



DE KROMME RIJN

Nauwe samenhang tussen functiegebouw, functiewaarderingssysteem, beoordelingssysteem en beloningssysteem

Eén wijziging komt bijna nooit alleen

Stel: de directie deelt u mee dat de functieomschrijvingen al jarenlang niet meer zijn aangepast aan de werkelijkheid. En dat is inderdaad waar, dus misschien is het wel een goed idee om de omschrijvingen aan te passen. Maar daarna blijkt dat sommige collega's opeens lager worden ingeschaald, met een aflopende persoonlijke toeslag, omdat hun functie na de aanpassing van de omschrijving minder wordt gewaardeerd. Anderen zitten eerder aan hun 'plafond'. En weer anderen krijgen na de aanpassing van hun functieomschrijving te horen dat ze niet meer aan de functie-eisen voldoen. Hoe kan dat nu? Het was toch alleen maar de bedoeling om de bestaande functies beter te omschrijven?

We geven nog een ander voorbeeld. Stel: uw directie vindt dat de organisatie commerciëler moet worden en wil de functies en functie-eisen hieraan aanpassen. En ook nu is het gevolg dat mensen opeens niet meer aan de functie-eisen voldoen, terwijl hun werk in de praktijk niet is veranderd.

Onaangename verrassing

De twee genoemde voorbeelden geven een belangrijk signaal af: een wijziging in het functiegebouw, het functiewaarderingssysteem, het beoordelingssysteem of het beloningssysteem, kan gevolgen hebben voor zowel het inkomen als de werkzekerheid van u en uw collega's. Zorg er daarom voor dat u bij een wijziging van één van deze systemen altijd kijkt naar de gevolgen (per functie) voor de andere drie systemen. Doet u dit niet, dan kunt u voor onaangename verrassingen komen te staan.

Uw loonzakje

De inhoud van uw loonzakje wordt bepaald door de volgende vier 'systemen':

- het functiegebouw;
- het functiewaarderingssysteem;
- het beoordelingssysteem;
- het loongebouw.

Hierbij worden achtereenvolgens de volgende vier stappen doorlopen:

Stap 1 de functie wordt beschreven, met de daarbij behorende functie-eisen;

Stap 2 op basis van de functieomschrijving wordt de functie 'gewogen'; dit gebeurt met behulp van een functiewaarderingssysteem;

Stap 3 op basis van de waardering van de functie, krijgt de functie een plaats in het loongebouw; hoe hoger iemands functie gewaardeerd wordt, hoe hoger zijn salaris is. Het loongebouw bepaalt hoeveel iemand met de betreffende functie kan verdienen en hoe snel hij zijn plafond heeft bereikt. Er bestaan verschillende loongebouwen. Zo kan eenzelfde weging in het ene loongebouw meer opleveren dan in een ander loongebouw;

Stap 4 de functionaris wordt jaarlijks beoordeeld; deze beoordeling bepaalt in veel gevallen of hij in het komende jaar meer gaat verdienen – en zo ja, hoeveel; tijdens de beoordeling wordt ook nagegaan of de functionaris nog wel aan de functie-eisen voldoet. En als dan blijkt dat dit niet het geval is, kan zijn baan op de tocht staan!

Zoals u ziet, hangen het functiegebouw, het functiewaarderingssysteem, het loongebouw en het beoordelingssysteem nauw

met elkaar samen. Samen bepalen zij uw inkomen, en ook uw werkzekerheid.

Gevolgen van één wijziging

We hebben al aangegeven dat een wijziging in één van de vier genoemde systemen, vergaande gevolgen kan hebben voor de andere drie systemen. We geven hiervan enkele voorbeelden:

- Als een functie anders wordt beschreven, is de kans groot dat de waardering én de beloning van deze functie verandert. Ook kan de beoordelingssystematiek veranderen.
- Bij een wijziging in het functiewaarderingssysteem is de kans groot dat de weging van functies verandert, waardoor ook de beloning van deze functies wijzigt. Kortom: een wijziging in het functiewaarderingssysteem kan leiden tot een wijziging in de beloning. En dat heeft ook weer gevolgen voor het pensioen.
- Als het loongebouw verandert, is de kans groot dat de onderneming meer met moderne beloningssystemen gaat werken (geen vaste periodieken, verschillende inflatievergoedingen per loongroep, de beloning sterker laten afhangen van de beoordeling, etc.). Dit kan grote gevolgen hebben voor de beloning en de vooruit-

zichten van u en uw collega's, zowel in positieve als in negatieve zin.

