

# ISF: Elke functie uniform omschrijven, waarderen en belonen



## OMSCHRIJVING BEGRIPPEN

<b>Cao</b>	Collectieve Arbeidsovereenkomst. Overeenkomst die door vakbonden en werkgeversorganisaties wordt opgesteld voor een bepaalde bedrijfstak.
<b>Functie</b>	Het geheel van taken gericht op het bereiken van het gestelde doel.
<b>Functieomschrijving</b>	Omschrijving van de meest niveaubepalende taken van de functie.
<b>Functiewaardering</b>	Het rangordenen van functies naar zwaarte door middel van een systeem.
<b>ISF</b>	Integraal Systeem Functiewaardering, het meest geëigende systeem van functiewaardering binnen de technologische industrie en de Cao Metalektro.
<b>Klachtencommissie</b>	Interne commissie die bezwaren tegen de indeling van de functie onderzoekt en hierover advies geeft aan de directie.
<b>Matrix/matrices</b>	Blokschema met horizontale en verticale ingang. Dit wordt gebruikt om de scores voor de verschillende kenmerken vast te stellen.
<b>Metalektro</b>	Metaal- en Elektrotechnische Industrie.
<b>Niveaubepalende taken</b>	Taken waaraan veel tijd wordt besteed, waarvoor kennis en ervaring nodig zijn en waaraan bevoegdheden/verantwoordelijkheden zijn toegekend.
<b>Sleutelfuncties</b>	Geselecteerde functies die een dwarsdoorsnede vormen van de afdelingen en de niveaus. Op basis van deze sleutelfuncties kunnen de overige functies worden ingedeeld.
<b>Systeemhouder</b>	FME is door cao-partijen aangewezen als systeemhouder van ISF. Dit houdt in dat zij verantwoordelijk is voor de juiste toepassing van het systeem in de bedrijfstak.
<b>(Systeem)kenmerk</b>	Maatstaven waarmee een functie kan worden vergeleken met een andere functie (kennis, handvaardigheid, etc.).
<b>Systeemtekst</b>	Handleiding voor de waardeerder om een juiste toekenning van punten toe te passen voor het waarderen van functies.
<b>Vakbonden</b>	Vereniging die de belangen van werknemers vertegenwoordigt. Dit kan zowel individueel als collectief.
<b>Vereniging FME</b>	Ondernemersvereniging voor de technologische industrie.
<b>Waarderen</b>	Analytisch de zwaarte bepalen van een functie. Hiervoor worden matrices en tabellen gebruikt uit de systeemtekst.
<b>Waarderingsgebied</b>	Het totaal van de waarderingsgebieden bepaalt de zwaarte van de functie. ISF kent de waarderingsgebieden: kennen en kunnen, probleem behandelen en communiceren.
<b>Werkgeversorganisatie</b>	Vereniging die de belangen van werkgevers vertegenwoordigt. Dit kan zowel individueel als collectief.

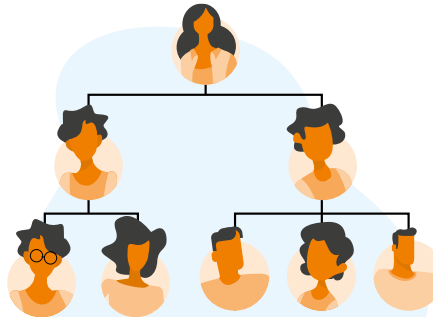
# Allereerst: Wat is functiewaardering?

Het vergelijken, met behulp van een systeem, van functies met elkaar om aan te geven hoe zwaar een bepaalde functie is ten opzichte van een andere.

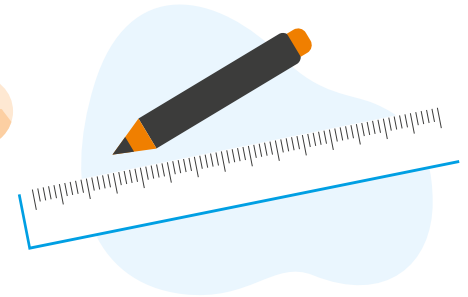
Geen willekeur maar een  
rechtvaardige onderbouwing



Niet de persoon maar de functie



Meten met dezelfde maat



## ISF - GEEN WILLEKEUR

Stel je doet boodschappen. De appels die je koopt kosten € 3,45.  
Maar: hoe dik, sappig, lekker zijn ze in vergelijking met andere appels?  
Bij het uitbetalen van loon ging het er vroeger ook lange tijd zo aan toe.  
In sommige landen werden werklieden betaald met een handvol zout.  
Het hing van de knuisten van de betaalmeester af of iemand goed betaald kreeg of 'het zout in de pap niet verdiende'.  
Waar een goede maat ontbreekt, regeert koning Willekeur.



