.

Over het aantal klassen en de klassegrenzen dient met de vakbonden uit het bedrijf een overeenkomst afgesloten te worden (hoeveel klassen en welke punten-groepen).

De vakbonden zien erop toe dat de klassen niet zo worden gemaakt dat ze rekbaar worden (bij de beschrijving van vooraf bepaalde klassen).

De classificatiedeskundigen van de vakbonden worden daarbij vaak om advies gevraagd.

Daarna dienen de lonen te worden vastgelegd.

In deze fase treden geen deskundigen op, aangezien het gaat over een loononderhandeling tussen de sociale gesprekspartners.

De classificatie leidt tot een functieloon (dat als minimumloon wordt beschouwd).

De persoonlijke bekwaamheid of de manier waarop een functie wordt vervuld blijft in heel dit proces in de schaduw (het loon dat daarmee verband houdt wordt ook wel het persoonlijk aandeel genoemd).

Bij de beloning wordt ook rekening gehouden met een aantal andere factoren zoals het huidig loon, de leeftijd, de anciënniteit ...

Met betrekking tot de polyvalentie wordt in heel wat sectoren nagedacht over een wijze waarop ze kan meetellen (binnen of buiten de classificatie).

### Het actueel houden van het systeem

- De functiebeschrijvingen, de functiewaardering en de rangorde dienen regelmatig geactualiseerd te worden, vooral in geval van :
  - functiewijzigingen;
  - nieuwe functies;
  - periodiek onderhoud.
- De rechten en plichten van de werknemers en hun directe chefs moeten vastgelegd worden:
  - elke functiehouder heeft het recht om herziening van de beoordeling te verzoeken wanneer zijn functie gewijzigd is;
  - elke chef heeft de plicht bij duidelijke functiewijzigingen een herziening van de waardering te vragen.

Als deze methode voortdurend wordt toegepast, kan de ontwikkeling van de functies worden gevolgd en kunnen gegevensbanken worden opgezet over de functies in een sector

### Meer info over een sekseneutraal beloningsbeleid

Het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen liet een studie uitvoeren naar de neutraliteit van de analytische functieclassificatiesystemen door het consortium Berenschot Belgium en de onderzoekscentra SEIN (Universiteit Hasselt) en EGiD (Hec-UIg).

De resultaten zijn opmerkelijk

- Bij ondernemingen **zonder** functieclassificatie bestaat er een loonkloof die gedeeltelijk te verklaren is vanuit het perspectief van het loopbaantraject. Deze loonkloof bevat echter ook een onverklaarbaar gedeelte, wat kan wijzen op discriminatie.
- Bij ondernemingen **met** een analytische functieclassificatie wordt er nog wel een algemene loonkloof vastgesteld, maar de onderzoekers vonden geen onverklaarbare loonkloof. Dit heeft als voordeel dat de bestaande loonkloof meetbaar is en volledig kan verklaard worden (door bijvoorbeeld het functieniveau of de leeftijd). Dit impliceert dat ze dus ook kan worden weggewerkt.

Algemeen kunnen we stellen dat om tot "gelijk loon voor gelijk werk" en "gelijk loon voor gelijkwaardig werk" te komen, het belangrijk is een analytische waardering en functieclassificatie in te voeren.

**Meer info** op [de website](#) van het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen