



Analytische functie- classificatie: een basis voor een seksenneutraal beloningsbeleid

Praktische gids



Analytische functie- classificatie: een basis voor een sekseneutraal beloningsbeleid

Praktische gids

***Een publicatie van het
Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen***

Ernest Blerotstraat 1 - 1070 Brussel

in het kader van het EVA-project

met de steun van

de Federale Cel van het Europees Sociaal Fonds

en van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

Verantwoordelijke uitgever:

Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen

Ernest Blerotstraat 1 - 1070 Brussel

Inhoudstafel

Een onderzoek naar een sekseneutraal functieclassificatiesysteem..... 9

1. Uitgangspunt	9
2. Situering onderzoek	9
2.1. Kader van het onderzoek	9
2.2. Voorwerp van het onderzoek	10
2.3. Onderzoeksteam	10
2.4. Methodologie	10
2.4.1. Methode kwantitatieve aanpak	10
2.4.2. Methode kwalitatieve aanpak	11
2.5. Doel en doelgroep	12
3. Situering van de basisbegrippen.....	12
3.1. Gelijk loon voor gelijkwaardig werk: wat betekent dit?	12
3.2. De loonkloof tussen vrouwen en mannen	13
3.3. Een onverklaarbaar verschil: discriminatie in functiewaardering?	15
3.4. Wat betekent analytische functieclassificatie?	15

Hoe seksneutraliteit bewaken? 17

4. Keuze van een systeem.....	17
4.1. Doelstelling bij het invoeren van een functieclassificatiesysteem?.....	17
4.2. Wanneer worden functieclassificatiesystemen ingevoerd?	17
4.3. Eén of meerdere systemen?	17
4.4. Welk soort systeem kiezen?.....	17
4.5. Welk systeem is het beste?	18
5. Aandachtspunten tijdens het proces	18

Analytische functieclassificatie:

meer garanties voor seksneutraliteit? 19

6. Waarom gebruik maken van een sekseneutrale analytische functieclassificatie?	19
6.1. Bedrijven zonder een functieclassificatiesysteem.....	19
6.2. Een sector zonder een functieclassificatiesysteem	20
6.3. Bedrijven met een analytisch functieclassificatiesysteem.....	20
6.4. Een sector met een analytisch functieclassificatiesysteem.....	21

7. Analytische functieclassificatie: voordelen en knelpunten	21
7.1. Voordelen.....	21
7.1.1. Een objectief en transparant systeem	21
7.1.2. Een basis voor een neutraal beloningsbeleid.....	22
7.1.3. Sociale vrede stimuleren en behouden	22
7.1.4. Een duidelijk beeld op de organisatie	22
7.1.5. Een basis voor een evenwichtig en motiverend Human Resources beleid	22
7.2. Aanbevelingen voor knelpunten.....	22
7.2.1. De financiële kosten opvangen.....	22
7.2.2. Informeren van de functiehouders.....	23
7.2.3. Seksneutraliteit als prioriteit bij de keuze van het systeem en tijdens de ganse uitvoering van het proces	23
7.2.4. Competentieverloning	23
Besluit	25
Bijlagen	27
Bijlage 1: Verklarende woordenlijst	27
A. Verklarende woordenlijst gender	27
B. Verklarende woordenlijst functieclassificatie en HRM.....	28
Bijlage 2: Referenties en links.....	30
A. Referenties	30
B. Links	31

Een onderzoek naar een sekseneutraal functieclassificatiesysteem

1 – Uitgangspunt

“Gelijk loon voor gelijkwaardig werk voor vrouwen en mannen”, een feit?

Helaas, beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen blijven halsstarrig bestaan. In 2004 verdiende de gemiddelde voltijds werkende vrouw in België in de industrie en diensten nog elke maand 15% minder dan haar gemiddelde mannelijke collega¹. Alle wettelijke bepalingen en de talrijke initiatieven ten spijt, wordt er in deze complexe problematiek slechts zeer langzaam vooruitgang geboekt.

De Belgische wetgever voorziet nochtans de verplichting tot gelijke behandeling en gelijke beloning², waarbij vrouwen en mannen dezelfde beloning zouden moeten krijgen voor gelijk werk, maar ook voor werk dat gelijkwaardig wordt geacht. Deze verplichtingen hebben betrekking op alle werknemers. Ze hebben tot doel de salarisverschillen weg te werken die te wijten zijn aan rechtstreekse discriminatie. Bovendien wil men onrechtstreekse en systeeminhherente discriminatie op basis van het geslacht wegwerken, bijvoorbeeld de onderwaardering van typisch vrouwelijke functies en functiekenmerken (dit laatste is ook gekend onder de benaming ‘discriminatie in functiewaardering’).

De voorbije decennia heeft het gelijk-loonbeleid in België zich voornamelijk op de sekseneutrale functieclassificatiesystemen gericht, o.m. onder invloed van het Europese Memorandum over gelijk loon voor werk van gelijke waarde³.

Het opvolgen van de wetgeving inzake gelijke beloning en het ontwikkelen van instrumenten vormt reeds lang één van de voornaamste aandachtspunten van het gelijkheidskansenbeleid. Dit heeft het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen er in 2001 toe aangezet om in samenwerking met de sociale partners en met de financiële steun van de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg en het Europees Sociaal Fonds, het project EVA⁴ te ontwikkelen.

2 – Situering onderzoek

2.1 – Kader van het onderzoek

Het project EVA waarbinnen deze studie kadert, gaat dieper in op de sekseneutraliteit van functieclassificatiesystemen en heeft tot doel hulpmiddelen⁵ aan te reiken voor het invoeren van een nieuwe functieclassificatie en een herziening te bevorderen van verouderde systemen.

Bij het streven naar nieuwe of vernieuwde classificatiesystemen is men er steeds van uitgegaan dat analytische functieclassificatiesystemen de meeste garanties bieden op een sekseneutrale verloning van de functie. Maar is dit wel zo? Kunnen we harde garanties bieden aan werkgevers dat een analytisch systeem daadwerkelijk een genderneutrale verloning in de hand werkt? Kunnen we dus positief antwoorden op de vraag of de investering om over te schakelen opweegt tegen de kostprijs van een nieuw systeem?

1. “De loonkloof tussen vrouwen en mannen in België. Rapport 2007”, een gezamenlijke publicatie van het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen, de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg en de Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie, maart 2007.

2. Bestaande juridische instrumenten:

- Op internationaal niveau: IAO overeenkomst nr. 100 betreffende de gelijke beloning tussen mannelijke en vrouwelijke werkrachten
- Op Europees niveau: Artikel 119 van het verdrag van de EU (actueel artikel 141) en de Richtlijn van de ER van 10 februari 1975 betreffende het nader tot elkaar brengen van de wetgevingen der Lidstaten inzake de toepassing van het beginsel van gelijke beloning voor mannelijke en vrouwelijke werknemers
- Op Belgisch niveau: de CAO nr. 25 van 15 oktober 1975 betreffende de gelijke beloning voor mannelijke en vrouwelijke werknemers, de wet van 7 mei 1999 op de gelijke behandeling van mannen en vrouwen ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden, de toegang tot het arbeidsproces, de beroepsopleiding en de promotiekansen en ten aanzien van de toegang tot een zelfstandig beroep en de aanvullende regelingen voor sociale zekerheid, het KB van 14 juli 1987 betreffende het jaarlijks verslag over de gelijke kansen tussen mannen en vrouwen in de ondernemingen.

3. De Europese Commissie publiceerde in 1994 een “Memorandum betreffende gelijke beloning voor arbeid van gelijke waarde”, COM (94) 6 def. Brussel, 23 juni 1994.

4. EVA staat voor analytische EVALuatie.

5. De andere hulpmiddelen van het project EVA kunnen worden geconsulteerd op de EVA-website: www.igvm.be

2.2 – Voorwerp van het onderzoek

Het niet beschikken over een degelijke objectieve functieclassificatie kan discriminatie in de hand werken, waardoor de loonkloof groter zal worden. Tot op heden werd er geen onderzoek gevoerd naar deze thematiek. Nochtans zou dit misschien een bijkomend argument kunnen zijn om organisaties die twijfelen over de ontwikkeling en/of de invoering van een analytisch systeem over de schreef te trekken. Daarom vond in 2005-2006 binnen het studieluik van het EVA-project een onderzoek plaats naar de seksneutraliteit van de analytische functieclassificatiesystemen.

Het team dat het onderzoek heeft verricht heeft op basis van concrete gevalstudies en ervaringen van Belgische bedrijven uit drie sectoren die een analytische functieclassificatie hebben ingevoerd, alsook aan de hand van acties die werden gevoerd in het buitenland, nagegaan of een analytische functieclassificatie inderdaad de seksneutraliteit in de hand werkt.

2.3 – Onderzoeksteam

Het onderzoek is verricht door het consortium Berenschot Belgium en de onderzoekscentra Sociaal Economisch Instituut (SEIN) en Etudes sur le genre et la diversité en gestion (EGiD).

Berenschot beschikt over de technische know-how van analytische functieclassificatie en is expert op het gebied van beloningsmanagement.

De onderzoekscentra SEIN van de Universiteit van Hasselt en EGiD (Hec-Ulg) zijn experts op het vlak van gender en staan tevens in voor de wetenschappelijke onderbouwing en de gebruikte onderzoeksmethodologie.

De samenstelling van het onderzoeksteam draagt op die manier bij tot de kwaliteit en de objectiviteit van het onderzoek.

2.4 – Methodologie

Op basis van concrete studies in organisaties tracht dit terreinonderzoek te achterhalen of analytische systemen in de praktijk inderdaad leiden tot een meer objectieve en seksneutrale verloning.

Aan dit onderzoek werkten in totaal negen bedrijven mee. Drie bedrijven zijn afkomstig uit de chemische sector, twee bedrijven behoren tot de IT/Telecomsector en vier bedrijven maken deel uit van de dienstensector.

