

Checklist

Sekseneutraliteit bij functiewaardering- en classificatie

Een initiatief van Minister van Werk, Peter Vanvelthoven
in samenwerking met experts van de sociale partners
en het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen

Inleiding

De loonkloof tussen mannen en vrouwen is nog steeds een feit. Een deel van deze loonkloof is verklaarbaar. Vrouwen kiezen vaker voor de minder goed betaalde sectoren, ze werken vaker deeltijds en stromen minder door naar hogere functies. Een deel van de loonkloof is echter onverklaarbaar en mogelijks te wijten aan seksdiscriminaties in de gehanteerde functieclassificatie.

In het interprofessioneel akkoord 2007-2008 worden de bedrijven en de sectoren opgeroepen om hun loonclassificatie te toetsen op genderneutraliteit en indien nodig correcties aan te brengen. De federale overheid wil de sociale partners aanmoedigen door verschillende instrumenten aan te reiken om er voor te zorgen dat vrouwen- en mannenfuncties gelijk behandeld worden.

Op vraag van Minister van Werk, Peter Vanvelthoven, werd er een werkgroep¹ samengesteld uit experts van de sociale partners en het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen die dit evaluatie-instrument opstelden. Deze checklist tracht om seksdiscriminaties in de functieclassificatie op te sporen en zo de ongelijke behandeling van vrouwen en mannen verder te verminderen.

Het instrument bestaat uit twee delen: de checklist en een begeleidende tekst. De begeleidende tekst is een verdere toelichting en verantwoording bij de vragen die opgenomen werden in de checklist. Op deze manier wordt het voor de gebruiker duidelijk waarom de vragen gesteld worden. Het geeft tevens inzicht in de factoren die zorgen voor een genderneutrale functieclassificatie. De handleiding is dus naast een evaluatie-instrument ook een aanbeveling voor het opstellen van waarderingssystemen.

Door de scoring wordt het mogelijk om een idee te krijgen van de mate waarin het gebruikte systeem voldoet aan de vereisten voor genderneutraliteit. In het volledige proces van functieclassificatie kunnen er zich ongelijke behandelingen voordoen. Vandaar dat alle fasen opgenomen werden in de evaluatie. Het is immers belangrijk om gedurende het ganse proces alert te blijven.

Bij het opmaken van de checklist werd er gekozen om de bestaande instrumenten zoveel mogelijk te gebruiken. Het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen ontwikkelde immers binnen het project "EVA" reeds enkele hulpmiddelen, in samenwerking met de sociale partners, om de bestaande discriminatie in functieclassificatiesystemen op te sporen en weg te werken. De handleiding 'Seksneutrale functieclassificatie' van het EVA-project werd als uitgangspunt gebruikt voor het opstellen van deze checklist. Deze handleiding is online verkrijgbaar via de website van het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen (www.igvm.be). Het gebruik van deze handleiding is dus aanbevolen als aanvulling op het voorliggende instrument.

¹ De werkgroep was samengesteld uit Diane Pardon (LBC-NVK), Yves Vergeylen (ACLVB), Johan Van Eeghem (BBTK-SETCa) en Carla Rijmenams (Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen).

DEEL I: Checklist

Sekseneutraliteit bij functiewaardering- en classificatie

	A Neen	B Min of meer neen	C Weet niet	D Min of meer ja	E Ja
1. Introductie functiewaarderingsproject:					
1.1. Opstarten van commissies en bepalen projectaanpak					
1.1.1. Is er een evenredige en evenwichtige vertegenwoordiging naar functie en geslacht?					
1.2. Procedures: projectaanpak en afspraken vastleggen					
1.2.1. Is er een akkoord over het principe 'gelijk loon voor gelijk werk'?					
1.2.2. Is er in de procedures voorzien dat iedereen, mannen en vrouwen, betrokken worden bij elke stap van het proces?					
1.3. Belang van keuze van een sekseneutraal systeem					
1.3.1. Is het gekozen systeem analytisch?					
1.3.2. Wordt er beroep gedaan op een consultant?					
Indien ja: ga verder met vraag 1.4.1. Indien neen:					
1.3.3. Is er een evenredige verdeling van mannen- en vrouwenkenmerken in het bedrijfseigen systeem?					
1.3.4. Zijn de toe te kennen scores in het bedrijfseigen systeem in verhouding met de vereiste inspanningen van het werk?					
1.4. Belang van open communicatie					
1.4.1. <u>Voor</u> : krijgen alle medewerkers de nodige informatie over het doel van de classificatie, het systeem en het proces?					
1.4.2. <u>Tijdens</u> : krijgen alle medewerkers de nodige informatie over de voortgang van de werkzaamheden?					
1.4.3. <u>Na</u> : krijgen alle medewerkers de nodige informatie over de functiebeschrijvingen, de functieclassificatie, de beroeps- en onderhoudsprocedure?					

1.5. Opleiding voor commissieleden en medewerkers					
1.5.1. Hebben alle leden een vorming gekregen over het systeem met aandacht voor de valkuilen die functiewaarderingsdiscriminatie in de hand werken?					
2. Voorbereidingsfase:					
2.1. Organogram					
2.1.1. Is er een duidelijk organogram?					
2.2. Inventaris van functies					
2.2.1. Zijn alle functies, dus ook de typische vrouwenfuncties, opgenomen?					
Indien ja: ga verder met vraag 2.3.1. Indien neen:					
2.2.2. Is er een objectieve reden waarom functies buiten de oefening vallen?					
2.3. Functietitels					
2.3.1. Wordt in de functietitel de verwijzing naar het geslacht vermeden?					
Indien ja: ga verder met vraag 2.3.3. Indien neen:					
2.3.2. Wordt er gebruik gemaakt van de vermelding (M/V)?					
2.3.3. Werd vermeden dat de mannelijke functiebenamingen klinken alsof ze meer verantwoordelijkheid inhouden dan de vrouwelijke functienamen?					
2.4. Aanduiden van functiewoordvoerders					
2.4.1. Werd er aandacht besteed aan de keuze voor vrouwelijke functiewoordvoerders?					
3. Functies beschrijven					
3.1. Opmaak van de functiebeschrijvingen					
3.1.1. Werden er voldoende functiehouders geselecteerd, om de functie-inhoud correct te kunnen weergeven?					
3.2. Functiebeschrijvingen: minimale inhoud en kwaliteitseisen					
3.2.1. Bevat de functiebeschrijving alle informatie om deze te kunnen waarderen?					
3.2.2. Worden de functiebeschrijvingen volgens een vast stramen opgesteld?					
3.3. Evenwichtige benadering van mannen- en vrouwenkenmerken					
3.3.1. Behoren in het gebruikte functiewaarderingssysteem alle relevant geachte functiekenmerken tot de waarderingscriteria?					

3.3.2. Zijn deze waarderingscriteria duidelijk en eenduidig omschreven?					
3.3.3. Zijn de waarderingscriteria niet voor interpretatie vatbaar en sekseneutraal?					
3.3.4. Zijn de criteria representatief voor de te waarden functies?					
3.3.5. Zijn de waarderingscriteria ook van toepassing op typisch vrouwelijke functies?					
3.3.6. Is er vermeden dat een hoge gradering (respectievelijk een hoog niveau) alleen wordt gekoppeld aan een of meerdere functies (meestal door mannen uitgevoerd) waardoor typisch vrouwelijke functies systematisch op de lagere graderingsniveaus zullen scoren?					
3.3.7. Werden alle waarderingscriteria consequent toegepast?					
3.4. Rol van de functie-analist					
3.4.1. Heeft de functie-analist voldoende voeling met de problematiek van sekseneutraliteit?					
3.5. Goedkeuring functiebeschrijving door functiehoud(st)er en leidinggevende					
3.5.1. Worden de functiebeschrijvingen goedgekeurd door de functiehoud(st)ers en de leidinggevende(n)?					
3.5.2. Zijn er voldoende mogelijkheden voorzien om eventueel aanvullingen of correcties aan te brengen?					
4. Functies waarden					
4.1. Objectief waarden a.d.h.v. criteria en het vermijden van waarderingsfouten					
4.1.1. Werden vooroordelen vermeden bij de toepassing van waarderingscriteria en hun omschrijving?					
4.1.2. Kunnen de wegingen (scores, gewichten) voldoende verantwoord worden?					
4.1.3. Werd vermeden dat typische mannelijke kenmerken en prestaties hoger gewaardeerd werden dan vrouwelijke kenmerken?					
4.1.4. Gebeurde de waardering steeds met dezelfde reeks van waarderingscriteria en gebeurde dit systematisch en consequent?					
4.1.5. Werden alle functies onderzocht en gewaardeerd met alle vooropgestelde criteria?					
4.1.6. Werd dubbeltelling bij de waardering van een functiekenmerk vermeden?					
4.1.7. Werd bij de weging vermeden om rekening te houden met deeltijds werk of leeftijd?					
4.1.8. Werd voor de weging uitsluitend rekening gehouden met de functie en niet met het functioneren van de functiehouder?					

4.2. Controle van waardering					
4.2.1. Werd er een controle doorgevoerd door middel van een paarsgewijze vergelijking te maken van mannen- en vrouwenfuncties?					
4.2.2. Werd er een kwaliteits- en consistentiecheck uitgevoerd door de functieclassificatiedeskundigen?					
5. Ontwikkelen van een classificatie					
5.1. Lay-out van een classificatie					
5.1.1. Werden seksespecifieke clusters (mannenfuncties tegenover vrouwenfuncties) vermeden?					
6. Onderhoud van een classificatie					
6.1. Wordt er in de onderhoudsprocedure voldoende over gewaakt dat alle medewerkers (zowel vrouwen als mannen) de kans krijgen om hun functiebeschrijving en -waardering in geval van fundamentele wijzigingen in de functie-inhoud te laten actualiseren?					

