

HANDBOEK  
FUNCTIEWAARDERING  
MODE-, INTERIEUR-, TAPIJT- en  
TEXTIELINDUSTRIE  
2005

Copyright Vakraad MITT, juli 2005.

Overname, in welke vorm ook, van deze publicatie of gedeelten daarvan is – zonder voorafgaande toestemming van de Vakraad voor de Mode-, Interieur-, Tapijt en Textielindustrie – niet toegestaan.

Hoewel bij deze uitgave de uiterste zorg is nagestreefd, kan voor eventueel in deze uitgave voorkomende onjuistheden en onvolledigheden niet worden ingestaan en wordt deswege geen aansprakelijkheid aanvaard.

***Nadere inlichtingen:***

Vakraad voor de Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie (MITT)

Postbus 428

3700 AK Zeist

Telefoon: 030-2320901

Telefax: 030-2320909

Email: [vakraadmitt@modint.nl](mailto:vakraadmitt@modint.nl)

# **I**NHOUDSOPGAVE

1. **VOORWOORD**
2. **FUNCTIEWAARDERING IN DE MODE-, INTERIEUR-, TAPIJT- EN  
TEXTIELINDUSTRIE OP BASIS VAN ORBA, DE NIEUWE GENERATIE**
3. **RICHTLIJNEN VOOR HET INDELEN VAN FUNCTIES OP BASIS VAN  
HET FUNCTIEHANDBOEK MODE-, INTERIEUR-, TAPIJT- EN  
TEXTIELINDUSTRIE**
4. **INDELINGS- EN BEZWAAR-BEROEPSPROCEDURE MODE-,  
INTERIEUR-, TAPIJT- EN TEXTIELINDUSTRIE**
5. **VRAGENLIJST FUNCTIE-ONDERZOEK**
6. **INDELINGSFORMULIER**
7. **OVERZICHT OMSCHREVEN FUNCTIES + COMBIFUNCTIES**
- 8.1 **FUNCTIERANGSCHIKKINGSLIJST**
- 8.2 **FUNCTIERASTER EN TOELICHTING**
9. **DE FUNCTIE-OMSCHRIJVINGEN**
10. **DIVERSEN / SPECIFIEKE BEDRIJFSINFORMATIE**

# 1. VOORWOORD

Dit handboek "Functiewaardering Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie 2005" is tot stand gekomen op basis van het door de Algemene Werkgevers Vereniging VNO NCW (AWVN) verrichte onderzoek. Werkgevers- en werknemersorganisaties in de bedrijfstakken Textiel-, Tapijt- en Confectie-Industrie hebben in 2004 aan AWVN de opdracht verleend tot een integratie van de functiewaarderingssystemen voor de Confectie-Industrie en de Textielindustrie in het kader van het integratieproces van beide CAO's.

De doelstelling van het functiewaarderingsonderzoek luidde als volgt:

*Ontwikkelen van branchespecifiek referentiemateriaal ten behoeve van de ondernemingen in de bedrijfstakken Textiel-, Tapijt- en Confectie-Industrie, zodanig dat partijen blijvend kunnen beschikken over een betrouwbaar, geaccepteerd en doelmatig instrument voor het op ondernemingsniveau indelen van functies in binnen de nieuwe geïntegreerde- CAO op te nemen salarisklassen.*

Voor de inventarisatie van de functies en de toetsing van de omschrijvingen aan representatieve praktijksituaties hebben wij de welwillende medewerking verkregen van een aantal bedrijven uit de textiel-, tapijt en mode-industrie. Wij willen dan ook onze dank hiervoor uitspreken aan zowel de medewerkers als de directies van de betreffende ondernemingen.

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van het functiewaarderingssysteem "ORBA Nieuwe Generatie" waarvan de AWVN systeemeigenaar is.

Het onderzoek is verricht onder eindverantwoordelijkheid van de AWVN, onder toezicht van een begeleidingscommissie, bestaande uit vertegenwoordigers van de voormalige Vakraden voor de Textielindustrie en Confectie-Industrie.

Het handboek is bedoeld voor diegenen die binnen een onderneming zijn belast met het indelen van functies (P&O-functionarissen, leden van indelingscommissies e.d.) dan wel met de bewaking van een juiste toepassing van functiewaardering (medezeggenschap, leden van bezwaar- en beroepscommissies)

Voor het indelen van de functies is het raadzaam zoveel mogelijk gebruik te maken van de uitgebreide omschrijvingen in dit handboek. De verkorte omschrijvingen zoals opgenomen in het CAO-boek dienen te worden gezien als een snelle zoekmogelijkheid, maar geven uiteraard geen gedetailleerd inzicht in de omschreven functies.

De heer A.A.J.M. Dahlmans, werknemersvoorzitter

De heer H.J.A. Bekke, werkgeversvoorzitter

De heer ir. F. Keun, werkgeversvoorzitter

## **2. FUNCTIEWAARDERING IN DE MODE-, INTERIEUR-, TAPIJT- EN TEXTIELINDUSTRIE OP BASIS VAN ORBA DE NIEUWE GENERATIE**

### **Inhoud**

- 1. Inleiding**
- 2. Wat is functiewaardering**
- 3. ORBA de Nieuwe Generatie**
- 4. Het ORBA de Nieuwe Generatie functieonderzoek**
- 5. Het waarden van functies met ORBA de Nieuwe Generatie**
- 6. ORBA de Nieuwe Generatie binnen de Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie: vergelijkenderwijs indelen van functies op basis van referentie-onderzoek**
- 7. De hoofdkenmerken en gezichtspunten van ORBA de Nieuwe Generatie nader toegelicht**

## 1. Inleiding

In de bedrijfstak Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie wordt al sinds jaren gebruik gemaakt van de Orba-methode van functiewaardering voor het vaststellen van de zwaarte of het niveau van functies. In de praktijk komt dit er op neer dat functies worden ingedeeld in de functiegroepen van de CAO Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie op basis van een vergelijking met de zgn. referentiefuncties uit het functiehandboek Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie of de verkorte omschrijvingen uit de cao.

Dit handboek en de voorgangers hiervan van de Vakraden voor de Textielindustrie en de Confectie-Industrie hebben al sinds jaren goede diensten bewezen bij het indelen van functies. Vanwege de integratie van de CAO's voor de Textielindustrie en de Confectie-Industrie hebben de Vakraden voor de Textielindustrie en de Confectie-Industrie ( de rechtsvoorgangers van de Vakraad voor de Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie) een opdracht verstrekt aan de AWWN, de systeemhouder van ORBA de Nieuwe Generatie, om een nieuw geïntegreerd functiehandboek te maken.

Net als in het verleden acht Vakraad voor de Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie het een goed idee op deze wijze een ieder die met functiewaardering te maken heeft te informeren over het doel en de werkwijze van functiewaardering. Zaken die aan bod komen zijn onder meer:

- wat is functiewaardering
- wat is ORBA de Nieuwe Generatie
- wat is referentie-onderzoek en hoe worden functies ingedeeld
- wat zijn mogelijkheden tot bezwaar en beroep.

De Vakraad voor de Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie meent dat hij hiermee op adequate wijze voorziet in de informatiebehoefte over functiewaardering en spreekt de hoop uit dat dit handboek zal bijdragen aan een verantwoorde en efficiënte toepassing van functiewaardering binnen de bedrijfstak.

## 2. Wat is functiewaardering?

In het bedrijfsleven - op kantoren en in fabrieken - bij instellingen, bij de overheid, kortom in elke organisatie moeten werkzaamheden worden uitgevoerd die verschillend van aard en inhoud zijn.