In de chemische sector en IT/Telecomsector vinden we voornamelijk mannelijke werknemers terug, terwijl in de bedrijven uit de dienstensector het aantal vrouwelijke werknemers overheerst.

Het onderzoek bestaat uit een kwantitatief en een kwalitatief gedeelte. Enerzijds wordt er nagegaan welke invloed de invoering van een analytisch functiewaarderingssysteem had op de functies en de salarisstructuur, en meer bepaald of dit een positieve impact had op de lonen van de vrouwenfuncties. Anderzijds wordt onderzocht welke aandachtspunten men in het achterhoofd moet houden bij de invoering van een nieuw functieclassificatiesysteem.

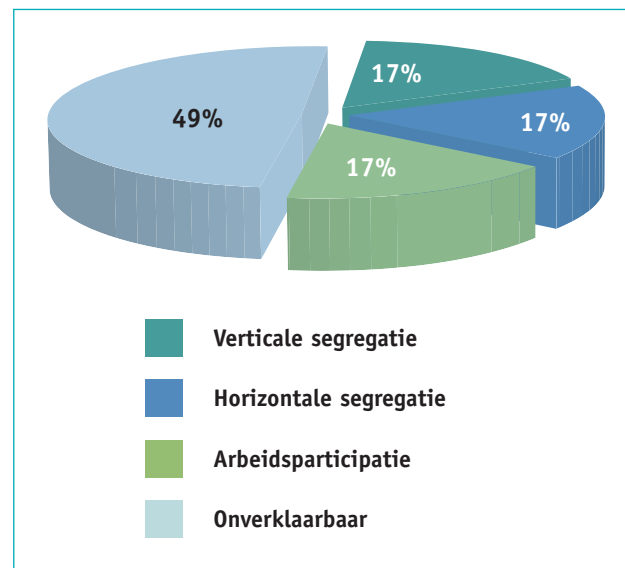
2.4.1 – Methode kwantitatieve aanpak

Door middel van een kwantitatieve impactanalyse willen we nagaan of de invoering van een analytische functieclassificatie de loonkloof in het bedrijf doet verdwijnen. Als definitie van "loonkloof" wordt het verschil tussen verloning van mannen en vrouwen voor gelijkwaardige functies gehanteerd.

Binnen deze analyse wordt er gekeken naar de impact van de verticale segregatie (verschil in functieniveau), in mindere mate naar de impact van de horizontale segregatie (beter betaalde sector), en vooral naar het onverklaarbare gedeelte.

Verschillen die worden veroorzaakt door eventuele andere factoren, zoals de impact van het deeltijds werken (kwantitatieve arbeidsparticipatie), werden buiten beschouwing gelaten.

REDENEN VOOR LOONKLOOF



1. Eerst werd er nagegaan of er een loonkloof bestaat binnen organisaties die geen analytische classificatie hanteren. Er werden hiervoor een 3600-tal observaties⁶ uitgevoerd bij werknemers uit verschillende bedrijven die werken zonder functieclassificatiesysteem. Om de analyse te kunnen uitvoeren werden de functies ingeschaald in de standaard functieclassificatie die door Berenschot wordt gehanteerd bij salarisenquêtes;
2. Vervolgens werd een gelijkaardige analyse op dezelfde gegevensbron uitgevoerd per sector. De cijfers zijn vergelijkbaar over de verschillende sectoren. Gezien enkel bedrijven zonder functieclassificatie in de analyse werden weerhouden, betreft het vooral kleinere bedrijven en bedrijven uit het PC 218;
3. In een volgende fase werden de negen bedrijven die deelnamen aan de studie en die dus beschikten over een analytische classificatie onderworpen aan een gelijkaardige analyse;
4. In een laatste stap werd het verschil in loonkloof van de werknemers uit de horecasector onderzocht die een analytische sectorclassificatie toepassen, vergeleken met de werknemers met gelijkaardige functies uit de globale markt.

Teneinde op een systematische wijze te werk te gaan, werd een analyse-instrument ontwikkeld dat voor de verschillende gevalstudies en analyses op dezelfde wijze werd toegepast. Deze tool laat toe om binnen een populatie (bijvoorbeeld: één onderneming, één sector, één functie,...) statistisch significante verschillen⁷ op te sporen en dit in functie van een reeks parameters zoals leeftijd of anciënniteit.

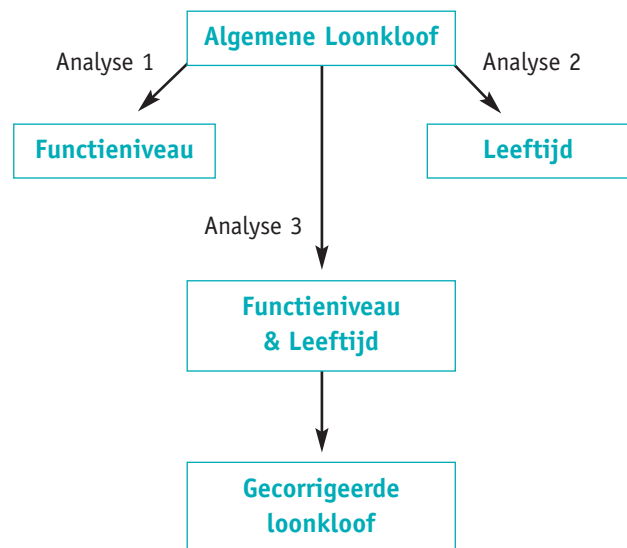
Aangezien de mate van arbeidsparticipatie buiten beschouwing werd gelaten, werden binnen de analyses alle lonen omgezet naar voltijdse verloning.

Alle gevalstudies van het kwantitatieve luik zijn opgebouwd volgens eenzelfde methodologie die bestaat uit vier opeenvolgende analyses:

1. een analyse van de algemene loonkloof (zonder rekening te houden met leeftijd, anciënniteit, functieniveau of enige andere variabele);

2. een analyse van de loonkloof op functieniveau (zonder rekening te houden met de leeftijd);
3. een analyse van de loonkloof op leeftijdsniveau (zonder rekening te houden met het functieniveau);
4. een analyse van de loonkloof op functie- en leeftijdsniveau (gecombineerd).

SCHEMATISCHE VOORSTELLING VAN DE METHODOLOGIE



2.4.2 – Methode kwalitatieve aanpak

De kwalitatieve bevraging bij de negen bedrijven gebeurde op basis van een gespreksleidraad. Zowel de werkgevers als de werknemersdelegatie werden bevraged. Naast de individuele gesprekken vonden er ook nog twee focusgroepen plaats waarin werd gedebatteerd over het thema.

Naast de beschrijving van de resultaten van de kwalitatieve bevragingen omvat het kwalitatieve luik van het onderzoek dan ook de aanbevelingen en elementen die van cruciaal belang zijn voor een succesvolle sekseneutraal analytisch functieclassificatiesysteem, de knelpunten en mogelijke oplossingen.

6. De gegevens zijn afkomstig uit de jaarlijkse salarisenquête van Berenschot Belgium.

7. Verschillen waaruit volgens de statistiek relevante conclusies kunnen worden getrokken.

2.5 – Doel en doelgroep

Het doel van deze gids is om aan de onderhandelaars, maar eveneens aan alle personen die geïnteresseerd in of betrokken zijn bij deze materie, een praktisch document aan te bieden, hen aan te moedigen een analytische functieclassificatie met transparante en objectiveerbare criteria op te zetten, om er vervolgens een rechtvaardig beloningssysteem aan te koppelen. In deze gids worden aanbevelingen en oplossingen aangereikt om de realisatie van een analytische functieclassificatie, een basis voor een sekseneutraal loonbeleid, te verdedigen.

We zijn er ons van bewust dat voor bepaalde personeels-categorieën de lonen en de indeling/classificatie van functies worden geregeld via collectieve overeenkomsten. Vaak stellen deze collectieve overeenkomsten functieclassificaties en loonbarema's voor die niet ontsnappen aan seksestereotypen en vooroordelen. Binnen het EVA-project werd daarom reeds een handleiding "Sekseneutrale functieclassificatie" uitgewerkt. Deze handleiding kan de vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers aanzetten tot dialoog en hen meer bewust maken van de valkuilen in het ganse proces. Voor elke fase in de ontwikkeling van een analytische functieclassificatie werden de aandachtspunten die moeten toelaten de seksistische vooroordelen en discriminaties te beperken, geïdentificeerd. Op die manier krijgen zij voldoende elementen in handen om de problematiek aan te kaarten bij hun respectievelijke instanties⁸.

3 – Situering van de basisbegrippen

3.1 – Gelijk loon voor gelijkwaardig werk: wat betekent dit?

Het begrip "gelijk loon voor gelijkwaardig werk" betekent dat een vrouw (of man) die een functie uitoefent die gelijkwaardig is aan de functie van een man (of vrouw), recht heeft op

hetzelfde loon en op dezelfde extra-legale loonvoordelen. Dit geldt ook indien het een ander soort werk betreft, tenzij het loonverschil te verklaren is door niet-discriminerende factoren.

Om deze noties goed te begrijpen dient een onderscheid te worden gemaakt tussen "gelijk loon voor gelijk werk" en "gelijk loon voor gelijkwaardig werk".

☛ **Gelijk loon voor gelijk werk** betekent dat mannen en vrouwen die eenzelfde functie uitoefenen en hetzelfde werk uitvoeren op een identieke wijze dienen te worden beloond. Dit heeft tot doel directe discriminaties weg te werken.

☛ **Gelijk loon voor gelijkwaardig werk** gaat verder en houdt in dat werk van gelijke waarde op een identieke wijze dient te worden beloond onafgezien van het feit dat dit werk hoofdzakelijk door mannen of door vrouwen wordt uitgeoefend. Vrouwen die een functie uitoefenen die dezelfde 'waarde' heeft als een functie die door mannen wordt uitgevoerd, hebben dus recht op hetzelfde loon en dezelfde uitkeringen, zelfs als het een ander soort werk betreft. Enkel als het verschil in loon verklaarbaar is door niet-discriminerende factoren is een loonverschil gerechtvaardigd. Het begrip 'gelijke waarde' wordt beoordeeld op basis van een bepaald aantal criteria zoals de vereiste kwalificaties, de opgenomen verantwoordelijkheden, de vereiste inspanningen en de omstandigheden waarin het werk wordt uitgevoerd. Deze waardering vormt het grondbeginsel van een functieclassificatie.