Scores:

De antwoorden in de kolommen A t.e.m. C leveren geen punten op.

De antwoorden in de kolommen D en E leveren telkens 1 punt op.

Maak de som van de scores in de kolommen D en E.

- **Slecht (van 1 tot 10 punten):** het systeem biedt geen enkele garantie op een seksneutrale functieclassificatie. Het risico op ongelijke behandeling van vrouwenfuncties is groot.
- **Opgelet (van 11 tot 20 punten):** u bent op de goede weg, maar er zijn nog veel problemen in de toepassing. De kans op ongelijke behandeling van vrouwenfuncties is zeer reëel.
- **Goed (van 21 tot 30 punten):** het systeem moet een gelijke behandeling van mannen- en vrouwenfuncties tot stand brengen. Waakzaamheid blijft echter aangewezen. Er zijn nog gebreken, waardoor een ongelijke behandeling van vrouwenfuncties mogelijk blijft.
- **Zeer goed (van 31 tot 40 punten):** het systeem voldoet aan de vereisten voor een gelijke behandeling van mannen- en vrouwenfuncties. Blijf echter attent, zodat er geen nieuwe risico's op ongelijke behandeling van vrouwen binnensluipen.

DEEL II:

Wegwijzers voor gelijkheid van vrouwen en mannen in functiewaardering- en classificatie

Functiewaardering is één van de middelen om het principe van "gelijk loon voor gelijkwaardig werk" in de praktijk te brengen. Bij de keuze van het systeem van functiewaardering, opteert men dus best voor een systeem dat seksneutraliteit garandeert. Uit onderzoek blijkt dat analytische systemen daartoe de meeste garanties bieden. Op voorwaarde echter dat zij ook correct worden toegepast. Dit betekent dan ook dat er strikte voorwaarden op vlak van de procesmatige aanpak en de procedures moeten worden nageleefd.

1. Kies een seksneutraal en analytisch systeem.
2. Let op het seksneutraal verloop van het proces van functiewaardering.
3. Garandeer seksneutraliteit binnen de procedures.

De beste remedie is uiteraard alle betrokken partijen sensibiliseren en aanbevelingen geven m.b.t. seksneutraliteit in functiewaardering. Trouwens gelijkheid van vrouwen en mannen in functiewaardering komt niet alleen vrouwen maar ook mannen ten goede. Vooroordelen en sekstereotypen bij functiewaardering kunnen in beide richtingen nadelig en discriminerend werken.

Het ganse proces om te komen tot een functieclassificatie is opgebouwd uit verschillende fasen. We geven u graag wat raadgevingen om discriminaties tussen vrouwen en mannen te vermijden.

1. **Introductie functiewaarderingsproject**

1.1. Opstarten van commissies en bepalen van projectaanpak

In de voorbereidende fase wordt er een paritair samengestelde begeleidingscommissie opgericht. Het is aan te bevelen ook vrouwen te betrekken bij deze commissies, bij het opstellen van de procedures en bij het begeleiden van het functiewaarderingsproject. Zo kunnen ook zij invloed uitoefenen op de beslissingen die doorheen het proces worden genomen en kan er aandacht worden gevestigd op bepaalde punten en invalshoeken m.b.t. gelijke kansen. De rol van de vrouwen in deze commissies, en uiteraard ook van de mannen, is juist te waken over gelijke behandeling in het ganse proces van functiewaardering.

Let wel: de aanwezigheid van vrouwen in dergelijke commissies biedt niet automatisch een garantie op seksneutraliteit. Zowel vrouwen als mannen kunnen beslissingen nemen die gebaseerd zijn op sekstereotypen.

Stel uzelf dus de volgende vraag:

- *Is er in de commissie een evenredige en evenwichtige vertegenwoordiging naar functie en geslacht?*

1.2. Procedures: projectaanpak en afspraken vastleggen

Functiewaardering blijkt tot meer gelijkheid van lonen tussen mannen en vrouwen te leiden als er sprake is van een systematische, formele procedure. Concreet impliceert dit dat er een aantal stappen zijn genomen, namelijk:

- er is een planning inzake activiteiten en besluitvormingsmomenten afgesproken,
- de commissies zijn opgericht en de rollen van alle betrokken partijen zijn klaar en duidelijk vastgelegd,
- er zijn afspraken gemaakt omtrent het indienen van bezwaren en het up to date houden van de classificatie (beroeps- en onderhoudsprocedure),
- de betrokkenen werden opgeleid in de thematiek functiewaardering.

Besteed voldoende zorg en aandacht aan de actieve deelname van vrouwen in het ganse functiewaarderingsproject. Indien vrouwen niet of weinig betrokken worden bij de procedures, bijvoorbeeld bij het opmaken van de functie-inventaris of bij het opmaken van de functiebeschrijvingen, kunnen ze ook geen invloed uitoefenen op de beslissingen die doorheen het proces worden genomen.