Vaak wil men in een organisatie een rangorde van functies naar niveau of zwaarte opstellen om deze kennis van de rangorde of niveauverhoudingen te gebruiken voor doeleinden van personeelsmanagement en dan met name het onderbouwen van de beloningsverhoudingen.

Als men een systematisch opgebouwde rangorde van functies wil verkrijgen, dan behoren alle relevante aspecten in ogenschouw te worden genomen. Bovendien zullen deze naar belangrijkheid tegen elkaar moeten worden afgewogen. Dit is het principe van functiewaardering.

Functiewaardering kan op verschillende manieren worden toegepast, variërend van zeer globaal en subjectief ('blauwe ogen') tot gedetailleerd en goed onderbouwd. Het laatste verdient natuurlijk de voorkeur omdat niemand gebaat is bij willekeur als het gaat om zoiets belangrijks als het niveau van iemands functie en de daarop gebaseerde beloning.

De zogenaamde analytische of 'punten' systemen, waartoe ook ORBA de Nieuwe Generatie behoort, bieden de beste garanties voor het vaststellen van de functieniveauverhoudingen binnen een organisatie.

*Handboek Functiewaardering Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie 2005*

*Deel 2: Functiewaardering in Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie op basis van ORBA, de nieuwe generatie*

Deze systemen beogen:

- door systematische omschrijving en analyse van functies
- volgens een aantal nauwkeurig omschreven en afgebakende criteria (gezichtspunten genoemd)
- via een methode van puntenwaardering een verantwoorde rangorde van functies te verkrijgen.

Uitgangspunt daarbij is de zwaarte van de eisen die aan de gemiddeld volwaardige functieervulling worden gesteld. De uitkomsten van deze systemen van functiewaardering zijn echter nooit een maatstaf voor de prestaties of voor de capaciteiten van de medewerkers in hun functies. Functiewaardering is een methode om functieniveaus te bepalen, niet om mensen in de uitoefening van hun functie te beoordelen!

De verkregen rangorde wordt in verreweg de meeste gevallen gebruikt als hulpmiddel voor het vaststellen van beloningsverhoudingen.

De met behulp van een analytisch systeem van functiewaardering verkregen informatie kan echter ook voor andere doeleinden op het gebied van personeelsmanagement worden gebruikt, zoals:

- het realiseren van verbeteringen in organisatie, efficiency en communicatie
- het herstructureren van functies met het oog op taakverruiming en verbreding
- het werven en selecteren van personeel en het voeren van beoordelings- en functioneringsgesprekken
- het opzetten van een verantwoord opleidings- en loopbaanbeleid.

### 3. ORBA de Nieuwe Generatie

ORBA de Nieuwe Generatie\* is een integraal toepasbaar systeem van organisatie- en functieonderzoek en functiewaardering. ORBA de Nieuwe Generatie is de meest recente versie van een functiewaarderingsmethode die haar oorsprong heeft in de jaren 50 en in het verleden bekend stond onder de namen GM (van: Genormaliseerde Methode), UGM (van: Uitgebreide Genormaliseerde Methode).

Het zou te ver gaan om in het bestek van dit handboek uitgebreid in te gaan op de verschillen tussen deze versies. Wat wel van belang is om te vermelden is dat alle versies naadloos op elkaar aansluiten. Dit betekent dat een functie die eerst met UGM en dan met ORBA of ORBA de Nieuwe Generatie wordt gewaardeerd toch een en hetzelfde functieniveau krijgt.

De ORBA de Nieuwe Generatiemethode is zoals gezegd integraal - dus voor alle functies ongeacht het niveau of het vakgebied - toepasbaar. ORBA de Nieuwe Generatie behoort tot de meest toegepaste functiewaarderingsystemen in Nederland.

Het gehele proces van ontwikkeling, toetsing en toepassing van de ORBA de Nieuwe Generatiemethode werd en wordt van nabij gevolgd en begeleid door de deskundigen van de vakorganisaties. Over de systematiek en de uitwerking van de ORBA de Nieuwe Generatiemethode wordt regelmatig overleg gepleegd en dientengevolge bestaat er bij de vakbondsdeskundigen vertrouwen in de ORBA de Nieuwe Generatiemethode en de manier waarop zij wordt toegepast. De deskundigen van de vakorganisaties zijn ook in staat om de

---

\* ORBA de Nieuwe Generatie is een afkorting van Organisatie Bureau AWV, thans bekend onder de naam AWWN. ORBA de Nieuwe Generatie is eigendom van de Algemene Werkgeversvereniging VNO-NCW (AWVN), die tevens systeemhouder van de methode is.

toepassing in de praktijk te volgen en te toetsen en spelen bijvoorbeeld een belangrijke rol bij het behandelen van zgn. externe beroepen.

#### **4. Het ORBA de Nieuwe Generatie functieonderzoek**

Zoals de naam al aangeeft gaat het bij functiewaardering om het waarderen van *functies*. Maar wat is een functie?

In de ORBA de Nieuwe Generatiemethode wordt een functie gedefinieerd als:

*een geheel van onderling samenhangende verantwoordelijkheden en activiteiten die door een persoon worden uitgeoefend en die gericht zijn op het realiseren van een bepaald doel of een bepaalde bijdrage.*

Om functies te kunnen waarderen moeten zij eerst onderzocht of geanalyseerd worden. Het hiervoor gebruikte onderzoek wordt aangeduid met de term functieonderzoek of ook wel functie-analyse. Functieonderzoeken kunnen betrekking hebben op hele organisaties, afdelingen of individuele functies. Doel is altijd om vast te stellen waaruit de bijdrage van de functie aan de organisatie bestaat en wat de niveaubepalende elementen in de functie zijn.

Voor het inventariseren van de relevante functie-informatie wordt vaak gebruik gemaakt van de zgn. ORBA de Nieuwe Generatie vragenformulieren. Een voorbeeld van zo'n vragenformulier is achter in deze brochure opgenomen.

Ook worden vaak korte functie-interviews met de functievervuller(s) en/of de verantwoordelijke leidinggevende(n) gehouden.

Functieonderzoeken resulteren vaak, maar niet altijd, in zgn. functieomschrijvingen. In een functieomschrijving worden onder meer zaken vastgelegd als de naam van de functie, het doel van de functie, de positie van de functie in de organisatie, de belangrijkste verantwoordelijkheids- en resultaatgebieden of kerntaken en een aantal specifieke onderwerpen, zoals de vanuit de functie vereiste sociale vaardigheden, de zgn. specifieke handlungsvereisten en de in de functie voorkomende bezwarende omstandigheden.

Soms wordt in een functieomschrijving ook informatie opgenomen die niet bedoeld is voor het waarderen, maar voor andere doeleinden, zoals werving en selectie, beoordeling, opleiding, loopbaanbegeleiding en kwaliteitszorg. Van belang is dan wel dat het voor betrokkenen duidelijk is waar deze informatie voor wordt gebruikt.

#### **5. Het waarderen van functies met ORBA de Nieuwe Generatie**

Het eigenlijke waarderen van functies geschiedt met behulp van in de ORBA de Nieuwe Generatiemethode vastgelegde gezichtspunten. Deze gezichtspunten maken het mogelijk om functies te analyseren naar relatieve zwaarte. De gezichtspunten zijn zodanig gekozen dat alle belangrijke, d.w.z. niveaubepalende aspecten die bij het vervullen van functies een rol (kunnen) spelen, aan de orde komen.

De gezichtspunten zijn gegroepeerd in een vijftal hoofdkenmerken, die vergelijkingen tussen functies qua opbouw (zogenaamde ORBA de Nieuwe Generatieprofielen) mogelijk maken. De opbouw van deze hoofdkenmerken in gezichtspunten is als volgt:

<i>Hoofdkenmerk</i>	<i>Gezichtspunt</i>	<i>Afweegfactor</i>
➤ Verantwoordelijkheid	• Problematiek	6
	• Effect	4
➤ Kennis	• Kennis	5
➤ Sociale Interactie	• Leiding geven	2
	• Uitdrukkingsvaardigheid	2
	• Contact	2
➤ Specifieke handelingsvereisten	• Bewegingsvaardigheid	2
	• Oplettendheid	1
	• Uitzonderlijke kenmerken	1
➤ Bezwarende omstandigheden	• Lichamelijke inspanning/massa	1
	• Lichamelijke inspanning/houding	1
	• Werkomstandigheden	3
	• Persoonlijk risico	1

In hoofdstuk 7 worden alle hoofdkenmerken en gezichtspunten beknopt omschreven.

Op basis van via het functieonderzoek verkregen informatie wordt voor elke functie bepaald welke gezichtspunten van toepassing zijn. Vervolgens worden voor elk van toepassing zijnde gezichtspunt punten (ook wel: graden) toegekend. Het aantal punten hangt af van de mate waarin zo'n gezichtspunt wordt vereist, respectievelijk voorkomt in het kader van een juiste uitoefening van de functie.

Het aantal punten wordt per gezichtspunt voor elke functie afzonderlijk bepaald. Naarmate de complexiteit van de functie groter is, er een sterker beroep wordt gedaan op kennis, er meer eisen gesteld worden aan de uitdrukkingsvaardigheid e.d. worden er voor die gezichtspunten ook meer punten gegeven.

Het toekennen van punten per gezichtspunt vindt plaats met behulp van de bij elk gezichtspunt behorende tabel.

Het met behulp van de tabellen toekennen van punten aan functies is specialistisch werk en kan alleen worden uitgevoerd door daartoe speciaal door de systeemhouder opgeleide functiewaarderingsdeskundigen.

In een handleiding - de zogenaamde systeemsleutel - waarin de ORBA de Nieuwe Generatiemethode is vastgelegd, zijn voorschriften voor het analyseren naar gezichtspunten en het waarderen in punten aangegeven. Teneinde een consistent gebruik van de systeemsleutel te garanderen wordt tevens gebruik gemaakt van uitgebreid referentiemateriaal. Dit referentiemateriaal wordt periodiek geijkt in overleg met de functiewaarderingsdeskundigen

van de vakorganisaties en geldt als norm voor het toepassen van ORBA de Nieuwe Generatie in de praktijk.

Sommige gezichtspunten zijn met het oog op de bepaling van de rangorde van een functie van groter belang dan andere. Daarom werden verhoudingen in belangrijkheid tussen de gezichtspunten onderling vastgesteld. Deze zgn. afweegfactoren liggen in de methode vast en zijn niet afhankelijk van de aard van de in een onderzoek betrokken functies, de aard van de onderneming e.d.

Het voor elke functie afzonderlijk toegekende aantal punten per gezichtspunt wordt vermenigvuldigd met de afweegfactor van het betreffende gezichtspunt. Vervolgens worden alle gewogen punten van de gezichtspunten opgeteld en ontstaat de totaalwaarde van de functie: de zogenaamde ORBA de Nieuwe Generatietotaalscore. Op basis van deze totaalscore kunnen functies naar zwaarte gerangschikt worden in een zogenaamde functierangschikingslijst. Deze lijst geeft aan wat de rangorde in functies is of anders gezegd: hoe het niveau of de 'waarde' van een functie zich verhoudt tot de niveaus van andere in de lijst voorkomende functies.

Als eenmaal bekend is wat de totaalscore van een functie is kan deze functie ingedeeld worden in een zgn. functiegroep. Een functiegroep geeft een bepaalde bandbreedte in ORBA de Nieuwe Generatiepunten aan. Alle functies die een totaalscore hebben die valt binnen deze bandbreedte worden in deze groep geplaatst. De functiegroepen liggen over het algemeen vast in de CAO of een arbeidsreglement en zijn gekoppeld aan salariscategorieën. Het indelen van een functie in de van toepassing zijnde functiegroep leidt dan automatisch tot indeling in de corresponderende salariscategorie.

Het is voor het indelen van functies in de functiegroepen lang niet altijd nodig om deze functies eerst volledig te waarderen. In het zogenaamde referentie-onderzoek worden eerst een aantal representatieve functies volledig onderzocht en gewaardeerd en deze functies worden dan gebruikt als referenties of normen voor het indelen van alle overige, niet volledig omschreven en gewaardeerde functies. Op deze vorm van onderzoek, die ook in de Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie wordt gebruikt, wordt in het volgende hoofdstuk nader ingegaan.

## **6. ORBA de Nieuwe Generatie binnen de Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie: vergelijkenderwijs indelen van functies op basis van referentie-onderzoek**

In het bovenstaande werd reeds ingegaan op het begrip functieonderzoek. Functieonderzoek kan in de praktijk zeer verschillende vormen aannemen, hetgeen onder meer afhankelijk is van het type bedrijf en de wensen en eisen van de ondernemingsleiding. Veel voorkomende onderzoeksvormen zijn het zgn. constaterende functieonderzoek, het referentie-functie-onderzoek en het normerende of structurerende functieonderzoek. Functieonderzoeken kunnen betrekking hebben op hele organisaties of onderdelen daarvan, maar ook, zoals in het geval van de Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie op hele bedrijfstakken.

In de Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie wordt ORBA de Nieuwe Generatie toegepast volgens het zgn. referentieonderzoek.

Kort gezegd komt deze onderzoeksvorm er op neer dat een representatieve selectie van het totaal aan in een bedrijf of bedrijfstak voorkomende functies volledig wordt onderzocht en gewaardeerd. Deze selectie van functies dient dan vervolgens als norm- of referentiemateriaal voor het vergelijkenderwijs indelen van alle overige functies. In tegenstelling tot de functies

die deel uit maken van het referentiemateriaal, de zgn. referentiefuncties, worden de in te delen of zgn. te refereren functies niet of hooguit zeer beknopt omschreven. De te refereren functies worden ook niet per gezichtspunt gewaardeerd. De voor het indelen benodigde functie-informatie wordt verkregen met behulp van het al eerder genoemde ORBA de Nieuwe Generatievragenformulier.

De in de Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie gebruikte referentiefuncties zijn vastgelegd in het functiehandboek Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie. Het selecteren, onderzoeken en waarden van referentiefuncties is specialistenwerk en vindt altijd plaats onder directe verantwoordelijkheid van de systeemhouder. Bij het selecteren van de referentiefuncties is onder meer rekening gehouden met een evenwichtige vertegenwoordiging van de verschillende typen bedrijven in de Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie en de daarin voorkomende bedrijfsprocessen en een evenwichtige verdeling van de referentiefuncties over de verschillende disciplines (commercie, productie, logistiek e.d.). Omdat de referentiefuncties als norm of "kapstok" dienen voor het indelen van alle overige functies moeten zij ook voldoende herkenbaar zijn voor wat betreft de inhoud en de mate van voorkomen. Van groot belang is verder dat de te kiezen referentiefuncties voldoende spreiding hebben over de verschillende in de CAO vastgelegde functiegroepen en dat zij zich niet op een grens tussen twee functiegroepen bevinden.

De in het handboek voor de Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie opgenomen referentiefuncties voldoen aan de hierboven genoemde eisen en zijn ook getoetst en geaccepteerd door de functiewaarderingsdeskundigen van de bij de CAO voor de Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie betrokken vakorganisaties.