- Als het beoordelingssysteem wordt gewijzigd, is de kans groot dat de mate waarin een werknemer in aanmerking komt voor een loonsverhoging, voortaan sterker wordt bepaald door de beoordeling die hij krijgt van zijn eigen leidinggevende.
- Een functiewijziging kan – naast de gevolgen voor het loonzakje – ook met zich meebrengen dat iemand na de wijziging niet meer aan de functie-eisen voldoet. En dan wordt het beoordelingssysteem ook gebruikt om mensen 'weg te beoordelen'

Valkuilen

Het feit dat de wijziging van één systeem grote gevolgen kan hebben, brengt met zich mee dat u in diverse valkuilen kunt trappen als uw OR betrokken raakt bij een wijziging van één of meer van de genoemde systemen. We noemen er enkele:

- Veel directies vragen instemming over een wijziging van één van de genoemde systemen zonder aan te geven welke consequenties dit heeft voor de andere systemen. Als u dan zelf geen onderzoek doet naar deze gevolgen, loopt u het risico dat u belangrijke zaken weggeeft. Vraag ook altijd expliciet welke gevolgen een wijziging in het ene systeem heeft voor de andere systemen. Dus als bijvoorbeeld veel functies veranderen, vraag dan naar de waardering (zowel 'oud' als 'nieuw') van elk van die functies, de beloning ('oud' en 'nieuw') en de beoordeling ('oud' en 'nieuw').
 - Het gebeurt nogal eens dat een directie een instemmingsaanvraag indient voor een wijziging in het functiewaarderingssysteem. Vraag in zo'n geval om per functie aan te geven wat de weging is (zowel 'oud' als 'nieuw'), en welke gevolgen de voorgenomen wijziging per functie heeft voor de beloning en het 'plafond'.
 - Een beoordelingssysteem wordt in de praktijk vaak ingevoerd zonder dit eerst aan de OR voor te leggen. Zorg er daarom altijd voor dat u het bestaande beoordelingssysteem op schrift heeft.
- Hoe kunt u dergelijke valkuilen nu herkennen én hoe voorkomt u dat u erin valt? Hierna geven we u een aantal praktische tips.

Functiegebouw

Met betrekking tot een wijziging van het functiegebouw zijn er zowel open en eerlijke signalen als meer stiekeme signalen. Er is sprake van een open en eerlijk signaal als de directie duidelijk aankondigt dat zij het func-

tiegebouw – of delen hiervan – wil moderniseren. U kunt dan in alle openheid afspraken maken over het proces dat volgt. Een meer stiekem signaal voor wijzigingen van het functiegebouw is dat medewerkers worden geïnterviewd over de inhoud van hun functie, of worden gevraagd om hun functie uit te schrijven. Een groot risico is dan dat zij van alles vergeten, zoals het invallen voor een chef als die afwezig is. Dergelijke zaken zijn echter van groot belang voor de weging van hun functie en het bijbehorende salaris. En als deze zaken worden vergeten, wordt de functie van de betreffende medewerkers te laag gewaardeerd, wat negatieve gevolgen heeft voor hun beloning.

Praktische tips

- Als u een 'stiekem' signaal ontvangt dat functies worden geregistreerd, moet u onmiddellijk vragen wat er gebeurt. U kunt dan niet worden overvallen door wijzigingen die bij elkaar adviesplichtig zijn (bij structurele wijzigingen van de functieomschrijvingen is namelijk sprake van een reorganisatie).
- Vraag concreet of bepaalde functies worden gewijzigd, of een groep functies (wellicht) wordt gewijzigd en/of of er wordt bestudeerd in welke mate functies moeten worden aangepast. Ook dan kunt u niet worden overvallen door wijzigingen die bij elkaar adviesplichtig zijn.
- Vraag alle functieomschrijvingen en functie-eisen op die gewijzigd gaan worden. U kunt dan de zwaarte van de ingrepen beoordelen én u kunt bepalen of er sprake is van een adviesplichtig besluit.
- Is er sprake van de wijziging van een groep functies, eis dan het adviesrecht op (als de directie nog niet om advies heeft gevraagd).
- Is het adviesrecht van toepassing en gaat het om belangrijke aanpassingen, haal er dan een ervaren deskundige bij. Het beoordelen van functiewijzigingen is namelijk geen simpel klusje. Hiervoor is veel juridische kennis vereist, plus kennis van de functies zelf. Laat de deskundige daarom altijd samenwerken met de mensen die de betreffende (oude) functies goed kennen.
- Vraag uw directie of een functiewijziging ook gevolgen heeft voor de functiewaardering – en zo ja, wat die gevolgen dan zijn. U beschikt dan over een aanwijzing dat de functiewijziging gevolgen kan hebben voor het salaris en het pensioen van de betrokken medewerkers.
- Vraag concreet of de functiewijzigingen gevolgen hebben voor de beloning van de werknemers (salarissen, toeslagen, re-

gelingen en pensioenen).