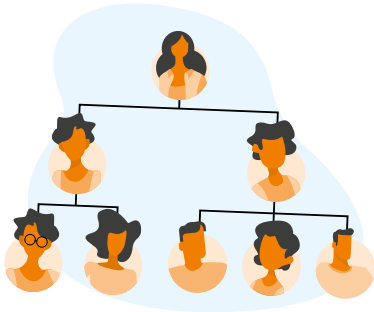
### **Wat is er gedaan om willekeur te voorkomen?**

Gelukkig is er veel gedaan om willekeur te voorkomen. Op de markt of in winkels worden appels afgewogen op een weegschaal, waarop een keurige verdeling staat en je per gram betaalt. Over die standaard is overeenstemming bereikt. Iets dergelijks geldt ook voor het waarderen en belonen van werk. De willekeur van de knuisten van de betaalmeester is verdwenen. Ervoor in de plaats kwamen regelingen (de cao's) en systemen (functiewaardering, salarissystemen). Dat betekent natuurlijk niet dat iedereen hetzelfde verdient! Want niet alle functies zijn hetzelfde. Bovendien kunnen de salarissen ook per bedrijf verschillen.

### **Wat is de functiezwaarte en verantwoordelijkheid ten opzichte van andere functies?**

Sommige functies zijn zwaarder dan andere en verschillen wat betreft de benodigde kennis en ervaring. Ook brengt de ene functie meer verantwoordelijkheid met zich mee dan de andere. In sommige functies is het belangrijk op een zorgvuldige manier veel contacten te onderhouden. In andere functies is dat helemaal niet nodig. En zo zijn er nog veel meer verschillen te noemen. Om functies met elkaar te kunnen vergelijken, zijn systemen ontwikkeld: functiewaarderingssystemen. Hiermee kan worden aangegeven hoe zwaar een bepaalde functie is ten opzichte van een andere. Dat is onder meer nodig om op een rechtvaardige manier verschillen in beloning te kunnen onderbouwen. Wat een functie waard is op de arbeidsmarkt wordt niet meegenomen met functiewaardering.

## ISF - GEEN WILLEKEUR



### Niet de persoon maar de functie?

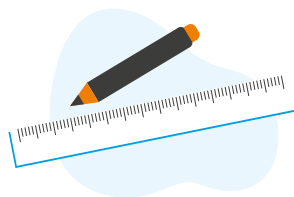
Daarbij moet gelijk een veelvoorkomend misverstand uit de weg worden geruimd. Bij functiewaardering gaat het om de functie en niet om de persoon. Het gaat erom wat iemand doet of moet doen, niet om hoe iemand het doet of heeft gedaan. Hoe iemand al die taken volbrengt, veel fouten maakt of niet, wordt de prestatie genoemd. Functies worden gewaardeerd met functiewaardering. Prestaties zoals inzet en resultaat worden beoordeeld met andere systemen, bijvoorbeeld met een beoordelingssysteem.

Om een functie goed te kunnen wegen, moet de functie-inhoud duidelijk zijn. Met andere woorden: tot welke resultaten moeten de werkzaamheden leiden én wat zijn de belangrijkste/niveaubepalende taken hierbij. Pas als de functie-inhoud helder is, kan de functie worden gewaardeerd.



Voorbeeld secretaresse:  
niveaubepalende taakomschrijving

## ISF - GEEN WILLEKEUR



Voor functiewaardering is het van belang te weten wat de belangrijkste taken zijn, waarvoor de functie verantwoordelijk is en met wie er waarover gecommuniceerd dient te worden. Ergens wordt dan een streep getrokken. Alle taken/werkzaamheden boven de streep worden opgenomen in de functieomschrijving.