Stel uzelf dus de volgende vragen:

- *Is er een akkoord over het principe 'gelijk loon voor gelijkwaardig werk'?*
- *Is er in de procedures voorzien dat iedereen, mannen en vrouwen, betrokken wordt bij elke stap van het proces?*

1.3. Belang van keuze van een seksenutraal systeem

Tijdens de voorbereidende fase dient er een functieclassificatiesysteem gekozen te worden dat rekening houdt met de specificiteit van de sector of onderneming. Dat er verschillende systemen van functiewaardering bestaan, maakt de keuze er niet makkelijker op.

Uiteraard opteert men best voor een systeem dat zoveel mogelijk garanties biedt naar seksenutraliteit. Empirisch onderzoek verricht naar de invloed van verschillende soorten waarderingssystemen en evaluatieprocedures bevestigt dat analytische systemen - indien ze correct worden toegepast - de kans verhogen op gelijk loon voor mannen en vrouwen. Andere systemen, zoals paarsgewijze vergelijking en ranking, bieden daarentegen minder waarborgen.

Uit onderzoek² is gebleken dat een seksenutraal systeem voldoet aan een aantal criteria:

1. Het systeem moet **analytisch** zijn, d.w.z. dat het functies dient te analyseren en waarden aan de hand van vooraf bepaalde, welomschreven en door de sociale gesprekspartners overeengekomen waarderingscriteria (i.e. gezichtspunten of functiekenmerken).
2. Het systeem dient alle voorkomende functiekenmerken in de gehele onderneming te waarden, d.w.z. dat het systeem functies dient te analyseren en te waarden op **alle aspecten** die bij de uitvoering van de functie van belang zijn. Een aantal

² X., Van punten naar munten. Onderzoeksproject in het raam van het Vierde Actieprogramma van de Europese Commissie. Verslag werkbezoek Nederland, Brussel, Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid i.s.m. Universiteit Gent, 1997, p. 27-29.

hoofdkenmerken moet daarbij in elk geval worden geanalyseerd en gewaardeerd, t.w. kennis, verantwoordelijkheid, vaardigheden en arbeidsomstandigheden (inconveniënten).

3. Het systeem in zijn geheel moet verschillende criteria (mannelijke als vrouwelijke) hanteren. Mannelijke en vrouwelijke kenmerken moeten evenredig voorkomen in de opbouw van het systeem.
4. Het systeem moet een **gelijkwaardige benadering** mogelijk maken van de **wegingsmogelijkheden** van mannen- en vrouwenfunctiekenmerken, d.w.z. dat beide groepen kenmerken in tenminste dezelfde mate moeten kunnen scoren.
5. De **waarden** die het systeem toekent, moeten **in verhouding staan tot de vereiste inspanning** van het werk, d.w.z. dat de toegekende waarden per functiekenmerk in de juiste verhouding tot elkaar en tot de totale waardetoekenning moeten staan.
6. Het systeem dient **integraal** te worden **toegepast in de onderneming**, d.w.z. dat alle functies in de onderneming, zowel in de breedte als in de diepte, met hetzelfde systeem moeten worden gewaardeerd. Een uitzondering op deze eis kan wel worden toegestaan t.a.v. zeer grote en complexe ondernemingen, waar de organisatiestructuur het gebruik van subsystemen voor verschillende functiegroepen noodzakelijk maakt.

Stel uzelf dus de volgende vragen:

- *Is het gekozen systeem analytisch?*
- *Wordt er beroep gedaan op een consultant?*
 - o *Indien neen:*
 - *Is er een evenredige verdeling van mannen- en vrouwenkenmerken in het bedrijfseigen systeem?*
 - *Zijn de toe te kennen scores in het bedrijfseigen systeem in verhouding met de vereiste inspanning van het werk?*

1.4. Belang van open communicatie

Het voorlichten van het personeel vormt een belangrijk onderdeel in het functiewaarderingsproces. Een organisatie die een systeem van functiewaardering wil invoeren, zal dit voor de medewerkers acceptabel moeten maken. Gebrek aan voorlichting van het personeel en gebrek aan klare taal over het project kunnen grote weerstand oproepen tegen het waarderingsproject en het zelfs doen stranden. Onduidelijke afspraken, garanties of procedures kunnen tot misverstanden leiden en het vlotte verloop van het functiewaarderingsproces belemmeren of zelfs helemaal blokkeren. Weerstanden neem je weg door alle medewerkers van meet af aan bij het project te betrekken en op een eenduidige manier rond het project te communiceren. De voorlichting aan het personeel speelt daarom een belangrijke rol, zowel voor, tijdens als na de afronding van het functiewaarderingsproject. Dit kan bijvoorbeeld onder de vorm van een infobrochure en/of een nieuwsbrief.