Het begrip "gelijk loon voor gelijkwaardig werk" gaat dus verder dan de notie "gelijk loon voor gelijk werk".

Het principe van gelijke beloning dat wordt erkend in de CAO nr. 25 van 15 oktober 1975⁹, vermeldt dat systemen van functiewaardering in geen geval tot discriminatie mogen leiden, noch door de keuze van de criteria, noch door de weging van die criteria, noch door het systeem van omzetting van punten in functieklassen en in loonschalen.

Er moet worden opgemerkt dat de analytische functieclassificatiesystemen enkel het maand- of uurloon (functieloon) bepalen die slechts de basis vormen voor het totale loonpakket.

⁸. Zie in het bijzonder voor dit onderwerp het document "Gids van goede praktijken inzake gelijke bezoldiging bij collectieve onderhandelingen", Ingualdad salarial en la negociación colectiva, Informe final y guía de Buenas prácticas, project gerealiseerd in de context van de communautaire strategie inzake gelijke kansen tussen mannen en vrouwen (2001-2005). Promotor: Union General de Trabajadores van Spanje.- Deze gids bevat een vragenlijst ter verifiëring van de collectieve overeenkomsten.

⁹. Collectieve arbeidsovereenkomst nr. 25 van 15 oktober 1975 betreffende de gelijke beloning voor mannelijke en vrouwelijke werknemers, gewijzigd door de collectieve arbeidsovereenkomst nr. 25 bis van 19 december 2001.

Beloningskolom

NIET-FINANCIËLE ELEMENTEN	<ul style="list-style-type: none"> • Opleidingen • Doorgroeimogelijkheden • Arbeidstijdregelingen aangepast aan combinatie werk/gezin/studie/vrije tijd • Extra vakantie • Waardering van leidinggevenden en collega's
AANVULLENDE VOORDELEN	<ul style="list-style-type: none"> • Pensioenplan, verzekeringen (hospitalisatie, groepsverzekering,...), maaltijdcheques, auto, geschenken, voordelige aankoopvoorwaarden, PC thuis, aandelen, studiefonds,...
EXTRA VARIABEL LOON	<ul style="list-style-type: none"> • Bonus, commissies,...
WETTELIJKE BIJDRAGEN	<ul style="list-style-type: none"> • Sociale zekerheidsbijdragen voor ziekte, ongeval, pensioen, werkloosheid, vakantie en eindejaar
PERSOONSGEBONDEN BELONINGSGRONDSLAG	<ul style="list-style-type: none"> • Leeftijd, anciënniteit, familiale situatie,...
FUNCTIELOON	<ul style="list-style-type: none"> • Basisloon gekoppeld aan de functieclassificatie en daaraan gerelateerd loonbarema. • Arbeiders: uurloon • Bedienden: maandloon

Men mag dus niet uit het oog verliezen dat een gelijke beloning moet worden afgemeten op basis van **alle** looncomponenten die in aanmerking kunnen komen voor de totale beloning.

De totale beloning bestaat uit het direct loon of basisloon (het bruto-maand- of uurloon en het vakantiegeld), eventueel aangevuld met een vast of variabel gedeelte gelinkt aan de werkomstandigheden (tijdschema en flexibiliteit), het rendement of de resultaten van het individu, het team of de onderneming, en de eventuele extra-legale voordelen die aan de werknemer worden toegekend (maaltijdcheques, bedrijfswagen, GSM, laptop, groeps- en/of hospitalisatieverzekering,...).

Ook bij de toegangs- en toekenningsvoorwaarden van deze loonsupplementen dient men waakzaam te blijven voor de genderneutraliteit. In deze studie hebben we ons echter beperkt tot het maand- of uurloon dat men ontvangt voor het uitoefenen van een bepaalde functie (functieloon).

3.2 – De loonkloof tussen vrouwen en mannen

De loonkloof is een indicator die het totale loonverschil weergeeft tussen vrouwen en mannen. Bij de berekening van de loonkloof kunnen verschillende gegevensbronnen en verschillende definities van loon (bruto- of nettolonen, uurlonen,

maandlonen of jaarlonen) worden gebruikt en dit kan tot uiteenlopende resultaten leiden. Omwille van een grotere transparantie in de analyse van de loonkloof in België, beveelt het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen het gebruik van de Europese indicatoren aan. Die werden in 2001 voorgesteld tijdens het Belgische voorzitterschap van de Europese Unie en goedgekeurd door de Raad van de Europese Unie. Het officiële loonkloofrapport, dat vanaf 2007 jaarlijks zal worden gepubliceerd, is gebaseerd op deze officiële indicatoren. Deze indicatoren laten een vergelijking met andere Europese landen toe en verzekeren een opvolging in de tijd.

De algemene loonkloofindicator die door het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen wordt gehanteerd, wordt berekend als het verschil tussen het gemiddelde Bruto-uurloon van vrouwen en dat van mannen, uitgedrukt als een percentage van het gemiddelde bruto-uurloon van mannen. Deze indicator wordt kortweg 'de loonkloof' genoemd.

Ondanks de wetgeving die bestaat rond "gelijk loon voor gelijkwaardig werk" is de loonkloof tussen vrouwen en mannen nog steeds een feit. Studies tonen aan dat een belangrijke kloof blijft bestaan tussen de lonen van vrouwen en mannen, ten nadele van de vrouwen. De loonkloof varieert tussen 5% en 30% naargelang de berekeningswijze en bronnen die worden gebruikt ¹⁰. In 2004 bedroeg de loonkloof 15% voor de voltijdse werknemers in de industrie en diensten.

Een aantal rapporten toont aan dat de gemiddelde loonkloof de laatste vijf tot tien jaar licht is afgenomen.

In verschillende theorieën en onderzoeken worden factoren aangehaald die de loonkloof gedeeltelijk verklaren.

Er zijn persoonsgebonden verschillen tussen mannen en vrouwen, zoals opleiding, ervaring, beroeps'keuze' en de verschillen in arbeidsparticipatie, zoals loopbaanonderbreking en deeltijds werk (men bouwt minder snel anciënniteit op). Daarenboven speelt ook de sector een rol (de zgn. horizontale segregatie): vrouwen kiezen vaak voor welzijnssectoren en minder voor vervoerssectoren waar de lonen hoger liggen.

Maar ook de jobkarakteristieken hebben hun invloed. Mannen en vrouwen vinden we terug in verschillende functies en verschillende functieniveaus (verticale segregatie). Vrouwen worden meer tewerkgesteld in "lagere" uitvoerende of ondersteunende functies en komen minder vaak terecht in verantwoordelijke, leidinggevende functies ("het glazen plafond") die vaak beter worden betaald, meer bepaald via loonsupplementen zoals een bedrijfswagen, GSM, flexibiliteitspremie, enz.

Er moet worden opgemerkt dat niet alles wat kan worden verklaard aanvaardbaar is vanuit het oogpunt van de gelijkheid van vrouwen en mannen. Vaak ontstaat er een loonkloof tussen mannen en vrouwen door het feit dat er weinig vrouwen de hogere functies van een organisatie invullen.

Gemiddelde bruto-maandlonen van voltijdse werknemers (1999-2004)¹¹

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
VROUWEN	1.907,26	1.974,19	2.098,79	2.165,28	2.230,52	2.343,09
MANNEN	2.340,60	2.392,26	2.502,22	2.528,73	2.678,56	2.756,76
LOONKLOOF	19%	17%	16%	14%	17%	15%

Bron: ADSEI, Enquête naar de Structuur en de Verdeling van de Lonen, uit: 'De loonkloof tussen vrouwen en mannen in België. Rapport 2007'

¹⁰. Voor meer gedetailleerde informatie, zie <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2001/03/feature/at0103209f.html>

¹¹. De cijfers hebben betrekking op voltijdse werknemers (uitgezonderd leerlingen) die worden tewerkgesteld in lokale eenheden van ondernemingen die minstens tien werknemers of meer in dienst hebben en die behoren tot de NACE-sectoren C tot K. Deze cijfers weerspiegelen derhalve maar gedeeltelijk de werkelijkheid van de arbeidsmarkt.

Maandelijks bruto salaris: alle betalingen met betrekking tot de maand oktober (met inbegrip van de betaling van overuren, premies voor ploegenwerk, nachtwerk, weekendwerk, overige premies die regelmatig worden betaald op het einde van de betaalperiode); jaarlijkse of onregelmatige premies zoals vakantiegeld, 13de maand, enz. zijn niet inbegrepen.

Dit kan een bewuste keuze zijn van de vrouw, maar er kunnen ook mechanismen meespelen die vrouwen onbewust beletten door te stoten naar deze beter betaalde jobs. Denk hierbij maar aan het feit dat men om door te groeien naar bepaalde functies voltijds dient te werken, waar vrouwen vaak opteren om in een deeltijds regime te werken.

3.3 – Een onverklaarbaar verschil: discriminatie in functiewaardering?

Hoewel een groot aantal factoren wordt genoemd om deze loonverschillen tussen mannen en vrouwen te verklaren, komen de meeste studies toch tot de conclusie dat er een onverklaarbaar loonverschil blijft bestaan. Er wordt verondersteld dat dit onverklaarbaar loonverschil te wijten is aan discriminatie in de beloning van de medewerkers.

We kunnen dit opdelen naar:

- **directe discriminatie in de beloning:** indien er voor eenzelfde werk geen identiek loon wordt uitgekeerd spreekt men van directe discriminatie. Vrouwen in een zelfde functie als een man worden minder betaald. Deze praktijken blijven bestaan in ondernemingen waar geen expliciete procedures aanwezig zijn.
- **indirecte discriminatie in de beloning:** ogenschijnlijk zijn er geen problemen, maar in de onderliggende systemen die aan de grondslag liggen, zitten wel discriminaties. Deze zijn moeilijker vast te stellen want ze maken dikwijls integraal deel uit van systemen die de schijn wekken sekseneutraal en objectief te zijn.