### Metten met dezelfde maat; hoe dan?

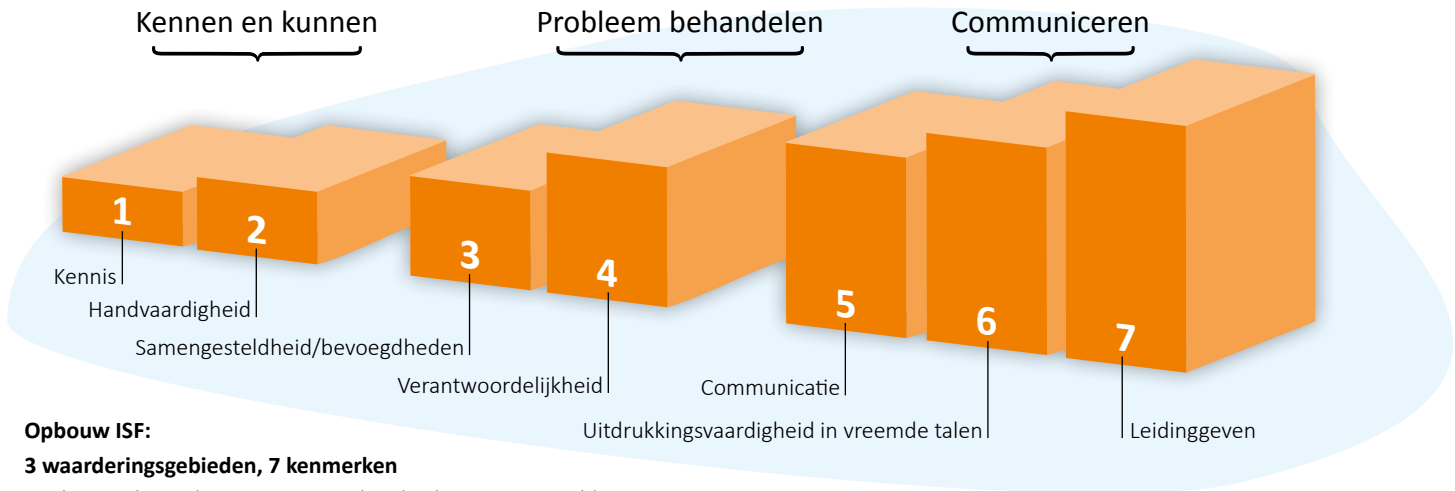
Een functiewaarderingssysteem kent zogenaamde (systeem) kenmerken. Dat zijn maatstaven waarmee elke functie kan worden gewaardeerd. Functies verschillen qua benodigde kennis en ervaring, verantwoordelijkheid, handvaardigheid, het aangaan of onderhouden van contacten, het oplossen van problemen, enzovoorts.

Functiewaarderingssystemen kennen daarom meer maatstaven. Deze worden allemaal langs de functie gelegd om de zwaarte ervan te bepalen. Dat heeft als voordeel dat zelfs de meest uiteenlopende functies met dezelfde maatstaven kunnen worden gemeten. Bijvoorbeeld de functie van onderhoudsmonteur, secretaresse, hoofd magazijn, accountmanager of programmeur.



# Oké, maar wat is ISF?

Nu we het begrip functiewaardering hebben besproken, kunnen we het hebben over ISF. Integraal Systeem Functiewaardering is het functie waarderingssysteem dat FME in nauwe samenwerking met de vakbonden voor de Metalektro heeft ontwikkeld. 'Integraal' betekent niets anders dan dat het om één systeem gaat dat geschikt is voor alle functies tot aan directieniveau.



## Opbouw ISF:

### 3 waarderingsgebieden, 7 kenmerken

Per kenmerk worden punten toegekend volgens vastgestelde normen (matrices en tabellen). Op de volgende pagina's lees je wat per kenmerk wordt gemeten.

## KENNEN EN KUNNEN



1

### Hoeveel kennis en ervaring is nodig?

Kennis: er wordt gekeken naar de exacte 'hoeveelheid' kennis en ervaring welke nodig is om de functie te kunnen vervullen. Het systeem kent een aantal typeringen van kennis en ervaring. Let wel: daarbij wordt gedacht vanuit de functie. Of iemand zelf meer of andere kennis en ervaring meebrengt dan voor de functie nodig is, is niet interessant voor de waardering van de functie. Ook de genoten (school)opleiding of diploma's van een functiehouder tellen niet mee. Bij functiewaardering wordt de waarde van de functie bepaald, niet die van de persoon. De typeringen lopen uiteen van heel weinig kennis en ervaring tot heel veel specialistische kennis en zeer langdurige ervaring.