Het functiehandboek is daarmee geschikt geworden om als instrument te dienen voor het op basis van vragenformulieren indelen van alle niet-referentiefuncties uit de onder de CAO voor de Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie vallende bedrijven.

In de CAO is vastgelegd dat het indelen van de functies geschiedt onder verantwoordelijkheid van de werkgever/directie.

In het Handboek Functiewaardering Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie 2005 zijn hiervoor richtlijnen opgenomen en wordt het indelingsproces beschreven. Kort gezegd komt het er op neer dat:

- voor alle functies, welke afwijken van de referentiefuncties, wordt informatie verzameld met behulp van het ORBA de Nieuwe Generatie vragenformulier. Het ingevulde vragenformulier wordt geaccordeerd door de functievervuller en diens (naast hogere) chef)
- op basis van het vragenformulier wordt de in te delen functie vergeleken met de referentiefuncties uit het functiehandboek en ingedeeld in de functiegroep van de referentiefunctie die het meest overeenkomt met de in te delen functie. De aldus tot stand gekomen indeling wordt door de werkgever/directie aan de betreffende medewerker bij voorkeur schriftelijk medegedeeld en znodig gemotiveerd.

Het is uiteraard van groot belang dat het inventariseren van functie-informatie en het op basis daarvan indelen van functies zorgvuldig gebeurt. De indeling in een functiegroep bepaalt immers tevens de salarisgroep waarin de functie wordt geplaatst.

Uit de vele ervaring die inmiddels met referentie-onderzoek in de Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie is opgedaan blijkt dat het indelen van functies in de verschillende bedrijven vrijwel altijd probleemloos verloopt.

Niettemin is het juist gezien de consequenties van functiewaardering voor het inkomen van medewerkers noodzakelijk dat er voldoende waarborgen zijn om zich eventueel voordoende problemen te kunnen oplossen.

De CAO van de Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie voorziet in dergelijke waarborgen in de vorm van een zogenaamde indelings- en beroepsprocedure. Deze procedure biedt individuele werknemers de mogelijkheid om bezwaar of beroep aan te tekenen tegen een door hun als onjuist ervaren indeling. Voor de inhoud van deze procedure wordt verwezen naar artikel 20 van de CAO voor de Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie en de in dit Handboek opgenomen tekst “Indelings- en Bezwaar- en Beroepsprocedure Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie” (onderdeel 4).

## 7. De Hoofdkenmerken, gezichtspunten en aspecten van de ORBA de Nieuwe Generatie-methode nader toegelicht

<i>Hoofk n-merk</i>	<p><b>VERANTWOORDELIJKHEID</b></p> <p>De bijdrage die een functie levert aan het realiseren van ondernemingsdoelstellingen, geschiedt vanuit een specifieke verantwoordelijkheid voor binnen de functie behorende activiteiten. Vanuit het hoofdkenmerk Verantwoordelijkheid wordt geanalyseerd wat deze verantwoordelijkheden zijn. Verantwoordelijkheid wordt geanalyseerd aan de hand van de gezichtspunten Problematiek en Effect.</p>
<i>Gezichts -punt</i>	<p><b>Problematiek</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Complexiteit en Functionele ruimte</i></p> <p>Problematiek betreft het behandelen van in de functie voorkomende vragen, problemen en uitdagingen. Problematiek wordt beschouwd in relatie tot de mate waarin het functioneel denken en handelen binnen een functie gebonden is aan kaders. Het graderen van Problematiek gebeurt op basis van de aspecten Complexiteit en Functionele ruimte. Deze aspecten vertonen een sterke samenhang.</p> <p>➤ <i>Complexiteit</i></p> <p>Vanuit Complexiteit wordt vastgesteld wat de aard en omvang van in een functie voorkomende vragen en problemen zijn. Daarbij gaat het met name om het vaststellen van de moeilijkheidsgraad van deze problemen en de wijze waarop hiervoor tijdens de functieervulling oplossingen moeten worden gevonden.</p> <p>Richtinggevende vragen bij de niveaubepaling zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hoe ingewikkeld zijn de in de functie voorkomende vragen of op te lossen problemen?</li> <li>• wat is de kwaliteit die is vereist voor het geven van oplossingen en in welke mate kan hierbij worden teruggevallen op eerdere, bekende oplossingen?</li> </ul> <p>➤ <i>Functionele ruimte</i></p> <p>De functionele ruimte bepaalt in hoeverre een medewerker in zijn denken en handelen door organisatorische kaders wordt beperkt, dan wel stimulerende invloeden daarvan ondervindt.</p> <p>Richtinggevende vragen voor de niveaubepaling zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wanneer en in welke mate moet de medewerker verantwoording afleggen over zijn activiteiten?</li> <li>• in hoeverre kan de medewerker bij de uitoefening van zijn functie terugvallen op anderen?</li> </ul>

<b>Gezichts -punt</b>	<b>Effect</b>
	<i>Resultaat en invloed</i>
	<p>Effect duidt op het resultaat van de bijdrage die een functie aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen levert. Een belangrijke factor bij het analyseren van dit effect is de mate waarin een functievervuller in staat is daadwerkelijk deze bijdrage te kunnen leveren. Het graderen van Effect gebeurt op basis van de aspecten Resultaat en Invloed.</p>
	<p>➤ <i>Resultaat</i></p> <p>Resultaat heeft betrekking op de vereiste kwaliteit van acties en beslissingen en op de invloed van deze acties en beslissingen op de organisatie of onderdelen daarvan en op klanten en relaties. Ook de termijn waarop de gevolgen hiervan merkbaar zijn, is punt van analyse</p> <p>Richtinggevende vragen bij de niveaubepaling zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• op welke terreinen binnen of buiten de organisatie is de functie primair van invloed?</li> <li>• wat is het belang van deze invloed voor de organisatie en haar omgeving?</li> </ul>
	<p>➤ <i>Invloed</i></p> <p>Het aspect invloed betreft de organisatorische context ofwel functionele ruimte van een functie. De mate waarin er (beperkende) voorschriften bestaan, bepaalt de mate waarin vanuit een functie invloed uitgeoefend kan worden.</p> <p>Richtinggevende vragen bij de niveaubepaling zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• in hoeverre wordt het functioneel denken en handelen ingekaderd door in de functie of haar omgeving aanwezige procedures of regelgeving; elke ruimte is er bij het nemen van beslissingen?</li> <li>• in hoeverre kan bij het maken van keuzes en beslissingen worden teruggevallen op anderen?</li> </ul>
<b>Hoofdke n-merk</b>	<b>KENNIS</b>
	<p>Kennis is een essentiële voorwaarde voor het denken en doen van de medewerker in zijn functie. Kennis wordt hierbij opgevat als een dynamisch begrip. Kennis wordt niet alleen verkregen uit opleiding en vorming maar ontwikkelt zich tevens tijdens en door het functioneel denken en handelen. Binnen het hoofdkenmerk Kennis gaat het om de samenhang tussen het beschikken over en het (vermogen tot het) toepassen van kennis. Het gelijknamige gezichtspunt Kennis bepaalt dit hoofdkenmerk.</p>
<b>Gezichts -</b>	<b>Kennis</b>