Als we kijken naar de functiewaardering zelf kunnen we ook een onderscheid maken:

- **Directe discriminatie in functiewaardering** betekent dat er een lagere waardering wordt gegeven aan functies die overwegend door vrouwen worden uitgeoefend in vergelijking met functies die vooral door mannen worden ingevuld. Denk daarbij aan functies met eenzelfde inhoud, maar een andere functietitel. Onderzoekers hebben aangetoond dat functieclassificatiesystemen en systemen om functies te beschrijven kunnen leiden tot onderwaardering van hoofdzakelijk vrouwelijke functies of vrouwelijke arbeidsplaatsen. De vaardigheden, de inspanningen en de werkomstandigheden verbonden met typisch mannelijke beroepen zijn altijd sterk gewaardeerd geweest in tegenstelling tot deze horende bij de typisch vrouwelijke beroepen.

- Er is sprake van **indirecte functiewaarderingsdiscriminatie** als de vaardigheden gerelateerd aan de uitoefening van typisch vrouwelijke beroepen worden gepercipieerd als zijnde vanzelfsprekend, eigen aan vrouwen, wat een aansporing betekende om ze ook niet te waarderen en vervolgens ook niet te belonen. Bovendien blijft de specificiteit van bepaalde hoofdzakelijk door vrouwen ingevulde functies ook wat de vereiste technische competenties betreft weinig gedocumenteerd. Men spreekt dan over vergeten of verwaarloosde competenties.

Het negeren of vergeten van vrouwelijke eigenschappen leidt tot een onderwaardering van de lonen van werkneemsters. De moeilijkheid is nu juist om de verborgen mechanismen van indirecte functiewaarderingsdiscriminatie te ontdekken.

3.4 – Wat betekent analytische functieclassificatie?

Bij analytische functieclassificatiesystemen worden de functies gewaardeerd volgens meerdere functiekenmerken of criteria aan de hand van een puntenschaal (bijvoorbeeld verantwoordelijkheidsbereik en gevolgen, kennis en complexiteit, probleemoplossing en vrijheid van handelen, communicatie, vaardigheden, bezwarende omstandigheden). Het totale aantal punten van de verschillende criteria, uitgedrukt in een totaalscore, geeft de relatieve zwaarte weer van de functies. De gewaardeerde functies kunnen dan worden gerangschikt volgens hun zwaarte en worden ondergebracht in klassen van functies met relatief gelijkwaardige zwaarte.

Het is de functie die wordt gewaardeerd, op basis van een taakbeschrijving, onafhankelijk van de kenmerken van de persoon die ze invult en van de manier waarop de functiehouder(st)er zijn/haar taken uitvoert. Anders gezegd: de “stoel” wordt gewaardeerd en niet de persoon (de man of de vrouw) die erop zit. Het is essentieel het onderscheid tussen persoon en functie te handhaven.

Analytische functieclassificatie is veeleer een kwantitatief systeem, in tegenstelling tot systemen waarbij functies met elkaar worden vergeleken of waarbij functies worden gerangschikt op basis van persoonlijke inschattingen (ranking) die veeleer kwalitatief van aard zijn. Kwantitatieve systemen hebben als voordeel dat ze veeleer een objectieve grondslag hebben; kwalitatieve systemen zijn veeleer subjectief.

De verschillende gesprekken die plaats vonden in het kader van het onderzoek tonen duidelijk aan dat de overgang van een “arbitrair” HRM-systeem (d.w.z. een systeem waarin de functies niet formeel zijn gedefinieerd en waarin de salaris-

bepaling afhangt van de onderhandelingscapaciteiten van elke partij) naar een meer "objectiverend"¹² HRM-systeem (geformaliseerd en uniform toepasbaar op iedereen), het principe van "gelijk loon voor gelijkwaardig werk" zeker in de hand werkt.

De invoering van een analytisch functieclassificatiesysteem biedt een antwoord op de bekommernis omtrent gelijkwaardige behandeling van vrouwen en mannen omdat er meer transparante regels worden geïntroduceerd die uniform kunnen worden toegepast op alle functies, gerangordend op basis van een aantal vooraf bepaalde criteria. De kans op willekeur en subjectieve vooringenomenheid zal kleiner worden.

Het doel van *functiewaardering en -classificatie* is immers op een objectieve en neutrale wijze een onderlinge vergelijking en rangordening van functies mogelijk te maken.

Op basis hiervan kan per groep van 'gelijkwaardige' functies het functieloon worden bepaald.

Het functieloon kan worden aangevuld met looncomponenten in functie van leeftijd, anciënniteit, premies,... om zo het volledige loon van een persoon of een groep personen te vormen.

Functiewaardering is als het ware de fundering waarop het huis van de beloningsstructuur wordt gebouwd. Het belang ervan mag niet worden onderschat aangezien in de meeste bedrijven en voor de meeste functies het functieloon nog altijd de belangrijkste looncomponent is.

Daarnaast kan functiewaardering en -classificatie ook als ondersteuningsmiddel worden gebruikt binnen andere domeinen zoals opleidingsbehoeften, werving en selectie, personeelsevaluatie, competenties, organisatieontwikkeling, personeelsplanning,...



Een gedetailleerde en volledige omkadering inzake analytische functieclassificatie is terug te vinden in de andere instrumenten die werden ontwikkeld in het kader van het EVA-project:

- het opleidingspakket en de CD-ROM "Evaluatie en classificatie van functies. Instrumenten voor gelijk loon"
- de meer compacte handleiding "Sekseneutrale functieclassificatie".
- de brochure "Evaluatie en classificatie van functies. Instrumenten voor gelijk loon".

Alle publicaties werden ontwikkeld door het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen en zijn gratis te bekomen via de website www.igvm.be

12. Nizet J., Pichault F. (2000), Gestion des ressources humaines, Paris, Seuil, coll. Point.

Hoe sekseneutraliteit bewaken?

4 – Keuze van een systeem

4.1 – Doelstelling bij het invoeren van een functieclassificatiesysteem?

De oorspronkelijke doelstelling van de invoering van een functieclassificatie is in de meeste bedrijven het creëren van een neutrale basis voor een objectief en transparant verloningssysteem.

De functie van een persoon vormt binnen het personeelsbeleid, en zeker op het vlak van personeelsinstrumenten, de basis voor andere toepassingen dan beloning. Vandaar ook dat functiewaardering meerdere toepassingsmogelijkheden heeft. Nadat de functieclassificatie is ingevoerd en operationeel is, wordt ze dan ook vaak gebruikt voor promoties, loopbaanplanning, opleidingsbeleid, werving en selectie, evaluatie, enz.

Onderzoek van het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen toont aan dat de meeste bedrijven van oordeel zijn dat ze niet discrimineren en dat gelijke beloning van vrouwen en mannen een evidentie is. Zowel voor als na de functieclassificatie menen deze bedrijven sekseneutraal te verlonen. Globaal genomen kunnen we dus stellen dat het thema sekseneutraliteit geen aanleiding is geweest om een functieclassificatie op te zetten.

4.2 – Wanneer worden functieclassificatiesystemen ingevoerd?

Er kunnen verschillende redenen zijn voor de invoering van een nieuw functieclassificatiesysteem. In de meeste gevallen is er totaal geen systeem aanwezig of is het aanwezige systeem geheel verouderd. Maar ook bij een fusie van meerdere bedrijven, dringt zich de noodzaak op om één systeem in te voeren.

Hierbij kan men opteren voor een systeem dat reeds aanwezig was in één van de bedrijven of men kan overgaan tot een volledig nieuw systeem. Bedrijven uit sectoren met een sectorclassificatie vinden dit sectoraal systeem soms te eenzijdig en niet doorzichtig en kiezen er daarom voor om een ander systeem op maat van de onderneming op te zetten.

De invoering kan worden geïnitieerd door de werknemers (syndicale delegatie of een bepaalde groep werknemers die menen dat ze niet correct worden verloond) ofwel door de directie (omwille van fusies of omdat voor een bepaalde groep van werknemers geen identiek systeem voorhanden was).

4.3 – Eén of meerdere systemen?

Bedrijven hebben keuze te over: een systeem van ranking of paarsgewijze vergelijkingen, een bestaand analytisch functieclassificatiesysteem, een sectorclassificatie indien die voorhanden is, het ontwikkelen van een eigen systeem.

Vaak opteren bedrijven ervoor om verschillende systemen te gebruiken naargelang de personeelspopulatie (statuut arbeiders, bedienden en kaders). Dit lijkt niet de meest ideale manier van werken, aangezien het kan leiden tot problemen bij de doorgroei van werknemers. De verloningssystemen zijn ook verschillend en sluiten niet steeds logisch op elkaar aan.

4.4 – Welk soort systeem kiezen?

Om een onderscheid te maken naar de verschillende soorten van functieclassificatiesystemen kan men uitgaan van de principes die de verschillende functieclassificatiesystemen hanteren bij het rangordenen of waarderen van functies.

Als we een overzicht willen geven van de verschillende principes of uitgangspunten bij functiewaardering, moeten we duidelijk een onderscheid maken tussen:

WAT er in aanmerking wordt genomen om te waarderen, te wegen of te rangordenen:

- een aantal verschillende functiekenmerken of criteria;
- één functiekenmerk of criterium;
- de functie in zijn totaliteit.

HOE er wordt gewaardeerd, gewogen of gerangordend:

- door functies te waarderen of te wegen a.d.h.v. een (punten)schaal;
- door functies te vergelijken met andere functies en zo hun rangorde te bepalen;
- door functies te vergelijken met een geordende verzameling van referentie- of voorbeeldfuncties of te vergelijken met een vooraf bepaalde klassenindeling.