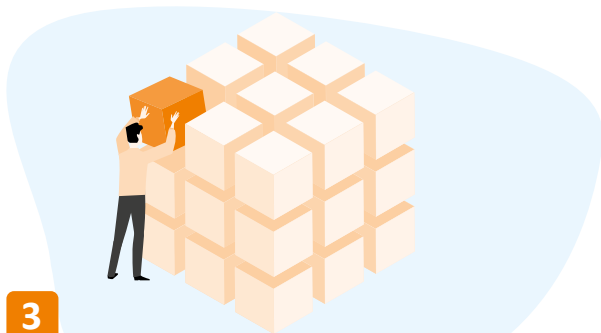
2

### Welke vaardigheden en omstandigheden?

Handvaardigheid speelt bij veel functies in de sector een grote rol. Denk hierbij bijvoorbeeld aan lassers, monteurs of gereedschapsmakers. Bij handvaardigheid wordt naar twee dingen gekeken. Ten eerste, hoe nauwkeurig of precies er met de handen gewerkt moet worden. Ten tweede, onder welke omstandigheden (belemmeringen) met de handen gewerkt moet worden in zo'n functie als het gaat om de te bereiken nauwkeurigheid.



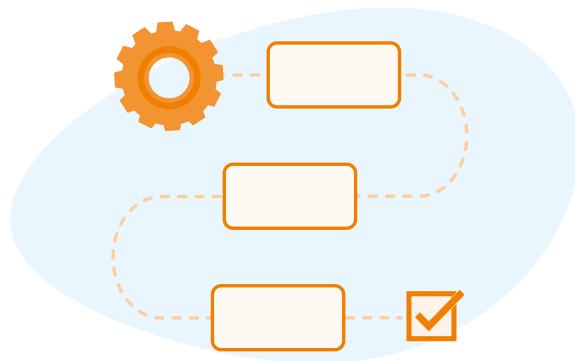
## PROBLEEM BEHANDELEN



3

### Hoe complex zijn de werkzaamheden?

Bij Samengesteldheid/Bevoegdheden gaat het om de ingewikkeldheid (complexiteit) van het werk en de zelfstandigheid die de functie heeft. Bij ingewikkeldheid gaat het bijvoorbeeld om de hoeveelheid verschillende aandachtsgebieden, de complexiteit van de problemen die zich voordoen en/of de benodigde creativiteit of inventiviteit voor de functie. Bij zelfstandigheid kan het zo zijn dat het werk helemaal bepaald wordt door de machine die wordt bediend. Of dat er maar één manier is om het werk te doen, doordat er geen duimbreed van instructies mag worden afgeweken. Er zijn echter ook functies waarbij het werk op een aantal verschillende manieren gedaan mag worden. De medewerker heeft dan de vrijheid zelf uit te maken hoe de werkzaamheden worden verricht. Dit betekent dat diegene beslissingen mag nemen hoe het karwei wordt aangepakt (bevoegdheden).

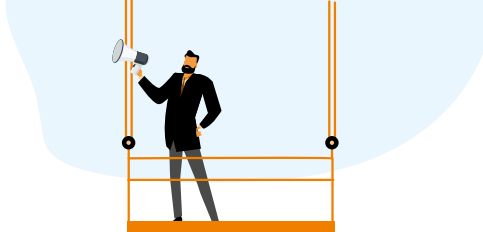


4

### Wat is het gewenste resultaat van verantwoordelijkheid?

Mensen zeggen vaak dat hun werk heel verantwoordelijk is. De meesten vinden dit een belangrijke zaak. Uiteraard is dit kenmerk in ISF ook terug te vinden. Bij het kenmerk Verantwoordelijkheid wordt gekeken naar de positieve gevolgen die uitoefening van de functie moet hebben. Met andere woorden: wat is het gewenste resultaat? Daarnaast spelen de mogelijke negatieve gevolgen een rol. Hoe groot is bijvoorbeeld de kans dat fouten worden gemaakt? Hoe erg is dat? Mag er een foutje worden gemaakt of heeft dat ernstige gevolgen? Welke mogelijkheden zijn er om die fouten te herstellen? Bovendien is hier ook van belang of het werk gecontroleerd wordt binnen de onderneming of dat de fout pas bij montage of bij de klant wordt ontdekt. Het veel besproken 'afbreekrisico' van een functie zit in dit kenmerk opgenomen.