	<p style="text-align: center;"><i>Niveau en omvang</i></p> <p>Bij het analyseren en waarden van de vereiste mate van kennis wordt onderscheid gemaakt tussen de aspecten Niveau en Omvang.</p> <p>➤ <i>Niveau</i></p> <p>Niveau betreft de mate diepgang van de voor functie-uitoefening vereiste kennis. Ter ondersteuning van de beeldvorming over de mate en diepgang van de vereiste kennis, wordt gebruik gemaakt van de algemeen geaccepteerde indeling van scholingsniveaus: LBO, MBO, HBO en WO, echter zonder het aantoonbaar genoten hebben van deze opleidingen als maatstaf te hanteren.</p> <p>Richtinggevende vragen voor de analyse van dit aspect zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• welke mate van diepgang van kennis is vereist; gaat het om kennis over eenvoudige werkwijzen of kennis uit zeer specialistische vakgebieden?</li> <li>• welke mate van vakbeheersing is vereist?</li> </ul> <p>➤ <i>Omvang</i></p> <p>Omvang verwijst naar het toepassingsgebied van de vereiste kennis en naar de mate waarin integratie van deze kennisgebieden is vereist.</p> <p>Richtinggevende vragen voor de niveaubepaling zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• is kennis uit een groot aan vakdisciplines vereist?</li> <li>• in hoeverre is het voor de functievervulling noodzakelijk verbanden tussen verschillende vakgebieden te leggen?</li> </ul>
<i>Hoofdde n-merk</i>	<p style="text-align: center;"><b>SOCIALE INTERACTIE</b></p> <p>Functies verschillen in de mate waarin communicatie binnen en buiten de organisatie noodzakelijk is voor het realiseren van ondernemingsdoelen. Het belang van de functionele sociale interactie wordt geanalyseerd aan de hand van de gezichtspunten Leiding geven, Uitdrukkingsvaardigheid en Contact.</p>
<i>Gezichts -punt</i>	<p style="text-align: center;"><b>Leiding geven</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Typologie en omstandigheden</i></p> <p>Leiding geven betreft het direct of indirect aansturen van medewerkers binnen de organisatiestructuur. Resultaten bereikt men immers veelal via beïnvloeden van anderen. Voor het graderen van Leiding geven wordt gebruik gemaakt van de aspecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal werknemers / aard van de aansturing en</li> <li>• Omstandigheden.</li> </ul>

	<p>➤ <i>Aantal werknemers / aard van de aansturing</i> De belangrijkste maatstaven voor de niveaubepaling van dit aspect zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aan hoeveel personen geeft de functie vervuller leiding?</li> <li>• van welke vorm van leiding geven is sprake; direct, indirect, vaktechnisch, functioneel of ambtelijk?</li> </ul>
	<p>➤ <i>Omstandigheden</i> Het aspect omstandigheden betreft de situationele context waarbinnen het leiding geven plaatsvindt, met name op de factoren die dit bemoeilijken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan geografische spreiding of variaties in personeelsbezetting.</p>
<i>Gezichts-punt</i>	<b>Uitdrukkingsvaardigheid</b>
	<i>Materie en Kwaliteit</i>
	<p>Het gezichtspunt Uitdrukkingsvaardigheid betreft alle voor de functie vereiste vormen van schriftelijke en mondelinge informatieoverdracht. Speciale aandacht wordt daarbij besteed aan de mate waarin eigen vormgeving van informatie is vereist. Uitdrukkingsvaardigheid wordt geanalyseerd en gewaardeerd aan de hand van de aspecten Materie en Kwaliteit.</p>
	<p>➤ <i>Materie</i> Het aspect Materie betreft zowel de inhoud van de informatieoverdracht als de vereiste vorm(en) van uitdrukken. De mate waarin beheersing van een vreemde taal is vereist, krijgt daarbij aparte aandacht.</p> <p>De volgende vragen zijn richtinggevend voor de analyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hoe complex is de materie waarover gecommuniceerd wordt?</li> <li>• in welke vorm moet de informatie worden overgedragen: schriftelijk of mondeling?</li> </ul>
	<p>➤ <i>Kwaliteit</i> Het aspect Kwaliteit betreft de mate waarin een functie vervuller zelf actief vormgeeft aan de informatieoverdracht, de verhouding met de ontvangende partij en de beschikbare bedenktijd.</p>
<i>Gezichts-punt</i>	<b>Contact</b>
	<p style="text-align: center;"><i>Beïnvloeding/Kwaliteit en Functionele relatie</i></p> <p>Het gezichtspunt Contact betreft de mate waarin tijdens de communicatie afstemming van het eigen gedrag op dat van de andere partij is vereist. Het gaat hierbij om zaken als tact, inlevingsvermogen en een dienstverlenende houding. Analyse en waardering van Contact vindt plaats vanuit de aspecten Beïnvloeding/kwaliteit en Functionele relatie.</p>

	<p>➤ <b>Beïnvloeding/Kwaliteit</b> Dit aspect richt zich op het aanvoelen van, respectievelijk het inspelen op verwachtingen van anderen.</p> <p>De volgende vraag is richtinggevend bij niveaubepaling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hoe is de mate van het 'zich richten' op anderen het beste te typeren?</li> </ul> <p>Als vrij oppervlakkig, informerend en zaakgericht, zeer intensief en persoonsgericht of beïnvloedend?</p> <hr/> <p>➤ <b>Functionele relatie</b> Centraal bij dit aspect staat de analyse van de relatie van de functievervuller met anderen in termen van (functioneel) belang. Dit belang wordt bepaald door de mate waarin de invalshoeken en doelen van diverse betrokkenen overeenkomstig of juist strijdig zijn en door de sfeer waarin zij werken.</p> <p>De volgende vragen zijn richtinggevend bij de analyse van dit aspect:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• in hoeverre is er sprake van overeenkomst of verschil tussen de invalshoeken van waaruit beide partijen opereren (denk hierbij bijvoorbeeld aan achtergronden, benaderingswijzen, bekendheid met elkaars werk)?</li> <li>• in welke sfeer (formeel, informeel, cultuurverschillen) vindt het contact plaats?</li> <li>• zijn de doelen van betrokken partijen vergelijkbaar of juist strijdig?</li> </ul>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Hoofdke n-merk</p>	<p style="text-align: center;"><b>SPECIFIEKE HANDELINGSVEREISTEN</b></p> <p>Dit hoofdkenmerk bestaat uit drie gezichtspunten, te weten Bewegingsvaardigheid, Oplettendheid en Uitzonderlijke kenmerken. Deze gezichtspunten betreffen kenmerken die niet in elke functie voorkomen.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Gezichts -punt</p>	<p style="text-align: center;"><b>Bewegingsvaardigheid</b></p> <hr/> <p style="text-align: center;"><i>Beheersing en Bemoelijkende factoren</i></p> <p>Het gezichtspunt Bewegingsvaardigheid is van toepassing indien voor een functie specifieke of speciale beheersing van bewegingen is vereist. Analyse en waardering vindt plaats vanuit twee aspecten: Beheersing en Bemoelijkende factoren.</p> <hr/> <p>➤ <b>Beheersing</b> Het aspect Beheersing richt zich op de mate van nauwkeurigheid voor de uitvoering van meer of minder gecompliceerde handelingen.</p> <p>Richtinggevende vragen bij de niveaubepaling zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• met welke mate van precisie en accuratesse moeten de bewegingen worden uitgevoerd?</li> <li>• in welke mate is coördinatie van ledematen vereist?</li> </ul>