4.5 – Welk systeem is het beste?

Het kiezen van een systeem dat recht doet aan de specifieke kenmerken van de organisatie is geen eenvoudige zaak.

Analytische functieclassificatiesystemen genieten de voorkeur om verschillende redenen. Zoals deze studie aantoont bieden analytische systemen een betere garantie voor sekseneutrale functiewaardering dan paarsgewijze vergelijking, ranking, e.a. Daarenboven worden deze systemen over het algemeen beschouwd als relatief objectief en wetenschappelijk. Zowel bedrijven als werknemersorganisaties zijn vaak vertrouwd met deze methode en ze is dus algemeen aanvaard. De meest bekende voorbeelden zijn de systemen Hay, ORBA, USB-Berenschot, e.a.

Het is belangrijk dat men inzicht heeft in het systeem, dat men het systeem leert hanteren, interpreteren en ermee leert om te gaan. Maar functiewaardering is niet alleen een systeem leren toepassen; het is ook leren kijken naar functies en leren om dat wat je mensen ziet doen, te interpreteren en te vertalen in systeemkenmerken. Functies analyseren is een vaardigheid, een techniek die u ook kunt aanleren.

5 – Aandachtspunten tijdens het proces

Het invoeren van een functieclassificatie is niet enkel een rationeel en technisch, maar ook en vooral een emotioneel proces, daar het eindresultaat een impact kan hebben op het loon en op de positieve en negatieve indrukken die iedereen heeft van de functies.

De werkgeversvertegenwoordigers, de interne en soms ook externe syndicale vertegenwoordigers, de HR-afdeling, de interne en/of externe consultants en uiteraard, de werknemers – mannen en vrouwen – zijn betrokken partij.

Het welslagen van de invoering van een analytische functieclassificatie zal dus afhangen van de kwaliteit van het sociale klimaat in de organisatie, van de manier waarop de sleutelactoren in een klimaat van vertrouwen en transparantie met het project omgaan, van de wil of onwil van de actoren om tot een consensus te komen, van de communicatie.

Een strikte procesmatige aanpak is uiterst belangrijk om de invoering van een sekseneutrale analytische functieclassificatie te laten slagen. Functieclassificatie combineert enerzijds een systeem, maar anderzijds ook een proces. Een positieve houding ten opzichte van functieclassificatie is zeer belangrijk en een procesmatige aanpak ervan vormt een kritische succesfactor. Men dient eveneens attent te zijn voor de seksistische vooroordelen die in elke fase kunnen opduiken.

Voor elke fase in de ontwikkeling van een analytische functieclassificatie werden de aandachtspunten die moeten toelaten de seksistische vooroordelen en discriminaties te beperken, geïdentificeerd. Het is dan ook belangrijk om het volledige proces van functieclassificatie te doorlopen met voldoende aandacht voor seksneutraliteit bij de keuze, invoering en toepassing van een geslaagde sekseneutrale analytische functieclassificatie.

Meer informatie kan u vinden in het opleidingspakket "Evaluatie en classificatie van functies, instrumenten voor gelijk loon"¹³ en de handleiding "Sekseneutrale functieclassificatie"¹⁴.

13. "Evaluatie en classificatie van functies. Instrumenten voor gelijk loon". Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen. Initiatief van de Directie gelijke kansen met de steun van FOD WASO en het Europees Sociaal Fonds, 2001.

14. "Sekseneutrale functieclassificatie. Handleiding". Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen, 2006.

Analytische functieclassificatie: meer garanties voor seksneutraliteit?

6 – Waarom gebruik maken van een seksneutrale analytische functieclassificatie?

Door middel van een kwantitatieve analyse kan worden aangetoond dat de invoering van een analytische functieclassificatie de loonkloof doet verdwijnen.

Het opzet was een analyse te maken bij bedrijven die geen functieclassificatie gebruiken en bij bedrijven die wel een analytische functieclassificatie hebben.

Eerst en vooral werd er een analyse gemaakt van de loonkloof bij bedrijven die geen (analytische) functieclassificatie hanteren. Doel van deze analyse is na te gaan of de in de literatuur en pers verschenen gegevens omtrent de loonkloof worden teruggevonden in ondernemingen zonder (analytische) functieclassificatie. Daarenboven werd een gelijkaardige analyse uitgevoerd op de bedrijven die ressorteren onder paritair comité 218 (aanvullend paritair comité voor de bedienden) waar er geen analytische sectorclassificatie aanwezig is. Om de analyse te kunnen uitvoeren werden de functies ingeschaald in de standaard functieclassificatie die door Berenschot wordt gehanteerd bij salarisenquêtes.

Vervolgens werd een aantal gevalstudies bestudeerd van ondernemingen die al verschillende jaren een analytische functieclassificatie gebruiken.

Tot slot werd ook gekeken naar het verschil in loonkloof voor werknemers uit een sector die een analytische functieclassificatie introduceerde op sectorniveau (de horeca) in vergelijking met de werknemers met gelijkaardige functies uit de globale markt.

6.1 – Bedrijven zonder een functieclassificatiesysteem

Uit een algemene vergelijking tussen mannen en vrouwen binnen de populatie (zonder rekening te houden met de functie, leeftijd, anciënniteit of enige andere variabele) blijkt een loonverschil van 13%¹⁵ te bestaan in het voordeel van de mannen. Het loonverschil tussen vrouwen en mannen wordt gemeten tussen personen met dezelfde leeftijd en anciënniteit die éénzelfde functie uitoefenen.

Om dit verschil te kunnen verklaren werd de analyse verder uitgediept per functieniveau en per leeftijd (leeftijdsgroep).

We stellen dan vast dat:

1. De loonverschillen toenemen naarmate het gewicht van de functies stijgt. Dit kan erop wijzen dat de problematiek van het glazen plafond in dit geval wordt bevestigd. De top van een bedrijf blijft nog vaak een mannenbastion en slechts weinig vrouwen stoten door naar hogere functies.
2. Bij de analyse per leeftijdsgroep, zonder rekening te houden met het functieniveau, wordt voor bijna alle leeftijdsgroepen een loonkloof vastgesteld die groter wordt – in het voordeel van mannen – naarmate de leeftijd toeneemt. Oudere mannen zijn proportioneel meer vertegenwoordigd in de hogere loonniveaus in vergelijking met oudere vrouwen. Vrouwen zijn ook bijna niet vertegenwoordigd in de hoogste loonklassen waardoor de problematiek van het glazen plafond opnieuw wordt bevestigd. Dat de loonverschillen tussen mannen en vrouwen stijgen naarmate leeftijd omdat de mannen proportioneel meer vertegenwoordigd zijn in hogere loonklassen, kan namelijk deels worden verklaard door het feit dat vrouwen vanaf de leeftijd van 30 jaar en ouder vaker kiezen voor deeltijds werk of loopbaanonderbreking. Dit beperkt de mogelijkheden om door te groeien naar hogere loonniveaus beperkt.

¹⁵. Het percentage van 13% is niet te vergelijken met het in andere bronnen vermelde cijfer van de loonkloof. Het betreft hier bedrijven zonder functieclassificatie, voornamelijk middelgrote bedrijven met vooral bedienden en lagere kaderfuncties en voornamelijk uit het Paritair Comité 218 van de bedienden (zonder analytische sectorfunctieclassificatie).

3. Bij analyse per leeftijdsgroep en functieniveau is er een tendens dat de loonkloof groter wordt naarmate de leeftijd stijgt en de zwaarte van de functie toeneemt. Bij lagere functies en op jongere leeftijd blijkt de loonkloof niet of slechts gering te bestaan. De loonkloof is dus zeker gedeeltelijk te wijten aan een verschillend loopbaanverloop tussen mannen en vrouwen. Aangezien er geen enkele reden kan worden gevonden waarom er een loonkloof is tussen vrouwen en mannen met een gelijkwaardige functie en een gelijke leeftijd, wijst dit op een loondiscriminatie van vrouwen ten opzichte van mannen.

Ondanks deze verklaringen blijft er een deel niet verklaarbaar, wat kan wijzen op een loondiscriminatie van vrouwen ten opzichte van mannen.

6.2 – Een sector zonder een functieclassificatiesysteem

Naast de bevraging van de individuele bedrijven, werd ook nagegaan in welke mate er verschillen in loon kunnen worden vastgesteld in sectoren zonder analytische classificatie. Analyse van de loongegevens in deze sectoren toont een significant verschil van 12,6%. Aangezien enkel bedrijven zonder functieclassificatie in de analyse werden weerhouden, betreft het vooral kleinere bedrijven en bedrijven uit het PC 218 (aanvullend paritair comité voor bedienden), maar vergelijkbare cijfers zijn terug te vinden in andere sectoren.

Het is duidelijk dat de verloningspolitiek van één sector (beter betalende, typisch mannelijke sector) tot een andere sector de loonkloof verhoogt. Toch valt op dat binnen een sector dezelfde loonkloof wordt teruggevonden als over de sectoren heen.

Conclusie:

Bij ondernemingen zonder functieclassificatie blijkt dat, wanneer het functieniveau en de leeftijd (of anciënniteit) uit de vergelijking worden gehaald, er een loonkloof blijft bestaan die niet verklaarbaar is in objectieve termen, wat wijst op discriminatie.

6.3 – Bedrijven met een analytisch functieclassificatiesysteem

Uit de analyse van bedrijven met een analytische functieclassificatie kan worden geconcludeerd dat wat op het eerste gezicht een loonkloof tussen mannen en vrouwen lijkt te zijn, bij verdere analyse eigenlijk onbestaande is.

Het verschil kan worden verklaard op basis van verschillen in leeftijd en functieniveau.

De verschillen tussen mannen en vrouwen kunnen volledig worden verklaard door:

1. de niet-homogene verdeling over leeftijden en klassen.

Hieruit blijkt dat vrouwen hun loopbaantraject beperken of dat ze worden beperkt in hun doorgroeimogelijkheden. Gemiddeld bevinden er zich meer mannen in de hogere (en dus beter betaalde) klassen dan vrouwen. Vrouwen bevinden zich op latere leeftijd nog steeds in lagere salarisklassen in vergelijking met mannen.