## COMMUNICEREN



5

### Met wie en waarover communiceren?

In vrijwel iedere functie komen contacten voor, zowel binnen (intern) als buiten de eigen onderneming. Bij ISF gaat het om de niveaubepalende contacten die nodig zijn voor het uitoefenen van de functie. Dit kunnen zowel mondelinge als schriftelijke contacten zijn. Het maakt daarbij verschil met wie de contacten plaatsvinden en waarover. Gaat het om het uitwisselen van eenvoudige informatie of moet een ander overtuigd worden? Hoe intensief zijn de contacten? Welke eisen worden gesteld aan het woordgebruik in de functie? Hoe noodzakelijk is het dat informatie eenduidig wordt overgedragen of vastgelegd? Om dit te meten, kent ISF het kenmerk Communicatie. De eisen lopen uiteen van een woordgebruik dat niet anders is dan dat van alledag tot het opstellen en vastleggen van belangrijke overeenkomsten met bijvoorbeeld klanten.

6

### Welke eisen aan het gebruik van vreemde talen?

In sommige functies is het gebruik van een vreemde taal nodig. Dit kan mondeling zijn, maar ook schriftelijk. Welke eisen worden dan gesteld aan het gebruik van die vreemde talen (zoals Engels, Duits of Frans)? Wat is de diepgang of hoe ingewikkeld zijn de gesprekken

of onderwerpen die opgeschreven moeten worden? Het kenmerk Uitdrukkingsvaardigheid in vreemde talen meet de gestelde eisen van bijvoorbeeld het woordgebruik bij het aannemen en doorschakelen van een telefoongesprek, het onderhandelen over raamcontracten door de afdeling inkoop of het opstellen van een beleidsnotitie in een vreemde taal. Dit kenmerk hoeft niet in elke functie aan de orde te zijn.

7

### Leidinggeven... aan hoeveel (kwantiteit) en op welk niveau (kwaliteit)

In het merendeel van de functies wordt geen leidinggeven aan anderen. Dan is dit kenmerk niet aan de orde. Voor functies waarin aan anderen wordt leidinggeven is het uiteraard zeer relevant. Bij Leidinggeven gaat het om twee dingen. Het aantal mensen aan wie leiding wordt gegeven én de aard of de inhoud van het leidinggeven. Bijvoorbeeld: hoe moet omgegaan worden met mensen? Gaat het enkel om het geven van instructies of ook het vaststellen van promoties en dergelijke? In hoeverre moet het werk worden georganiseerd en aangestuurd? Ook het leidinggeven in teamverband, het aansturen van collega's en/of ingeleende medewerkers en het leidinggeven in projectverband wordt met behulp van dit kenmerk vastgesteld.

# ISF kent ruim 200 voorbeeldfuncties

Behalve een toelichting en een waarderingsmethode voor ieder kenmerk omvat ISF meer dan 200 voorbeeldfuncties. Dit zijn functies die veel voorkomen in de technologische industrie. Zo'n 180 functies vallen in het bereik van de basis cao (schaal A t/m K). Ruim 40 functies vallen in het bereik van de hoger personeel (HP) cao (schaal L t/m Q).

The image displays five example job cards for ISF, each with a profile picture, title, group, features, skills, and score.

- Servicemonteur**  
Salarisgroep D  
Kenmerken  
Kennis  
Handvaardigheid  
Bevoegdheid  
Verantwoordelijkheid  
Communicatie  
Vreemde talen  
Leidinggeven  
Score: 250 punten
- Secretaresse**  
Salarisgroep E  
Kenmerken  
Kennis  
Handvaardigheid  
Bevoegdheid  
Verantwoordelijkheid  
Communicatie  
Vreemde talen  
Leidinggeven  
Score: 320 punten
- Hoofd Magazijn**  
Salarisgroep H  
Kenmerken  
Kennis  
Handvaardigheid  
Bevoegdheid  
Verantwoordelijkheid  
Communicatie  
Vreemde talen  
Leidinggeven  
Score: 450 punten
- Programmeur**  
Salarisgroep G  
Kenmerken  
Kennis  
Handvaardigheid  
Bevoegdheid  
Verantwoordelijkheid  
Communicatie  
Vreemde talen  
Leidinggeven  
Score: 405 punten
- Quality Assurance Engineer**  
Salarisgroep J  
Kenmerken  
Kennis  
Handvaardigheid  
Bevoegdheid  
Verantwoordelijkheid  
Communicatie  
Vreemde talen  
Leidinggeven  
Score: 510 punten

Getoonde voorbeelden zijn fictieve indelingen en er kunnen geen rechten aan ontleend worden.