	<p>➤ <b>Aard</b>  Het begrip Aard heeft betrekking op kleuronderscheiding, smaak- en geuronderscheiding, geluidonderscheiding, tastzin, stemgeluid, fysiek uiterlijk en artistieke uitingsvorm.</p>
	<p>➤ <b>Belang</b>  Door middel van het aspect Belang wordt vastgesteld of de aard van het kenmerk onontbeerlijk is voor een (klein) deel van de functie, dan wel wezenlijk is voor de gehele functie.</p>
<b>Hoofdkenmerk</b>	<p style="text-align: center;"><b>BEZWARENDE OMSTANDIGHEDEN</b></p> <p>Dit hoofdkenmerk is bedoeld voor omstandigheden in functies, die fysisch en/of psychisch belastend zijn dan wel bepaalde gevaren voor de functievervuller met zich meebrengen. Bezwarende omstandigheden worden alleen gewaardeerd via de ORBA de Nieuwe Generatie Methode indien zij bij de uitoefening van de functie een substantiële factor vormen. Bezwaren die verbonden zijn aan (verschillende vormen van) afwijkende werkuren en omstandigheden die de ARBO-normen (dreigen te) overschrijden, blijven hierbij buiten beschouwing.</p> <p>Het hoofdkenmerk Bezwarende omstandigheden is het enige hoofdkenmerk van de ORBA de Nieuwe Generatiemethode dat niet automatisch wordt gebruikt bij het waarderen van functies. Toepassing van dit hoofdkenmerk is facultatief en is gerelateerd aan de in een organisatie bestaande opvattingen over beloningsbeleid. Binnen dit hoofdkenmerk worden vier gezichtspunten onderscheiden, te weten: Lichamelijke inspanning/massa, Lichamelijk inspanning/houding, Werkomstandigheden en Persoonlijk risico</p>
<b>Gezichts-punt</b>	<p style="text-align: center;"><b>Lichamelijke inspanning / massa</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Intensiteit en Duur/herhaling</b></p> <p>Dit gezichtspunt betreft de lichamelijke inspanning die een functievervuller moet leveren om een bepaalde massa in de gewenste positie te brengen of te houden. Gradering vindt plaats met behulp van de aspecten Intensiteit en Duur/herhaling.</p> <p>➤ <b>Intensiteit</b>  Het begrip Intensiteit heeft betrekking op de hoeveelheid te verrichten arbeid als combinatie van het massagewicht uitgedrukt in kilogrammen en de lastarm uitgedrukt in centimeters.</p> <p>➤ <b>Duur/herhaling</b>  Het aspect Duur/herhaling heeft betrekking op de duur (tijd maal frequentie) van de te leveren lichamelijke inspanning en de tijdspanne waarbinnen de inspanning wordt herhaald.</p>

<b>Gezichts -punt</b>	<b>Lichamelijke inspanning / houding</b>
	<i>Intensiteit en Duur</i>
	Dit gezichtspunt betreft de lichamelijke inspanning die is vereist om een bepaalde lichaamshouding te handhaven (statisch) of een bepaalde lichaamsbeweging uit te voeren (dynamisch). Dit gezichtspunt kent de aspecten Intensiteit en Duur.
	<p>➤ <i>Intensiteit</i></p> <p>Het aspect Intensiteit heeft betrekking op de mate van inspanning die nodig is om de houding te handhaven en/of de beweging uit te voeren.</p>
	<p>➤ <i>Duur</i></p> <p>Het aspect Duur heeft betrekking op de tijdsduur (tijd maal frequentie) van de fysieke belasting.</p>
<b>Gezichts -punt</b>	<b>Werkomstandigheden</b>
	<i>Intensiteit en Duur</i>
	Het gezichtspunt Werkomstandigheden richt zich op de hinder die een medewerker ondervindt als gevolg van fysieke of psychische fenomenen. Aspecten voor de niveaubepaling zijn Intensiteit en Duur.
	<p>➤ <i>Intensiteit</i></p> <p>Het aspect Intensiteit heeft betrekking op de aard en waarneembaarheid van de afzonderlijke fenomenen, alsmede het aantal gelijktijdig optredende fenomenen.</p>
	<p>➤ <i>Duur</i></p> <p>Het aspect Duur heeft betrekking op de tijdsduur (tijd maal frequentie) van de hinder.</p>
<b>Gezichts -punt</b>	<b>Persoonlijk risico</b>
	<i>Ernst van letsel en Kans op letsel</i>
	Het gezichtspunt Persoonlijk risico betreft de mate waarin de arbeidsgeschiktheid van een medewerker wordt bedreigd. Dit risico wordt gewogen via twee aspecten, te weten: Ernst van het letsel en Kans op letsel.
	<p>➤ <i>Ernst van letsel</i></p> <p>Ernst van het letsel heeft betrekking op de mate waarin opgelopen letsel gevolgen heeft voor de arbeidsgeschiktheid van de medewerker.</p>

➤ ***Kans op letsel***

Kans op letsel heeft betrekking op de kans dat letsel kan worden opgelopen door het uitoefenen van de functie in relatie tot gehanteerde veiligheidsvoorschriften en -maatregelen.

### **3. RICHTLIJNEN VOOR HET INDELEN VAN FUNCTIES OP BASIS VAN HET FUNCTIEHANDBOEK MODE-, INTERIEUR-, TAPIJT- EN TEXTIELINDUSTRIE**

#### **1. Doelstelling**

Van elke in een onderneming voorkomende functie moet worden bepaald wat de indeling van deze functie is in de functiegroepenstructuur van de CAO voor de Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie. Deze indeling komt tot stand op basis van een vergelijking van de in te delen functie met de zgn. referentiefuncties uit het bij de CAO behorende functiehandboek Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie. Een eerste oriëntatie kan plaatsvinden via de verkorte omschrijvingen van deze referentiefuncties die zijn opgenomen in het CAO-boekje.

#### **2. Het functiehandboek voor de Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie**

In opdracht van de Vakraad voor de Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie is door de systeemhouder van de ORBA de Nieuwe Generatie-methode een functiehandboek samengesteld, dat als basis dient voor het indelen van in de individuele ondernemingen in de Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie voorkomende functies. De in dit handboek opgenomen functies dienen te worden beschouwd als een representatieve selectie uit het totaal aan binnen de bedrijfstak voorkomende functies. Bij het selecteren van de functies is o.m. rekening gehouden met de aard en omvang van de verschillende bedrijven, de verschillende typen bedrijfsprocessen, de verschillende organisatorische disciplines en de herkenbaarheid van de functies voor wat betreft mate van voorkomen en de spreiding over de verschillende functiegroepen.

De functies welke deel uit maken van het functiehandboek fungeren als norm of 'kapstok' voor het indelen van niet in de handboeken opgenomen functies en staan daarom bekend als zgn. referentiefuncties. Alle referentiefuncties zijn volledig met de ORBA de Nieuwe Generatie-methode onderzocht en zowel de omschrijvingen van de functies als de functieniveaus zijn als juist geaccepteerd door de bij de CAO voor de Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie betrokken vakorganisaties.

Als bijlagen bij de CAO is een tweetal overzichten opgenomen waarin de referentiefuncties zijn gerangschikt naar discipline en functiegroep.

In dit handboek zijn een overzicht van de functies naar discipline en een functieraster opgenomen.

De functies uit de individuele ondernemingen welke conform de CAO door middel van vergelijking met de referentiefuncties dienen te worden ingedeeld staan bekend als de zgn. te refereren of gerefereerde functies. Het functieniveau van deze te refereren of gerefereerde functies komt niet tot stand op basis van een volledige waardering met de ORBA de Nieuwe Generatie methode, maar- zoals gezegd - op basis van een vergelijking met de referentiefuncties uit het functiehandboek.

### 3. Het indelen van te refereren functies

Teneinde te refereren functies op een verantwoorde manier in te kunnen delen in de functiegroepenstructuur van de CAO voor de Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie dient een aantal stappen te worden doorlopen.