Dit kan enerzijds te maken hebben met het feit dat zij minder snel promotie maken omdat ze gemiddeld vaker voor loopbaanonderbreking en voor vormen van deeltijdse arbeid kiezen, wat hen belet om sneller door te groeien.

Anderzijds kan binnen eenzelfde leeftijdscategorie de vertegenwoordiging van vrouwen in lagere klassen dan mannen zijn oorsprong vinden in het feit dat vrouwen vanaf een bepaald functieniveau minder kansen krijgen om door te groeien/promotie te maken dan mannen en bijgevolg worden gediscrimineerd (= glazen plafond). Het aantal vrouwen in kaderfuncties is beperkt.

2. de harmonisatie van het loonbeleid (het op elkaar afstemmen van verschillende beloningssystemen) bij de fusie van verschillende ondernemingen in één groep.

De loongarantie is de oorzaak van een tijdelijke loonkloof. Wanneer ondernemingen fusioneren is het mogelijk dat vóór een zelfde functie in de ene onderneming een ander loon werd uitbetaald dan in de andere onderneming.

Dit is verklaarbaar doordat beide ondernemingen voor de fusie hun eigen beloningssysteem hanteerden, gebaseerd op verschillende beloningsgrondslagen.

Bij een fusie van ondernemingen worden dan nieuwe loonschalen vastgelegd. Dit kan als gevolg hebben dat de oorspronkelijke salarissen van sommige werknemers zich boven de nieuwe baremieke lonen bevinden. Omwille van het recht op loongarantie blijven die oorspronkelijke salarissen echter behouden (bevrozen van de loonverschillen).

Als gevolg hiervan is een loonkloof ontstaan, die waarschijnlijk zonder bijkomende actie in de toekomst zal verdwijnen.

6.4 – Een sector met een analytisch functieclassificatiesysteem

Wanneer binnen de sector wordt gekeken naar de functies die zijn opgenomen in de sectorale functieclassificatie, verdwijnt de loonkloof volledig.

Samenvattend stelden de onderzoekers dus het volgende vast:

	Zonder functieclassificatie	Met functieclassificatie
Algemene loonkloof	13%	Ja, maar verklaarbaar
Loonkloof functieniveau	Ja, lineair oplopend met het functieniveau	Neen
Loonkloof leeftijd	Ja, lineair oplopend met de leeftijd	Neen
Loonkloof functieniveau & leeftijd	Ja, lineair oplopend met het functieniveau en de leeftijd	Neen
Onverklaarbare loonkloof	Ja	Neen
Verticale loonkloof	Ja	Neen
Opmerkingen		Loongarantie Competentiemanagement Verticale segregatie

1. Er bestaat een duidelijke en significante algemene loonkloof in de ondernemingen die **geen analytische functieclassificatie** hanteren. Deze loonkloof kan gedeeltelijk worden verklaard door factoren m.b.t. verticale of horizontale segregatie maar er blijft altijd een groot onverklaarbaar gedeelte bij personen met een gelijkaardige functie en dezelfde leeftijd.

- In ondernemingen die **wel een analytische functieclassificatie** hanteren, werd in alle gevallen ook een algemene loonkloof vastgesteld, hoewel ze duidelijk kleiner was. Daarenboven is deze loonkloof in alle gevallen volledig te verklaren wanneer de variabelen functieniveau en leeftijd in ogenschouw worden genomen. Analytische functieclassificatie heeft als voordeel dat de loonkloof zichtbaar en meetbaar wordt. Dit laat toe om eraan te werken.
- De belangrijkste verklaring van de loonkloof in ondernemingen die een analytisch systeem toepasten, is de verticale segregatie: vrouwen maken moeilijker carrière en worden minder frequent aangetroffen in hogere functies. Om deze reden zijn zij (als totale groep) over het algemeen minder goed bezoldigd. Indien vrouwen toch doorgroeien in de hogere functies, is er geen significant verschil meer met de mannelijke populatie en verdwijnt de loonkloof volledig. Wanneer we rekening houden met objectieve parameters zoals het functieniveau en de leeftijd of anciënniteit, is de loonkloof volledig verklaarbaar.
- Tot slot werd geen loonkloof vastgesteld voor de functielonen in ondernemingen die een sekseneutrale sectorale analytische functieclassificatie toepassen. Er kunnen echter wel tussen de sectoren, voor een zelfde functie, loonverschillen voorkomen.

7 – Analytische functieclassificatie: voordelen en knelpunten

7.1 – Voordelen

In het voorgaande hoofdstuk hebben we gedetailleerd de meerwaarde van een analytisch functieclassificatiesysteem voor het principe van “gelijk loon voor gelijkwaardig werk” uiteengezet. Maar een analytische functieclassificatie biedt nog meer voordelen.

7.1.1 – Een objectief en transparant systeem

De introductie van een analytische functieclassificatie in de ondernemingen of op het niveau van een sector zorgt voor transparantie en objectiviteit bij de werknemers. Een zelfde meetlat wordt gebruikt voor alle functies. Hierdoor ontstaat een klare kijk op de functies binnen de onderneming en/of

binnen de sector en op de interne en externe positionering van de functies. Bovendien zorgt dit voor een beter inzicht in de interne billijkheid van de onderlinge verhoudingen tussen de functies en geeft het een idee over de verhouding van de functies ten opzichte van andere sectoren.

7.1.2 – Een basis voor een neutraal beloningsbeleid

Analytische functieclassificatie is trouwens het meest aangewezen middel als basis voor de ontwikkeling van een objectief, transparant en sekseneutraal beloningssysteem. “Gelijk loon voor gelijkwaardig werk” wordt de grondslag voor een rechtvaardig loonbeleid binnen de ondernemingen.

7.1.3 – Sociale vrede stimuleren en behouden

Na de invoering van een analytisch functieclassificatiesysteem groeit het vertrouwen tussen de betrokken partijen en een nauwere samenwerking tussen de sociale partners wordt gestimuleerd. De analytische functieclassificatie wordt een middel ter bevordering van de sociale vrede in de onderneming.

7.1.4 – Een duidelijk beeld op de organisatie

De organisatie wordt in kaart gebracht en er wordt duidelijkheid en transparantie gecreëerd. Dit is zowel voor de werkgevers als voor de werknemers een troef. Het organigram wordt verduidelijkt en de processen binnen de organisatie kunnen eventueel worden vereenvoudigd. Duidelijkheid rond doelstellingen, missie, verantwoordelijkheden en werkverdeling vergroten de motivatie om zinvol werk te verrichten. Met andere woorden, iedereen krijgt een helder beeld van de functies waarin hij/zij verder kan evolueren, wat een positieve invloed heeft op de verdere professionele ontwikkeling van zowel vrouwen als mannen.

7.1.5 – Een basis voor een evenwichtig en motiverend Human Resources beleid

Binnen het personeelsbeleid en zeker op het vlak van personeelsinstrumenten wordt het functiebegrip als basisgrondslag gebruikt. Vandaar ook dat functiewaardering meerdere toepassingsmogelijkheden heeft.

Functieclassificatie maakt het mogelijk om een evenwichtig en motiverend HR-beleid uit te bouwen.

Zij kan als fundament dienen voor de recrutering en selectie, de ontwikkeling van opleidingen, carrièreplanning, de competenties, het beoordelingssysteem voor het personeel,... Niet alleen heeft functiewaardering meerdere toepassingsmogelijkheden binnen de organisatie, het biedt ook een meerwaarde op andere gebieden zoals organisatieanalyse, informatiestromen naar de leiding, informatiseringsplan, uitbouwen van de juiste werkomgeving en ergonomie, enz.

Doordat functiewaardering niet alleen een meerwaarde biedt voor het belonings- en het personeelsbeleid maar ook voor de organisatie en het management, is het een onontbeerlijk instrument en zelfs een strategisch element voor het realiseren van een geïntegreerd HRM-beleid¹⁶.

Een eenzijdige nadruk op beloning als voornaamste doel van functieclassificatie doet dus ook onrecht aan de andere doeleinden. Bij de beoordeling van methodieken dient ook de bruikbaarheid ten aanzien van deze doeleinden te worden vastgesteld.

7.2 – Aanbevelingen voor knelpunten

7.2.1 – De financiële kosten opvangen

De invoering van analytische functieclassificatie betekent voor vele bedrijven een zware investering. De financiële kost van de invoering van een functieclassificatie alsook van de gevolgen van opwaardering van bepaalde functies blijven een aandachtspunt en worden vaak opgeworpen als argument om geen analytische functieclassificatie in te voeren. Het opvangen van de meerkost is afhankelijk van de individuele situatie en de verwachtingen van iedere onderneming.

Een aantal aanbevelingen kan worden gegeven om de financiële implicaties van de invoering van een functieclassificatieproject te verminderen:

- bepaalde taken binnen het proces kunnen worden opgenomen door een medewerk(st)er van de onderneming die wordt opgeleid in het functiewaarderingssysteem. Daardoor kan de kost van de externe systeemhouder deels worden ingeperkt.

¹⁶. Voor meer informatie over de verschillende toepassingsmogelijkheden kan u terecht in de tweede module van het opleidingspakket “Evaluatie en classificaties van functies. Instrumenten voor gelijk loon”.

In dat geval is het essentieel dat hij/zij goed wordt geïnformeerd en opgeleid inzake het belang van een sekseneutraal instrument en inzake de processen die aanleiding kunnen geven tot directe of indirecte discriminaties;

- de opwaardering van te laag ingeschaalde functies kan worden gespreid over meerdere jaren. Geef ruimte en enige tijd om deze opwaardering uit te voeren. Maak afspraken die financieel haalbaar zijn;
- de kost van de invoering van het proces is inderdaad een investering voor de sector of het bedrijf. Een mogelijke oplossing is deze kosten af te schrijven op meerdere jaren en ze zo te spreiden.