Stel uzelf dus de volgende vragen:

- *Voor: krijgen alle medewerkers de nodige informatie over het doel van de classificatie, het systeem en het proces?*
- *Tijdens: krijgen alle medewerkers de nodige informatie over de voortgang van de werkzaamheden?*
- *Na: krijgen alle medewerkers de nodige informatie over de functiebeschrijvingen,*

de functieclassificatie, de beroeps- en de onderhoudsprocedure?

1.5. Opleiding voor commissieleden en medewerkers

Vooroordelen en seksestereotypen zijn generalisaties over mannen en vrouwen die een deel van onze cultuur vormen. Vaak spelen deze vooroordelen onbewust mee en buigt dit al snel over naar discriminatie. Vooroordelen en stereotypen hebben nefaste gevolgen in het proces van functieclassificatie, denk maar aan de mogelijke lagere waardering van functies die overwegend door vrouwen worden uitgevoerd. Uit onderzoek is gebleken dat het bewustzijn over het optreden van sekseonderscheid in functiewaardering miniem is. Het is dus belangrijk alle betrokkenen gevoelig te maken voor functiewaarderingsdiscriminatie aan de hand van vorming en training.

Stel uzelf dus de volgende vraag:

- *Hebben alle leden van de commissie een vorming gekregen over het systeem met aandacht voor de valkuilen die functiewaarderingsdiscriminatie in de hand werken?*

2. Voorbereidingsfase

2.1. Organogram

Een organogram wordt opgesteld zodat men een duidelijk zicht krijgt op de huidige organisatiestructuur en de functies die hierin passen. Het niet uittekenen en laten bekrachtigen van het organogram kan achteraf moeilijkheden geven bij het "inkaderen" van de functies in een raamwerk (organogram). Bepaalde functies vinden geen houvast en beginnen erin te "zweven".

Stel uzelf dus de volgende vraag:

- *Is er een duidelijk organogram?*

2.2. Inventaris van functies

Een functiewaarderingsproject begint met het opstellen van een volledige inventaris van al de functies die in de organisatie worden uitgeoefend. Dit betekent dat alle functies van mannen en vrouwen in kaart worden gebracht. Hierbij moet ook rekening worden gehouden met deeltijdse en tijdelijke functies die vaak door vrouwen worden ingevuld. In principe dienen alle functies die in een organisatie voorkomen te worden beschreven, geanalyseerd en gewaardeerd.

Let er bij de opmaak van de inventaris ook op dat functies niet te breed worden geformuleerd. Opvallend is dat vooral administratieve, uitvoerende of ondersteunende functies waarin voornamelijk vrouwen worden tewerkgesteld, samengevoegd worden tot één functiebeschrijving (bijvoorbeeld secretaresse, administratief medewerker, ...) terwijl de meer technische functies of functies van kaderleden of leidinggevende functies apart en in detail worden beschreven.

Als er bepaalde functies niet opgenomen worden, is het belangrijk dit te motiveren zodat er in een latere fase hieromtrent geen problemen rijzen.

Stel uzelf dus de volgende vragen:

- Zijn alle functies, dus ook de typische vrouwenfuncties, opgenomen?
- Zo neen, is er een objectieve reden waarom functies buiten de oefening vallen?

2.3. Funcietitels

Er moet een éénduidige relatie en herkenbaarheid zijn tussen functietitel en functie-inhoud. Wees dus attent op de functiebenamingen: ze kunnen niveauverzwarend of verlichtend geïnterpreteerd worden, bijvoorbeeld medewerker personeelszaken of assistent HRM.

Laat u ook niet misleiden in functiezwarte door typisch mannelijke of vrouwelijke functiebenamingen, bijvoorbeeld secretaris versus secretaresse. Soms klinken typisch mannelijke functiebenamingen alsof ze meer verantwoordelijkheid inhouden dan vrouwelijke functies. Wat is bijvoorbeeld het verschil tussen een coördinatrice van een afdeling of het hoofd van de dienst? Soms wordt een vrouwelijke functiehouder "assistent(e) van" genoemd terwijl in de praktijk misschien dezelfde activiteiten worden uitgevoerd als de persoon waarvan men assistent is.

Vermijd zoveel mogelijk verwijzing naar sekse in functietitels. Indien het onvermijdelijk is omdat het taalkundig niet kan, gebruik dan steeds de vermelding (M/V).

Stel uzelf dus de volgende vragen:

- Wordt in de functietitel de verwijzing naar het geslacht vermeden (bvb. telefoniste, receptioniste, ...)?
- Indien nee: wordt er dan gebruik gemaakt van de vermelding (M/V)?
- Werd vermeden dat mannelijke functiebenamingen klinken alsof ze meer verantwoordelijkheid inhouden dan de vrouwelijke functienamen?