#### *Stap 1 Verzamelen en vastleggen van functie-informatie*

Het indelen van de binnen een onderneming voorkomende te refereren functies moet zorgvuldig gebeuren. Daarom is het belangrijk een duidelijk beeld te krijgen van alle activiteiten en verantwoordelijkheden die in de functies voorkomen. Een belangrijk hulpmiddel bij het verzamelen en vastleggen van informatie over de te refereren functies is het ORBA de Nieuwe Generatie vragenformulier, dat is opgenomen in onderdeel 5 van het functiehandboek.

#### **Opmerking**

*In de praktijk blijkt het niet voor iedereen even gemakkelijk om aan de hand van een vragenformulier een duidelijk beeld van zijn of haar functie te schetsen. Toch is het van groot belang om hier de nodige aandacht aan te besteden, de met behulp van het vragenformulier vastgelegde functie-informatie dient tenslotte als basis voor het indelen van de functie. Van belang is verder dat het vragenformulier voor akkoord ondertekend wordt door de functievervuller en diens (naast hogere) chef. Op deze wijze wordt bereikt dat er overeenstemming over de inhoud van de functie is voordat tot indeling wordt overgegaan.*

#### *Stap 2 Het selecteren van geschikte referentiefuncties*

Op basis van het ingevulde vragenformulier wordt eerst vastgesteld tot welke discipline de functie behoort en wat de kern van de functie is in termen van activiteiten en verantwoordelijkheden (bijv. storingsonderhoud, crediteuren-administratie, kwaliteitscontrole). Vervolgens wordt vastgesteld of de functie ook nog activiteiten en verantwoordelijkheden omvat die niet tot de kern behoren of die bijvoorbeeld op het terrein van een andere discipline liggen.

Bij elke te refereren functie worden vervolgens de best passende referentiefuncties uit het van toepassing zijnde functieraster gezocht, d.w.z. de referentiefuncties die qua inhoud het meest op de te refereren functie lijken.

#### **Opmerking**

*Het verdient aanbeveling om eerst eens globaal kennis te nemen van de inhoud van het functiehandboek voordat tot een meer gerichte vergelijking met referentiefuncties wordt overgegaan.*

*Ga bij het zoeken naar referentiefuncties niet uitsluitend af op de naam van de functie. De gehele functie-inhoud is voor de vergelijking van belang!*

### *Stap 3 Vergelijken*

De te refereren functie wordt op inhoud vergeleken met de referentiefuncties. Dit komt erop neer dat wordt nagegaan op welke punten de te refereren functie verschilt dan wel overeenkomt met de referentiefuncties. Het kan zijn dat de te refereren functie een aantal activiteiten en/of verantwoordelijkheden meer heeft dan een referentiefunctie, of juist een aantal minder.

#### **Opmerking**

*Het verdient aanbeveling om deze 'meers' of 'minders' te motiveren en vast te leggen. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van het ORBA de Nieuwe Generatie indelingsformulier, dat in het functiehandboek in onderdeel 6 is opgenomen.*

*Van belang voor het vaststellen van de 'meers' en 'minders' zijn vooral zaken als de mate van complexiteit van de werkzaamheden, de mate van vrijheid in het handelen en nemen van beslissingen en de invloed van beslissingen voor (onderdelen) van de bedrijfsvoering resp. de organisatie. Let ook op overeenkomsten en verschillen voor wat betreft de vanuit de functies te stellen eisen aan sociale vaardigheden en communicatie en - meer in het bijzonder bij productiefuncties - op verschillen/overeenkomsten in bezwarende omstandigheden, zoals het uitoefenen van kracht, belastende houdingen, het werken in een lawaaierige of anderszins belastende omgeving en het risico dat men tijdens de uitvoering van het werk loopt op persoonlijk letsel.*

### *Stap 4 Wegen van de verschillen*

Tijdens deze stap wordt bepaald wat de waarde of zwaarte is van de aangetroffen 'meers' en 'minders'. Gaat het bijvoorbeeld om kleine of juist grote verschillen in de organisatiestructuur en de aard en het niveau van de verantwoordelijkheden? Of is het werk beduidend moeilijker of juist makkelijker van aard? Hebben de 'meers' en 'minders' betrekking op de kern van de functie of op zaken die daarvan afgeleid zijn en niet echt wezenlijk zijn voor het met de functie beoogde resultaat?

Bij het wegen van de 'meers' en 'minders' gaat de volgende regel op

- hoe kleiner het aantal 'plussen' of 'minnen', des te meer komt de te refereren functie overeen met de referentiefunctie(s).

### *Stap 5 Het nemen van een indelingsbeslissing*

Op basis van een zorgvuldige afweging van de 'meers' en 'minders' dient een conclusie bereikt te worden met betrekking tot de indeling.

Hierbij kunnen zich een aantal situaties voordoen.

- a) Wanneer de 'meers' en 'minders' weinig in aantal zijn en tevens betrekking hebben op de kerntaken/verantwoordelijkheden van de functies, kan vrijwel altijd worden geconcludeerd dat de te refereren functie nagenoeg gelijk is aan de referentiefunctie. De functiegroepindeling van de referentiefunctie geldt dan ook voor de te refereren functie.

- b) Wanneer de 'meers' en 'minders' groter in aantal zijn en tevens afwijken van de kerntaken/verantwoordelijkheden, dan is het meestal ook zo dat de te refereren functie met meer dan één referentiefunctie te vergelijken is. In dat geval moet worden nagegaan in welke functiegroepen die referentiefuncties zijn ingedeeld:
- zijn dat dezelfde groepen, dan hoort de functie meestal ook in die groep thuis
  - zijn dat verschillende maar opeenvolgende groepen, dan dient bepaald te worden met welke referentiefunctie de te refereren functie het meest overeenstemt
  - zijn dat groepen die veruit elkaar liggen, dat ontstaat er een indelingsprobleem.
- c) Voor een klein gedeelte van de te refereren functies zal worden geconcludeerd dat een goede vergelijking met twee of (maximaal 3) referentiefuncties niet mogelijk is, of dat de functiegroepen van de referentiefuncties ver uit elkaar liggen. In dit soort situaties is het raadzaam om met de Vakraad voor de Textiel-, Tapijt- en Mode-Industrie contact op te nemen.

#### **4. Tot besluit**

De referentiefuncties van het functiehandboek is zorgvuldig gekozen.

Naar verwachting zullen verreweg de meeste te refereren functies heel goed te vergelijken zijn met een referentiefunctie. Voor een klein gedeelte van de te refereren functies zal vergelijking met drie referentiefuncties nodig zijn. En slechts een zeer beperkt aantal te refereren functies zal moeilijk of niet te vergelijken zijn en een echt indelingsprobleem opleveren. In dat geval is het - mede gezien het belang van de betreffende werknemers - noodzakelijk om terzake deskundig advies in te winnen.

## 4 INDELINGS- EN BEZWAAR-BEROEPSPROCEDURE, MODE-, INTERIEUR-, TAPIJT- en TEXTIELINDUSTRIE

### 1. Begrippenkader

#### *Functie*

Een **functie** is het totaal van taken en verantwoordelijkheden dat aan een weknemer binnen een bedrijf is opgedragen.

#### *Verantwoordelijkheid*

Onder **verantwoordelijkheid** wordt verstaan: de verplichting van de werknemer om binnen zijn bevoegdheid zodanige maatregelen te nemen dat hij zijn taken met het beoogde (bedrijfs) resultaat kan uitvoeren.

#### *Bevoegdheid*

Onder **bevoegdheid** wordt verstaan: het recht tot het verrichten van (rechts)handelingen en het nemen van beslissingen binnen de door de werkgever gestelde normen.

#### *Taak*

Onder **taak** wordt verstaan: een reeks van verrichtingen en/of handelingen die nodig is voor en gericht op het met resultaat uitoefenen van een gedeelte van de functie.