# Enne... hoe gaat de ISF-invoering precies in z'n werk?

Per bedrijf worden alle of een groot aantal functies beschreven. Een goede omschrijving is nodig om een volledig beeld van de functie en de belangrijkste onderdelen ervan te krijgen. Daarna kunnen de functies worden gewaardeerd.

### Tabellen en matrices

Het waardenen gebeurt aan de hand van de tabellen en matrices die zijn opgenomen in de systeemtekst behorend bij het ISF-systeem. De functiewaardeerder leest de functieomschrijving een aantal malen in zijn geheel door om de functie 'in zijn vingers' te krijgen. Daarna wordt, met behulp van de systeemtekst en de voorbeeldomschrijvingen, per kenmerk punten toegekend voor de niveaubepalende aspecten die zijn vermeld. Men krijgt geen punten per zin, maar punten voor het totaal wat voor dat kenmerk van belang is.

### Vergelijkbare functies

Verder wordt gekeken naar vergelijkbare functies uit het voorbeeldmateriaal. Hoe zijn deze voorbeeldfuncties opgebouwd? Waar zitten deze voorbeeldfuncties in de betreffende organisatie? Hoe het een en ander wordt gewaardeerd, is dan de vraag voor de functiewaardeerder. Tenslotte wordt gekeken naar de punten die bij andere functies in de onderneming zijn toegekend (totaalbeeld). Hierdoor wordt een rangorde naar zwaarte van de functies verkregen. Als ieder kenmerk van de functie is gewaardeerd, worden alle punten bij elkaar opgeteld en komt men tot een totaal aantal punten. Welke totaalscores (aantal ISF-punten) bij welke salarisgroep horen, is geregeld in de Cao Metalektro.



# Door wie wordt er precies omschreven of gewaardeerd?

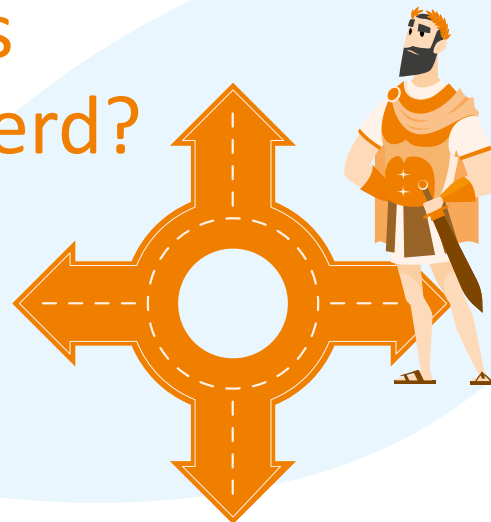
Hier geldt vooral dat er meer wegen zijn die naar Rome leiden! Een greep uit de mogelijkheden.

### Interne interviews?

Voor het maken van de bedrijfsfunctieomschrijvingen kan een functiewaarderingsdeskundige bijvoorbeeld de betrokken leidinggevende interviewen over de inhoud van de functie. Als alle gegevens beschikbaar zijn, wordt een conceptfunctieomschrijving gemaakt. Deze wordt in eerste instantie voorgelegd aan de leidinggevende om te toetsen of de functieomschrijving aansluit bij de daadwerkelijke of gewenste situatie. Vervolgens wordt deze ook aan de medewerker(s) voorgelegd met de vraag om deze te controleren. Dit wordt in de Cao Metalektro ook wel verificatie genoemd. Als de omschrijvingen uiteindelijk gereed zijn, kunnen de functies gewaardeerd worden.

### Externe professional FME of waarderingscommissie?

Het waarderen van de functies kan worden uitgevoerd door de deskundige van FME, maar ook bijvoorbeeld door een waarderingscommissie van het bedrijf samen met de deskundige van FME. De leden van deze commissie zijn door FME opgeleid. FME toetst tevens of het hele proces correct is verlopen en of het systeem correct is toegepast. Verder zorgt FME ervoor, dat de functiewaarderingsdeskundigen van de vakbonden een exemplaar van de goedgekeurde functieboeken krijgen.