2.4. Aanduiden van functiewoordvoerders

Het begeleidingscomité zal de functies aanduiden die betrokken zullen worden in het waarderingproces. De functietitularissen of functiehouders (dit zijn degenen die de functie uitoefenen) worden aangeduid om gegevens te verstrekken over de functie-inhoud. Zij treden dan op als functiewoordvoerders. Wees bij het aanduiden van functiewoordvoerders attent voor de aanwezigheid van vrouwelijke functiewoordvoerders en besteed aandacht aan hun betrokkenheid. De ervaring leert immers dat vrouwen en mannen andere dingen in hun functie belangrijk vinden of beklemtonen, of dezelfde dingen op een andere manier verwoorden. Zaken die voor de ene werknemer evident zijn, worden door een andere werknemer misschien wel expliciet naar voor gebracht.

Stel uzelf dus de volgende vraag:

- Werd er aandacht besteed aan de keuze voor vrouwelijke functiewoordvoerders?

3. Functies beschrijven

3.1. Opmaak van de functiebeschrijvingen

De functiewoordvoerder(ster), de persoon die de desbetreffende functie uitoefent, is een bevoorrechte bron van informatie. Let op dat beide geslachten vertegenwoordigd zijn. Uiteraard is een gesprek met de directe leidinggevende eveneens van belang. Hij of zij kan nog aanvullende relevante gegevens aanreiken voor de functiebeschrijving.

Een functie-interview en in sommige situaties een bezoek aan de werkplek levert veel informatie op en is ideaal voor het toetsen van de functie-informatie en randvoorwaarden. Een voorbereidende en duidelijke vragenlijst werkt drempelverlagend en zal objectieve informatie geven.

De rol van de functie-analist is zeer belangrijk. Hij of zij is verantwoordelijk voor de juiste interpretatie van de functie-informatie en voor het objectief en kritisch analyseren van de functie-inhoud conform de systeemvereisten en de normstelling van de systeemhouder.

Stel uzelf dus de volgende vraag:

- *Werden er voldoende functiehouders geselecteerd, om de functie-inhoud correct te kunnen weergeven?*

3.2. Functiebeschrijving : minimale inhoud en kwaliteitseisen

De beschrijving moet zeker aan een aantal minimumvoorwaarden voldoen:

- duidelijk, consistent en volledig zijn: gebruik eenvoudig taalgebruik en vermijd het gebruik van 'vak- en bedrijfsjargon'; de informatie dient zo duidelijk te zijn dat ze slechts voor één interpretatie vatbaar is.
- herkenbaarheid: de functiebeschrijving moet een spiegelbeeld zijn van de realiteit d.w.z. dat de betrokken functiehoud(st)er zich moet kunnen herkennen in de beschrijving van zijn of haar functie.
- uniform en conform zijn aan de vereisten van het gekozen functiewaarderingssysteem.
- seksenutraal omschreven zijn: het is niet omdat bepaalde taken traditioneel aan vrouwen toevertrouwd worden, dat ze niet beschreven moeten worden; koken, kuisen en opruimen zijn niet aangeboren; nauwgezetheid, bewegingsvaardigheid en concentratievermogen evenmin.
- geen sekse-identificatie geven met de functiewoordvoerder(ster) door hetzij de functietitel, aanspreekvormen of persoonlijke voornaamwoorden (bijvoorbeeld, start de beschrijving van de activiteiten met een werkwoord, zo vermijd men het gebruik van het onderwerp).
- een beeld geven over wat wordt gedaan en niet hoe (dus niet over het functioneren van de persoon in kwestie).

Stel uzelf dus de volgende vragen:

- *Bevat de functiebeschrijving alle informatie om deze te kunnen waarderen?*
- *Worden de functiebeschrijvingen volgens een vast stramien/sjabloon opgemaakt?*

3.3. Evenwichtige benadering van mannen- en vrouwenkenmerken

Specifieke kenmerken van vrouwenfuncties moeten in dezelfde mate tot uitdrukking komen in de gezichtspunten of criteria en mogen niet op lagere graderingsniveaus worden gewaardeerd. Zorg er dus voor dat functiekenmerken als

- zorgvuldigheid
- tact
- discretie
- integriteit
- netheid en hygiëne
- repetitief en kort-cyclisch werk
- dienstbaarheid
- representativiteit
- geduld
- inlevingsvermogen
- luisteren
- verzorgen en verplegen.

op gelijke wijze in de functiebeschrijvingen aan bod komen als

- gezag
- zwaar fysieke opdrachten
- buiten werken
- leidinggeven
- commerciële, financiële en materiële verantwoordelijkheid
- organisatie
- beleidsontwikkeling en –adviesing
- technische werkzaamheden enz..

Alle waarderingscriteria moeten zodanig omschreven en gedefinieerd zijn dat ze zowel van toepassing zijn op mannenfuncties als op vrouwenfuncties. Ook bepaalde waarderingscriteria die niet direct typerend zijn voor mannen- of vrouwenfuncties zoals zelfstandigheid, verantwoordelijkheid, creativiteit, complexiteit, kennis,... worden in een aantal functiewaarderingsystemen zodanig omschreven dat ze in het voordeel van mannenfuncties werken. Voorbeelden zijn: nadruk leggen op financiële en commerciële verantwoordelijkheid, technische kennis of managementkennis en omschrijven van verantwoordelijkheid in organisatorische termen.