- Vraag naar de wijze waarop de mensen nú worden beoordeeld en naar de wijze waarop ze stráks worden beoordeeld. Zo kunt u misschien achterhalen of men bepaalde werknemers wil 'wegbeoordelen'.
- Zorg ervoor dat u over het huidige functieboek beschikt.

Functiewaarderingssysteem

Bij de formulering van een functie, heeft u als ondernemingsraad geen advies- of instemmingsrecht over de waardering van die functie, ook niet als het om een groep functies gaat. U heeft echter wel instemmingsrecht over wijzigingen in de methode die wordt gebruikt om functies te waarderen (tenzij dit in de CAO is geregeld). Bovendien kunt u met betrekking tot de waardering van een specifieke functie wél gebruikmaken van uw informatierecht. U kunt dus wel altijd vragen naar de waardering van de nieuwe functies binnen het bestaande functiewaarderingssysteem.

Praktische tips

- Vraag bij een wijziging van het functiewaarderingssysteem altijd naar de waardering van de verschillende functies volgens de oude én de nieuwe methode.
- Vraag de directie om per functie aan te geven welke gevolgen de wijziging heeft voor de salarissen (op korte en lange termijn), plafonds, toeslagen en pensioenen.
- Zorg dat u volledig geïnformeerd bent over zowel de huidige waarderingmethode als over de nieuwe methode.
- Niet iedere trainer, deskundige of jurist is voldoende op de hoogte van de verschillende functiewaarderingssystemen, de consequenties hiervan en de mogelijke alternatieven. Schakel daarom een specialist in, want hij kan u helpen om te bepalen welke gevolgen een wijziging heeft voor de werknemers én hoe eventuele negatieve gevolgen gecompenseerd kunnen worden. Ook kan hij u helpen bij het zoeken naar alternatieven en bij eventuele onderhandelingen met de directie.

Beoordelingssysteem

Vroeger werd heel veel met periodieken gewerkt. En dan moest iemand het wel heel bont maken om geen salarisverhoging te krijgen. Want de periodieken beloonden vooral dienstjaren, en geen prestaties. Er vonden wel beoordelingen plaats en er werden ook wel beoordelingsgesprekken gehouden, maar dat ging vaak heel oppervlakkig, ongestructureerd en/of niet erg diep. Voor de inhoud van het loonzakje was de beoordeling in feite niet erg belangrijk.

Tegenwoordig is dat wel anders, want er zijn de afgelopen jaren steeds meer beoordelingssystemen geïntroduceerd waarbij de beoordeling wél van belang is. Een werknemer krijgt dan bijvoorbeeld 3% erbij als hij het goed doet, 1% als hij normaal presteert en 0% als hij slecht functioneert.

Praktische tips

- Vraag bij functiewijzigingen en bij een wijziging van een functiewaarderingssysteem altijd of ook de wijze van beoordelen verandert – en zo ja, hoe.
- Als het antwoord 'ja' is, schakel dan een specialist in. Het gaat hier namelijk om complexe materie.
- Als het antwoord 'nee' is, leg dat dan vast, zodat u hier op een later moment terug kan komen (als dat nodig is). Zorg er ook voor dat u op de hoogte bent van de huidige beoordelingsmethode en wees alert op eventuele afwijkingen of wijzigingen.

Wat zegt de WOR?

Welke rechten heeft uw OR nu precies bij de wijziging van één van genoemde systemen? In tegenstelling tot wat veel ondernemingsraden denken, is het instemmingsrecht van art. 27 WOR niet van toepassing op functiewijzigingen. Maar als er veel wijzigingen zijn, heeft u op grond van art. 25 WOR meestal wel adviesrecht, omdat het dan in feite om een reorganisatie gaat. U heeft wel instemmingsrecht bij een wijziging van

het functiewaarderingssysteem. Ook heeft uw OR instemmingsrecht bij een wijziging van het beoordelingssysteem en/of het beloningssysteem.

Wel moet u er rekening mee houden dat een CAO-regeling altijd voorrang heeft op de WOR. Dus als een wijziging van bijvoorbeeld het beloningssysteem het gevolg is van een aanpassing in de CAO, kunt u zich niet beroepen op uw instemmingsrecht. U moet dus altijd nagaan of een wijziging wel of niet in de CAO is geregeld.