7.2.2 – Informeren van de functiehouders

Een bedrijf waar de functieclassificatie zeer strikt wordt toegepast en waar wordt verloond op basis van de zwaarte van de functie en anciënniteit, heeft als nadeel dat functiehouders op alle manieren proberen om hun functie te verzwaren of elementen toe te voegen aan de functie opdat deze in het jaarlijkse onderhoud van het functieclassificatiesysteem zou worden herzien.

Dit kan op termijn de kwaliteit van de functieclassificatie teniet doen. Het is voor heel veel betrokkenen niet duidelijk dat het gaat om de functie en niet om de persoon. De noodzaak dringt zich op om een goed en transparant loonbeleid uit te werken en dit te communiceren.

7.2.3 – Sekseneutraliteit als prioriteit bij de keuze van het systeem en tijdens de ganse uitvoering van het proces

Hoewel er zeer veel personen zijn betrokken bij de invoering van een functieclassificatiesysteem, zijn er weinig mensen op de hoogte van de valkuilen voor gelijkheid.

Het functieclassificatiesysteem zal daarenboven als basis dienen voor andere toepassingen binnen de organisatie (zie voordelen). Het is dan ook van het grootste belang om vanaf de keuze van het systeem en zowel voor, tijdens als na de invoering aandachtig te blijven voor de sekseneutraliteit.

Trainingen en informatie voorzien rond sekseneutraliteit is dan ook een noodzaak. Via de bibliografie kunnen we u doorverwijzen naar enkele interessante websites en instrumenten die u hierbij kunnen helpen.

7.2.4 – Competieverloning

In een van de onderzochte cases kwam het volgende aan bod: de loonkloof tussen mannen en vrouwen was verminderd en verklaarbaar na de invoering van een analytische functieclassificatie.

Enige tijd later opteerde de onderneming ervoor om het competentie management ook te linken met de verloning, waarna de loonkloof opnieuw groter werd.

Het feit dat de loonkloof bij de invoering van competentieverloning vergrootte, heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat de mannelijke werknemers beter zouden onderhandelen en zichzelf beter zouden verkopen daar waar vrouwelijke werknemers meer bescheiden zouden zijn. Vrouwelijke managers zouden ook strenger zijn voor vrouwelijke medewerkers.

Er kan worden opgemerkt dat prestatieverloning een verloningsgrondslag is die gemakkelijker kan leiden tot subjectiviteit dan verloningscriteria zoals leeftijd en anciënniteit. Toch kan het criterium “anciënniteit” ook discriminerend werken, daar vrouwen door parttime werken, uitstap of onderbreking van hun loopbaan voor de zorg voor de kinderen,... minder snel anciënniteit opbouwen.

Besluit

Analytische functieclassificatie: een basis voor sekseneutraal beloningsbeleid

Het wegwerken van de loonkloof tussen mannen en vrouwen is nog steeds een politiek en sociaal hangijzer. Er worden regelmatig nieuwe wetsvoorstellen en resoluties ingediend. De sociale gesprekspartners nemen gezamenlijke beleidsinitiatieven, ontwikkelen instrumenten en websites om zoveel mogelijk personen te informeren over de loonverschillen die kunnen opduiken.

Onder impuls van het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen worden er vormingen gegeven waar loononderhandelaars en personeelsdirecteurs worden gewezen op de gevaren van stereotypen die kunnen spelen tijdens de invoering van een functieclassificatiesysteem.

Al deze informatiebronnen blijven anno 2007 noodzakelijk, want de loonkloof is nog steeds een realiteit. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat bij ondernemingen zonder functieclassificatie er een loonkloof bestaat die gedeeltelijk te verklaren is vanuit het perspectief van loopbaantraject, maar dat deze loonkloof ook een onverklaarbaar gedeelte bevat, wat kan wijzen op discriminatie.

Bij ondernemingen met een functieclassificatie wordt geen onverklaarbare loonkloof gevonden. Algemeen kunnen we dus stellen dat om tot "gelijk loon voor gelijk werk" en "gelijk loon voor gelijkwaardig werk" te komen, het belangrijk is een analytische waardering en functieclassificatie in te voeren.

Om tot een goed eindresultaat te komen heeft men **drie ingrediënten** nodig:

1. Een genderneutrale functieclassificatie

Een sekseneutrale analytische functieclassificatie is één van de middelen die ertoe bijdragen de loonkloof tussen mannen en vrouwen te dichten. Zij zorgt voor een indeling van de functies op basis van objectiveerbare analytische criteria, die los staan van de persoon die de functie invult.

Aan een aantal randvoorwaarden dient weliswaar te worden voldaan, zoals de keuze van een sekseneutraal analytisch systeem, de zorg voor een transparant proces, heldere procedures, de betrokkenheid van alle actoren. De sekseneutraliteit van een dergelijk systeem veronderstelt echter dat de nodige aandacht wordt besteed aan de gekozen criteria en aan de vastlegging van de functieklassen.

Bij het kiezen van de waarderingscriteria moet worden vermeden dat competenties en vaardigheden, die als vanzelfsprekend of eigen aan vrouwen worden gepercipieerd, worden onderschat of vergeten.

2. Een genderneutraal loonbeleid

Een sekseneutrale analytische functieclassificatie introduceert meer rechtvaardigheid en gelijkheid in het Human Resources beheer en laat toe het HR-beleid te kaderen binnen de principes van gelijkheid. De loonstructuur die er het gevolg van kan zijn laat toe inzake het functieloon een gelijk loon voor een gelijkwaardig werk te garanderen. Waakzaamheid blijft ook geboden bij de introductie van andere looncomponenten. Met andere woorden, zorg er niet alleen voor dat de onderneming op het vlak van functieloon genderneutraal verloont, maar trek dit principe ook door voor alle andere componenten van het beloningspakket (variabele verloning, extra-legale voordelen, premies en bonussen, enz.).

3. Een genderneutraal HR-beleid

De aandacht voor de gelijke kansen van mannen en vrouwen dient door het gehele Human Resources beleid heen aanwezig te blijven. Naast het totale loonpakket en functieloon dient men zich vragen te stellen m.b.t. de seksistische vooroordelen die kunnen blijven bestaan in andere HR-domeinen: recruitering en selectie, opleiding, personeelsbeoordeling, mobiliteit en promotie, competenties, gezondheid en veiligheid op het werk.

Een HR-beleid dat rekening houdt met de gelijkheidsprincipes bevordert een gelijke beloning van mannen en vrouwen en zal de algemene loonkloof doen afnemen.

In de eerste plaats hebben de overheid en de sociale partners een belangrijke rol te spelen, maar ook de individuele werkgevers en werknemers kunnen hun bijdrage leveren om een rechtvaardige verloning van mannen en vrouwen te verzekeren.

Wij wensen u veel succes toe bij uw aanpak!

Bijlagen

Bijlage 1 – Verklarende woordenlijst

A. Verklarende woordenlijst gender

Beroepssegregatie	Concentratie van vrouwen en mannen in activiteitstypes/-niveaus en verschillende beroepen, waarbij vrouwen beschikken over een beperkt gamma aan tewerkstellingsmogelijkheden (horizontale segregatie) en over bevoegdheden van een lager verantwoordelijkheidsniveau (verticale segregatie)
Desegregatie van de arbeidsmarkt	Beleid dat erop gericht is de scheiding van mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt te verminderen of te onderdrukken
Directe seksediscriminatie	Het minder gunstig behandelen van een persoon omwille van zijn/haar geslacht
Gegevens opgesplitst per geslacht	Verzameling en opsplitsing van gegevens en statistische informatie volgens geslacht teneinde een vergelijkende analyse uit te voeren volgens het geslacht.
Gelijke beloning voor gelijkwaardig werk	Gelijke beloning voor werk van gelijke waarde, zonder discriminatie op basis van geslacht of familiale situatie aangaande alle aspecten verbonden aan het salaris en de beloningsvoorwaarden
Glazen plafond	Symbool voor beperkte doorstroming en loopbaankansen voor vrouwen.
Horizontale segregatie	Concentratie van mannen en vrouwen in verschillende deelgebieden/sectoren van de arbeidsmarkt.
Indirecte seksediscriminatie	Een schijnbaar neutrale wetgeving of handelswijze die een aanzienlijk deel van een geslachtspopulatie bevoordeelt, tenzij de verschillende behandeling objectief kan worden gerechtvaardigd.
Loonverschil/-kloof tussen mannen en vrouwen	Loonverschil tussen de gemiddelde verloning van mannen en vrouwen.
Verticale segregatie	Concentratie van mannen en vrouwen op verschillende functieniveaus binnen éénzelfde sector of onderneming.

B. Verklarende woordenlijst functieclassificatie en HRM

Analytisch functieclassificatiesysteem	Methodiek waarmee functies worden gewaardeerd en geïnclassificeerd aan de hand van vooraf bepaalde functiekenmerken
Baremieke verloning	Verloning volgens een tabel met basislonen waarin een combinatie wordt gemaakt van enerzijds functiezwarte en anderzijds anciënniteit en/of leeftijd. Een barema bestaat uit een aantal loonlijnen volgens het functiegewicht.
Bevriezen van een salaris	Techniek om het reële loon dat hoger ligt dan het baremaloon niet meer te verhogen totdat het reële loon gelijk is aan het baremaloon.
Broadbanding	Techniek van samenvoeging van dicht bij elkaar liggende loonlijnen om de loongroei niet uitsluitend te laten afhangen van anciënniteit of leeftijd.
Collectieve overeenkomst	Overeenkomst tussen representatieve werknemers- en werkgeversorganisaties waarin de tewerkstellings- en arbeidsvoorwaarden van de werknemers zijn gepreciseerd
Functie	Het geheel van taken en werkzaamheden die aan een persoon worden toevertrouwd
Functie-analist	Persoon die de functie analyseert, waardeert en classificeert.
Functieclassificatie	Het indelen van functies in klassen van gelijkwaardige functies. In de meeste functieclassificatiesystemen gebeurt dit op basis van de functiezwarte. Met behulp van een functieclassificatie probeert men dus allerlei soorten functies op een uniforme en systematische manier ten opzichte van elkaar te situeren.
Functie-evaluatie	Bepaling van de score of de waarde van de geanalyseerde functie door de toekenning van punten. In het algemeen gebeurt dit met behulp van een evaluatie- of trapsgewijze tabel waarin voor elk kenmerk van de functie het aantal punten wordt weergegeven dat aan het kenmerk wordt toegekend.
Functiehoud(st)er	Degene die de functie uitvoert.
Functieklasse	Klasse waarin een functie na waardering is geïnclassificeerd. Een groep van gelijkwaardige functies.
Functieloon	Het loon/salaris, bepaald op basis van de waarde of het gewicht van de functie.
Functiewaardering	Het bepalen van de score (functiewaarde die meestal wordt uitgedrukt in een puntentotaal) van de onderzochte functies. Meestal gebeurt dit aan de hand van waarderings- of grade-ringstabellen waarin voor elk niveau van elk functiekenmerk wordt aangegeven met hoeveel punten dit overeenkomt.