Een ander punt van kritiek is dat een aantal criteria en niveau-omschrijvingen niet eenduidig omschreven zijn, zodat zij voor meerdere interpretaties vatbaar zijn en dergelijke interpretatievrijheid ruimte kan geven voor sekse-onderscheid. Denk maar aan het verschil dat schuilt achter een 'coördinatrice' en een 'diensthoofd'?

Soms zijn bepaalde niveaus van een aantal gezichtspunten gekoppeld aan één soort of type functie. Bijvoorbeeld "creativiteit" wordt gekoppeld aan ingenieursfuncties of "complexiteit" aan werkzaamheden die professioneel technische capaciteiten vereisen.

In een aantal functiewaarderingsystemen wordt ook met voorbeelden gewerkt in de omschrijving van criteria. Als in dit geval alleen voorbeelden worden gebruikt van typische mannenfuncties en niet van typische vrouwenfuncties kan dit nadelig werken voor de waardering van vrouwenfuncties. Als bijvoorbeeld voor het gezichtspunt "zwaarte van het werk" alleen het tillen van zware voorwerpen zoals zakken cement werd opgenomen, bestaat het risico dat bijvoorbeeld het tillen van mensen niet wordt gewaardeerd.

Stel uzelf dus de volgende vragen:

- Behoren in het gebruikte functiewaarderingsstelsel alle relevant geachte functieterkenmerken tot de waarderingscriteria?
- Zijn deze waarderingscriteria duidelijk en eenduidig omschreven?
- Zijn de waarderingscriteria niet voor interpretatie vatbaar en sekseneutraal?
- Zijn de criteria representatief voor de te waarden functies?
- Zijn de waarderingscriteria ook van toepassing op typisch vrouwelijke functies?
- Is er vermeden dat een hoge gradering (respectievelijk een hoog niveau) alleen wordt gekoppeld aan een of meerdere functies (meestal door mannen uitgevoerd) waardoor typisch vrouwelijke functies systematisch op de lagere graderingsniveaus zullen scoren?
- Werden alle waarderingscriteria consequent toegepast?

3.4. Rol van functie-analist

De betrokken functie-analist moet objectief en met de nodige aandacht voor de gelijke kansethematiek te werk gaan. Hij of zij speelt een cruciale rol in de waarborg op gelijke behandeling door de informatie sekseneutraal te interpreteren tijdens de functiebeschrijving, functie-analyse en waardering.

Stel uzelf dus de volgende vraag:

- Heeft de functie-analist voldoende voeling met de problematiek van sekseneutraliteit?

3.5. Goedkeuring functiebeschrijving door functiehoud(st)er en leidinggevende

Als de functiebeschrijving klaar is, wordt ze ter goedkeuring aan de functiehoud(st)er voorgelegd. Ook de directe leidinggevende en het management zal het met de beschrijving eens moeten zijn: uiteindelijk is het de leiding die de inhoud van een functie bepaalt of een takenpakket samenstelt.

Stel uzelf dus de volgende vragen:

- Worden de functiebeschrijvingen goedgekeurd door de functiehoud(st)ers en de leidinggevende(n)?
- Zijn er voldoende mogelijkheden voorzien om eventueel aanvullingen of correcties aan te brengen?

4. Functies waarden**4.1. Objectief waarden a.d.h.v. criteria en het vermijden van waarderingsfouten**

Alle beschreven en goedgekeurde functies worden gewaardeerd volgens het stelsel dat men gekozen heeft. Basis voor de functiewaardering is de nauwkeurig doorgenomen en

goedgekeurde functiebeschrijving. De waardering zelf gebeurt op basis van de functiekenmerken en volgens het gekozen waarderingssysteem.

Speciale aandacht moet uitgaan naar het dubbeltellen van gerelateerde criteria. Bijvoorbeeld: leiding geven en verantwoordelijkheid dragen voor mensen kunnen niet tweemaal geteld worden. Idem voor leiding geven en mensen motiveren, aansturen, enz. (aspecten die worden gewaardeerd in het criterium communicatie).

Stel uzelf dus de volgende vragen:

- *Werden vooroordelen vermeden bij de toepassing van waarderingscriteria en hun omschrijving?*
- *Kunnen de wegingen (scores, gewichten) voldoende verantwoord worden?*
- *Werd vermeden dat typische mannelijke kenmerken en prestaties hoger gewaardeerd werden dan vrouwelijke kenmerken?*
- *Gebeurde de waardering steeds met dezelfde reeks van waarderingscriteria en gebeurde dit systematisch en consequent?*
- *Werden alle functies onderzocht en gewaardeerd met alle vooropgestelde criteria?*
- *Werd dubbeltelling bij de waardering van een functiekenmerk vermeden?*
- *Werd bij de weging vermeden om rekening te houden met deeltijds werk of leeftijd?*
- *Werd voor de weging uitsluitend rekening gehouden met de functie en niet met het functioneren van de functiehouder?*

4.2. Controle van waardering

Een goede manier om de waarderingen te controleren bestaat erin, na de beëindiging van de waardering, de functies onderling met mekaar te vergelijken. Men selecteert enkele vergelijkbare paren van mannen- en vrouwenfuncties op verschillende organisatieniveaus. Een paar bestaat uit een mannenfunctie en een vrouwenfunctie die ongeveer gelijk gewaardeerd zijn in punten. Vervolgens analyseert men de beschrijving en waardering van de geselecteerde paren en zoekt men naar eventuele inconsistenties.