### Moeten àlle functies worden omschreven in ISF?

Niet alle functies hoeven te worden omschreven. In bepaalde bedrijven zijn er simpelweg te veel functies om dit te doen! In die gevallen is het omschrijven van een selectie van functies al voldoende. Wanneer deze functies zijn gewaardeerd en ingedeeld, heten ze sleutelfuncties. Door de andere functies in het bedrijf te vergelijken met de sleutelfuncties, kunnen ook die functies worden ingedeeld in een functie of salarisgroep. De methode van de sleutelfuncties kan vooral voor grote bedrijven praktisch zijn. Het is dan toch mogelijk beloningsverhoudingen op een objectieve en rechtvaardige manier te onderbouwen.

### Hoe loont ISF de moeite?

Natuurlijk zullen bedrijven en werknemers zelf een antwoord bedenken op die vraag. Een groot voordeel van ISF is, dat functies op een zorgvuldige en objectieve manier worden gewaardeerd. Geen willekeurige maar een eerlijke vergelijking van verschillen en overeenkomsten tussen functies. Ook is er een stuk zekerheid gecreëerd voor werknemer en werkgever en ten slotte kunnen salarissen op marktconformiteit worden getoetst (benchmark).

### ISF: een geaccepteerd systeem

ISF is in nauwe samenwerking tussen FME (benoemd als systeemhouder van het systeem) en de vakbonden ontwikkeld. Bovendien hebben werkgevers en vakbonden in de cao afspraken gemaakt over de correcte toepassing ervan. Deze partijen, die bij de afsluiting van de cao betrokken zijn, bevelen werkgevers aan het ISF-systeem toe te passen.

### Wat zijn de gevolgen van ISF voor mij als medewerker?

Het staat vast, dat toepassing van ISF gevolgen kan hebben voor medewerkers. Het ligt dus voor de hand de medewerkers en hun direct leidinggevende bij de toepassing ervan te betrekken. Er wordt een projectplan gemaakt met daarin afspraken over een commissie, projectteam en/ of een stuurgroep en hoe de belangrijkste partijen (zoals de ondernemingsraad, vakbonden, leidinggevenden en medewerkers) worden betrokken bij de invoering van ISF. De projectafspraken liggen deels vast in de cao. Per bedrijf kan bekeken worden hoe verder vorm wordt gegeven aan de projectafspraken.

# Je zult ISF nog vaak tegenkomen

Ook als je niet in een commissie, projectteam of stuurgroep zit, zul je regelmatig in aanraking komen met ISF. We noemen een aantal voorbeelden.

- ✓ het krijgen van informatie vanuit de ondernemingsraad
- ✓ de introductie van en toelichting op het proces en planning van de invoering in het bedrijf
- ✓ het verstrekken van informatie over jouw functie
- ✓ het controleren van de functieomschrijving en eventueel voorzien van feedback
- ✓ de schriftelijke mededeling van de indeling van jouw functie
- ✓ bij het indienen van een bezwaar met betrekking tot de indeling van de functie als dat nodig mocht zijn

## Bezwarenprocedure

In de cao zijn afspraken gemaakt over de wijze waarop werknemers beroep of bezwaar kunnen aantekenen tegen de indeling van hun functie. Als je in beroep gaat tegen de indeling van de functie wordt dit eerst binnen de eigen onderneming nader onderzocht. De uitkomst van dat onderzoek wordt schriftelijk meegedeeld. Wanneer je het hier niet mee eens bent, kun jij je wenden tot de vakbond. Tenminste, als je daarvan lid bent. In dat geval zal een functiewaarderingsdeskundige van de vakbond samen met een functiewaarderingsdeskundige van FME de klacht onderzoeken en een voor beide partijen bindende uitspraak doen. Ben je geen lid van een vakbond dan kun je via de afdeling HR in jouw bedrijf een extern beroep tegen de indeling van jouw functie indienen. In dat geval zullen functiewaarderingsdeskundigen van FME de klacht onderzoeken en een voor beide partijen bindende uitspraak doen.



Voor meer informatie over deze  
ISF informatiewijzer, neem contact  
op met jouw HR-afdeling.  
Zij staan je graag te woord.

2024 © FME

**ISF** Is een  
product van

**FME**  **POWERED  
BY DUTCH  
TECHNOLOGY**

 **Metalektro**