Functiewoordvoerder(st)er	Functiehouder die als woordvoerder voor de functie optreedt.
Paritaire begeleidingscommissie	Commissie die wordt opgericht met vertegenwoordigers van werkgever en werknemers met als doel het begeleiden en het bewaken van de voorbereiding, uitvoering en afsluiting van het functieclassificatieproject, de procedures en de nazorg.
Premie	Forfaitair geldbedrag, toegekend aan een persoon boven op zijn/haar basissalaris, voor bepaalde prestaties (bvb. nachtarbeid, ploegenarbeid, weekendwerk) en/of in geval de persoon, de afdeling, het team of de organisatie vooropgestelde doelen bereiken.
Profiel	Het "profiel" is het geheel van competenties en persoonlijke bekwaamheden die nodig zijn om de functie die wordt gedefinieerd door de onderneming of door de rekruteringsafdeling van de onderneming, uit te voeren.
Protocol	Standaardovereenkomst tussen systeemhouders en de drie grote vakbondsorganisaties met basisafspraken inzake functieclassificatie en die als basis kan worden gebruikt voor het opstellen van een protocol op ondernemingsniveau.
Rendementsverloning	Bepaling van het salaris en meer bepaald van de salarisverhogingen naargelang het rendement: teneinde aan te zetten tot een optimaal rendement en dit te verlonen.
Sectoraal barema	Loonbarema overeengekomen op sectoraal niveau waaraan alle ondernemingen uit de sector minimaal moeten voldoen.
Sectorale functieclassificatie	Functieclassificatie op sectoraal niveau.
Systeemhouder	Organisatie die functiewaarderingssysteem ontwikkelt.
Totale beloning	Het geheel van financiële voordelen dat een persoon ontvangt met daarin begrepen alle vormen van financiële verloning en voordelen, extralegale voordelen, niet-geldelijke verloning, diensten en betalingen in natura.
Wegingscriteria	De functiekenmerken die in een functie-evaluatiesysteem worden gehanteerd voor de analyse en de weging van iedere functie.

Bijlage 2 – Referenties en links

A. Referenties

- Berenschot Nederland: "Onderzoek naar de seksneutraliteit van het USB systeem" en mede-oprichter methodiek ontwikkeld in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid Nederland.
- CAO nr. 25 van 15 oktober 1975 betreffende de gelijke beloning voor mannelijke en vrouwelijke werknemers, de wet van 7 mei 1999 op de gelijke behandeling van mannen en vrouwen ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden, de toegang tot het arbeidsproces en de promotiekansen, de toegang tot een zelfstandig beroep en de aanvullende regelingen voor de sociale zekerheid, het KB van 14 juli 1987 betreffende het jaarlijks verslag over de gelijke kansen voor mannen en vrouwen binnen de ondernemingen.
- IAO-overeenkomst nr. 100 betreffende de gelijke beloning tussen mannelijke en vrouwelijke werkkrachten
- "Deuce: arbeidsmarktstatistieken vanuit een genderperspectief" - Ilse Goffin, Nico Steegmans, Mieke Van Haegendoren - SEIN (Universiteit Hasselt) - Diepenbeek - LUC - 2002.
- "De Weegschaal gewogen". Deelrapport 2: Handleiding seksneutrale functie-waardering. De Jong & Van Doorne-Huiskes en Partners, in samenwerking met de Universiteit Utrecht, in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid Nederland, februari 2001.
- Kwantitatieve gegevens aangeleverd door de deelnemende bedrijven.
- "Een onderzoek naar de loonverschillen tussen de seksen - De maatregelen van de drie belangrijkste actoren op de arbeidsmarkt: de overheid, de vakbonden en de werkgevers." - Jimmy Baes, Tina Capiou en Kris Marlein - 2002
- Nattevingerwerk en discriminatie - HR Square - Brussel - oktober 2005.
- "Égalité de rémunération entre les hommes et les femmes en Europe" (www.eiro.eurofound.eu.int/print/2002/01/study/tn0201103s.html).
- "Égalité de rémunération hommes-femmes, Une approche comparée entre la France et le Québec" - Eric Pouliquen en Pierre Petclerc, Le Journal du Barreau, volume 32, nummer 11, 15 juni 2000.
- "Equal Pay and Gender-neutral Job Evaluation in Belgium: Not a question of 'can't' but of 'won't'" - Peter van der Hallen Steunpunt WAV/HIVA - Discussion Paper, 2003.
- Literatuurstudie door EgiD (Hec-Ulg) en SEIN (Universiteit Hasselt).
- "Evaluatie en classificatie van functies. Instrumenten voor gelijk loon". Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen. Initiatief van de Directie gelijke kansen met de steun van FOD WASO en het Europees Sociaal Fonds.
- Gelijkaardigheids-infiches "l'évaluation des emplois" en "le contrôle des biais sexistes" gerealiseerd door de Commissie voor een gelijkaardige beloning van Quebec (www.ces.gouv.qc.ca).
- "Gestion des ressources humaines" - Nizet J., Pichault F. - Paris - Seuil, coll. Point. - 2000.
- Focusgroep georganiseerd met Nederlandstalige en Franstalige werkgeversvertegenwoordiging en functieclassificatiedeskundigen van de werknemersdelegatie.
- "Guide de bonnes pratiques pour l'égalité de rétribution dans la négociation collective", Ingualdad salarial en la negociación colectiva, Informe final y guía de Buenas prácticas, projet réalisé dans le contexte de la stratégie communautaire de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes (2001-2005). Promotor: Unión General de Trabajadores de l'Espagne. Deze gids bevat met name een vragenlijst voor de verificatie van collectieve overeenkomsten.
- Interviews op basis van leidraad in bijlage, afgenomen door SEIN (Universiteit Hasselt) en EgiD (Hec-Ulg) met de werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers van de deelnemende bedrijven.

- La Loi sur l'équité salariale: une démarche complexe à plusieurs volets" - M-T Chicha - Gestion - 1998 - printemps - pp. 23-28.
- "Les déterminants des salaires des cadres", Le Bulletin de l'Observatoire des Cadres, supplément CADRES-CFDT, n°394, n°6, februari 2001.
- "Les salaires des hommes et des femmes: des progressions particulièrement inégales en début de vie active", Centre d'études et de recherches sur les qualifications, (Marseille) 219; mei 2005, (www.cereq.fr).
- "Manuel de formation syndicale sur l'équité salariale," IE en ISP, Brochure "l'équité salariale, maintenant", ISP, "Dossier d'information sur l'équité salariale" (ISP) (website van IE: www.ei-ie.org/payequity/FR). Ander opgesteld document: pedagogische bundel "L'équité salariale, comment?" (IE).
- Project EVA2: "Studie omtrent de sekseneutraliteit van analytische functieclassificatie" Consortium Berenschot Belgium/SEIN (Universiteit Hasselt) Egid (Hec-Ulg).
- "Projet de Loi relatif à l'égalité entre les femmes et les hommes," Ministère de la parité et de l'égalité professionnelle de la République française (www.premier-ministre.gouv.fr/ministere_parite_egalite_professionnelle).
- "Studie naar de gelijkheid van mannen en vrouwen in het federaal openbaar ambt" - Annie Hondeghe, Sarah Scheepers, Annelies Decat - Leuven: Instituut voor de Overheid, 2004 - 230 p.
- Artikel 119 van het verdrag tot oprichting van de E.U. (actueel artikel 141) en de Richtlijn van de Raad van 10 februari 1975 betreffende het nader tot elkaar brengen van de wetgeving van de Lidstaten inzake de toepassing van het beginsel van gelijke beloning voor mannen en vrouwen.
- "Waarom vrouwen beter verdienen (maar mannen meer krijgen)." Een kritisch essay over de seskseloonkloof - Gert Theunissen en Luc Sels - Leuven - Uitgeverij Acco - 2006.

B. Links

www.igvm.be – "De referentie om de loonkloof aan te pakken"

In het voorjaar van 2007 lanceerde het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen een nieuwe website rond het EVA-project. Ondertussen is de site al behoorlijk uitgebreid en wij doen ons best om de info steeds up-to-date te houden en aan te vullen. Neem alvast een kijkje in de verschillende secties van de site en u zult zich een duidelijk beeld kunnen vormen van wat het project inhoudt en hoe u discriminatie kan vermijden bij het opstellen van uw functieclassificatie. Verder wordt de site ook aangevuld met andere interessante instrumenten die u kunnen helpen om de loonkloof aan te pakken in uw organisatie.

Mocht u toch nog vragen of suggesties voor ons hebben,
 aarzel dan niet een e-mail te sturen naar gelijkheid.manvrouw@meta.fgov.be



***Een publicatie van
het Instituut voor de gelijkheid
van vrouwen en mannen***

Ernest Blerotstraat 1 - 1070 Brussel
in het kader van het EVA-project

Met de steun van

de Federale Cel van het Europees Sociaal Fonds
en van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