Bovendien is het aangewezen dat het volledige systeem samen met de functiebeschrijvingen, de detailresultaten van de waardering (maw de graderingen) alsook de rangordening in functieklassen of categorieën onmiddellijk na afloop door de directie van de onderneming ter beschikking worden gesteld de functieclassificatiedeskundigen van de patronale federatie en de vakorganisaties. Deze kunnen op een onafhankelijke wijze de controles uitvoeren op consistentie en objectiviteit van de waarderingen.

Stel uzelf dus de volgende vragen:

- *Werd er een controle doorgevoerd door middel van een paarsgewijze vergelijking te maken van mannen- en vrouwenfuncties?*
- *Werd er een kwaliteits- en consistentiecheck uitgevoerd door de functieclassificatiedeskundigen?*

5. Ontwikkelen van een classificatie

5.1. Lay-out van een classificatie

Bij het afbakenen van de klassengrenzen moet men opletten dat een groep of cluster van vrouwenfuncties niet systematisch afzakt naar een lagere klasse of geduwd wordt onder de klassengrens. Daarenboven bemoeilijken ze het doorgroeien naar een volgende klasse en wordt vergelijken tussen functiegroepen niet meer mogelijk. Belangrijk is ook de wijze waarop en de argumentatie waarmee de scheidingslijn getrokken wordt tussen 2 klassen of groepen van functies.

Als de klassengrenzen getrokken zijn en de verschillende klassen gedefinieerd of omschreven (klasse- of niveauomschrijvingen) worden is het raadzaam deze op een seksneutrale manier te formuleren. Best laat men zich bij het afbakenen van functieklassen leiden door de natuurlijke breuklijnen in de functiewaarderingsresultaten én een mathematisch te verantwoorden model (steeds dezelfde puntenbreedte voor elke klasse, stijgende puntenbreedte voor elke klasse, procentuele opbouw van het klassenmodel,...).

Stel uzelf dus de volgende vraag:

- *Werden seksespecifieke clusters (mannenfuncties tegenover vrouwenfuncties) vermeden?*

6. Onderhoud van een classificatie

Eens de classificatie is uitgewerkt en geïmplementeerd, moet ze ook up to date worden gehouden. Nieuwe functies of gewijzigde functies moeten worden opgenomen in het bestaande model. Waak er bijgevolg over dat alle medewerkers (en ook hun leidinggevenden) bvb. jaarlijks kunnen signaleren dat hun functiebeschrijving verouderd is en moet worden aangepast. Bij fundamentele aanpassing van de functie-inhoud wordt de functie dan ook opnieuw gewaardeerd. Waak er in de procedures over dat vrouwen én mannen van deze mogelijkheid gebruik kunnen maken, bvb. door formeel aan alle werknemers de vraag te stellen of de functie aan herziening toe is. Zo vermijdt men dat alleen de luide roepers of durvers een beroep doen op de onderhoudsprocedure.

Stel uzelf dus de volgende vraag:

- *Wordt er in de onderhoudsprocedure voldoende over gewaakt dat alle medewerkers (zowel vrouwen als mannen) de kans krijgen om hun functiebeschrijving en –waardering in geval van fundamentele wijzigingen in de functie-inhoud te laten actualiseren?*

7. KOPPELING AAN DE VERLONING

Bij de onderhandelingen over de verloning worden functieklassen omgezet in loonklassen. Functies van gelijke waarde of gelijke zwaarte zullen dus recht geven op een zelfde

functieloon. Maar het loon van een werknemer bestaat meestal niet uit functieloon alleen. Vaak worden andere looncomponenten toegevoegd, zoals extra premies (bvb. ter compensatie van overuren, avond- of weekendwerk, gevaarlijk werk, ...), Of er worden ook extra-legale vergoedingen toegekend zoals maaltijdcheques, groeps- of hospitalisatieverzekering, enz. In sommige ondernemingen wordt er naast een vast loon (functieloon) ook nog gewerkt met variabele verloning. Al deze elementen kunnen maken dat er een verschil in loon ontstaat tussen mannen en vrouwen in de onderneming. Besteed bijgevolg ook in de koppeling functieclassificatie – verloning voldoende aandacht aan de gelijke behandeling van mannen en vrouwen! Anders zullen vrouwen en mannen, ondanks de sekseneutrale waardering van hun functie, toch niet gelijk worden verloned!