#### *Referentiefunctie*

Een **referentiefunctie** is de in het Handboek Functiewaardering Mode-, Interieur, Tapijt- en Textielindustrie 2005 en in de CAO Mode-, Interieur, Tapijt- en Textielindustrie opgenomen functie welke als norm wordt gehanteerd voor het indelen van de in de bedrijven in de Mode-, Interieur, Tapijt- en Textielindustrie voorkomende functies.

#### *Functiegroep*

Een **functiegroep** is de in de CAO Mode-, Interieur, Tapijt- en Textielindustrie vermelde groep of klasse, waarin de functie van een werknemer wordt ingedeeld na vergelijking met een referentiefunctie.

### 2. Algemeen

Volgens de CAO moet de werkgever de functies van de werknemers indelen. Daarbij maakt hij gebruik van de (verkorte) functieomschrijvingen zoals in de CAO of in dit Handboek Functiewaardering Mode-, Interieur, Tapijt- en Textielindustrie 2005 vermeld. Als een functie-inhoud afwijkt van de in de CAO/het Handboek opgenomen functies wordt deze afzonderlijk vastgesteld.

In de bijlage bij de CAO is een overzicht opgenomen van de diverse functies (naar discipline respectievelijk naar functiegroep).

De uitgebreide informatie hierover vindt u terug in dit handboek.

### **3. Het indelen van functies en het Handboek Functiewaardering Mode-, Interieur-, Tapijt en Textielindustrie 2005**

#### ***De procedure voor indeling***

Kort gezegd komt de manier van indelen neer op het door de werkgever regelen van een verzameling van functie-informatie en het vergelijken van die functie met de meest passende referentiefunctie(s) uit de CAO/het Handboek.

Indien de functie afwijkt van de referentiefuncties worden de volgende stappen genomen:

1. regelen door de werkgever van inventarisatie en vastlegging van de functie-inhoud. Door de functie vervuller en diens (naast hogere) chef wordt informatie verstrekt over de functie-inhoud. Inventarisatie en vastlegging van functie-informatie geschiedt bij voorkeur met behulp van het bij de ORBA de nieuwe Generatie-Methode behorende vragenformulier (zie onderdeel 5 in dit handboek). De schriftelijk vastgelegde functie-informatie wordt door de functievervuller(s) en (naast hogere) chef geaccordeerd. In geval van twijfel over de functie-inhoud geldt de door de werkgever opgestelde noodzakelijk geachte functie-inhoud
2. Vaststelling van de bij het indelen te gebruiken referentiefunctie(s).
3. Vergelijking en toetsing van de in te delen functies met/aan het geselecteerde referentiemateriaal, eventueel onder gebruikmaking van een functie-indelingsformulier (zie onderdeel 6 van dit handboek).
4. Indeling in functiegroep.  
Deze indeling zal door de werkgever worden gemotiveerd.

#### ***Berichtgeving***

De werkgever deelt het resultaat van zijn indeling schriftelijk mee aan de werknemers, met vermelding van de functiegroep waarin ieders functie is ingedeeld.

Desgevraagd geeft hij een nadere toelichting over de referentiefunctie(s) waarmee is vergeleken en door hem getrokken conclusies.

### **4. Regeling voor bezwaar en beroep**

#### ***Algemeen***

De CAO van de Mode-, Interieur-, Tapijt en Textielindustrie voorziet in de mogelijkheid bezwaar of beroep aan te tekenen tegen de resultaten van functiegroepindeling. De procedure hiervoor wordt in het onderstaande omschreven.

Het kan raadzaam zijn een interne beroepscommissie voor het behandelen van dergelijke bezwaren/beroepen in te stellen. Dit kan ook een ad hoc commissie zijn. Zo'n commissie heeft een paritaire samenstelling en heeft als doel het bewaken en toetsen van de procedurele voortgang. De commissie is niet gerechtigd tot het nemen van indelingsbesluiten of het geven van indelingsadviezen.

#### ***Procedure van bezwaar of beroep***

De procedure voor bezwaar of beroep kent een tweetal onderdelen of fases:

1. de overlegfase
2. de interne behandeling van het bezwaar
3. de externe behandeling van het bezwaar.

### **1. De overlegfase**

Is de werknemer het niet eens met de indeling of is hij van mening dat zijn functie zodanig is gewijzigd dat de indeling moet worden herzien, dan dient de werknemer eerst te trachten in goed overleg met zijn directe chef dan wel, bij het ontbreken daarvan, met de werkgever tot een oplossing te komen. Bezwaren in bovengenoemde zin dienen door de functievervuller schriftelijk kenbaar te worden gemaakt aan directie of P&O. Een dergelijk bezwaar dient binnen een redelijke termijn te worden ingediend, d.w.z. binnen een periode van maximaal 2 maanden na bekendmaking van het indelingsresultaat. De werkgever zal binnen 2 maanden zijn standpunt eveneens schriftelijk bekend maken aan de werknemer. Hij kan zo nodig een beroep doen op de deskundigheid van MODINT, ondernemersorganisatie voor mode, interieur, tapijt en textiel of de VTN. De voor de interne overlegfase gehanteerde termijn bedraagt derhalve maximaal 2 maanden.

### **2 De interne behandeling van het bezwaar**

Leidt de onder 1 omschreven overlegfase niet tot een voor de werknemer bevredigende oplossing, dan kan hij zich tot een paritair samengestelde beroepscommissie wenden, indien deze ten minste in het bedrijf aanwezig is. Bedoelde commissie onderzoekt of de procedure voor het indelen van de functie juist is gevolgd en doet binnen 1 maand een uitspraak. Indien in de procedure fouten zijn geconstateerd door de commissie zal de werkgever binnen 14 dagen de procedure herstellen en vervolgens binnen een termijn van 14 dagen aangeven of zij haar eerdere beslissing herziet dan wel handhaaft.

### **3. Externe behandeling van het bezwaar**

Indien de werknemer van oordeel is dat de onder 1 bedoelde beslissing van de werkgever niet tot een bevredigende oplossing van het bezwaar heeft geleid, kan hij het bezwaar voorleggen aan de bij de CAO betrokken werknemersorganisatie waarvan hij lid is. De betreffende werknemersorganisatie zal vervolgens haar functiewaarderingsdeskundige van het beroep op de hoogte stellen waarna deze deskundige in samenwerking met een deskundige namens de werkgeversorganisatie tot behandeling van het bezwaar zal overgaan.

De deskundigen zullen streven naar een eensluidende uitspraak. Indien dat het geval is heeft de uitspraak van deze deskundigen het karakter van een bindend advies voor betrokken partijen.

De beslissing/bindend advies van de deskundigen wordt schriftelijk aan beide partijen meegedeeld.

Indien deskundigen van de vakorganisaties en de werkgeversorganisatie niet tot een eensluidende uitspraak kunnen komen, dan zal de groepsindeling aan de Vakraad voor de Mode-, Interieur-, Tapijt en Textielindustrie worden voorgelegd. De Vakraad zal dan een bindende beslissing nemen.

De uitspraak van de Vakraad wordt schriftelijk aan beide partijen meegedeeld.

Voor de externe behandeling van het bezwaar wordt een maximumtermijn van 3 maand gehanteerd.

Werknemers die geen lid van een bij de CAO voor de Mode-, Interieur-, Tapijt en Textielindustrie betrokken vakorganisatie zijn kunnen extern bezwaar aantekenen bij de Vakraad voor de Mode-, Interieur-, Tapijt en Textielindustrie, welke instantie zal zorgdragen voor een verantwoorde verdere afhandeling van het bezwaar of zullen een beroep moeten doen op de civiele rechter.