



■ Robert Dollevoet & Ria van Dinteren

In gesprek over conflicten bij functiewaardering

Zonder wrijving geen glans

In de afgelopen jaren zijn er diverse ingrepen geweest in het HR-beleid voor het waarderen van functies. Tijdens een gesprek met Annemieke Doornkamp (Achmea), Alrik Boonstra (Jumbo Supermarkten) en Johan de Jager (gemeente Bodegraven) verkennen we het spectrum en nemen we een kijkje achter de schermen bij deze totaal verschillende organisaties die functiewaardering allemaal op eigen wijze vormgeven.

Vroeger was het heel duidelijk: hoe hoger je in de hiërarchische lijn functioneerde, hoe hoger je salaris. Nu die hiërarchie langzamerhand verdwijnt, organisaties vaak steeds platter worden of sneller veranderen, begint het traditionele functiehuis steeds meer te knellen. Resultaatgericht werken maakt de inbreng van medewerkers transparant. We zien meer en meer organisaties concepten als duurzaam organiseren en *agile* werken omarmen. Agile en duurzame organisaties zijn wendbaar en kunnen snel inspelen op de snel veranderende wens van de klant. Dat werpt zijn vruchten af. Ze zetten medewerkers in hun kracht, verantwoordelijkheden worden lager in de organisatie gelegd en door investeringen in vakmanschap, gedrag en persoonlijk leiderschap worden mensen en teams zelforganiserend. Soms ging dat ongemerkt en vanzelf bij organisaties en soms gingen deze veranderingen gepaard met conflicten.

Funciewaardering

Funciewaardering is het geven van waarden aan taken die bij een functie horen. Met behulp van deze waarden vindt er een functie-indeling plaats die bepalend is voor de hoogte van de beloning door deze af te leiden uit de salarisschalen van de cao. Bij funciewaardering worden diverse stappen gevolgd waarbij de waardering kan plaatsvinden volgens verschillende methodes.

Mogelijkheden van funciewaardering

1. Een systematisch en controleerbaar instrument ter onderbouwing van een beloningsstructuur.
2. Biedt rangordening van functies ten behoeve van de indeling in salarisgroepen.

3. Vormt een registratiemiddel voor bestaande situaties en verhoudingen in organisaties.
4. Geeft een beschrijving van de inhoud van functies.
5. Is een middel voor het ontwerpen van een organisatie per afdeling, met inbegrip van de eisen die aan de verschillende functies gesteld worden.
6. Biedt vergelijkingsmogelijkheden op het gebied van de arbeidsvoorwaarden voor verschillende categorieën personeel.
7. Biedt een hulpmiddel voor de verbetering van de kwaliteit van de arbeidsinhoud.
8. Kan de grondslag bieden voor:
 - werving en selectie;
 - opleiding en training;
 - promotiebeleid;
 - beoordeling.

(Bron: Stichting FNV Pers)

Wendbaar blijven

Bij verzekeraar Achmea zijn het functiehuis en de funciewaardering gericht op het 'wendbaar' blijven' als organisatie, legt Annemieke Doornkamp, consultant Learning & Development uit. "We hebben 12 algemene functiefamilies met 72 functies waar het werk van ongeveer 15.000 collega's in past. We werken daarbij met niveaus. De algemeenheid ervan maakt het mogelijk om in de teams snel in te spelen op veranderingen in het werk, talent te ontwikkelen en in te zetten. Zonder dat er voor elke verandering van werk of taken, een nieuwe functiebeschrijving of funciewaardering nodig is. Dit is voor ons belangrijk. De dynamische omgeving vraagt om snel in te spelen op veranderingen. Daarnaast is het ontwikkelen en ruimte geven aan talent een belangrijk uitgangspunt. De flexibiliteit in het functiehuis

biedt die ruimte. Die talentbenadering komt overigens ook tot uitdrukking in het afschaffen van de traditionele beoordelingscyclus.”

“Wij doen het anders,” zegt Alik Boonstra, executive directeur HR van Jumbo Supermarkten. “Jumbo kun je beschouwen als een snelgroeiende start-up. De afgelopen tien jaar zijn we gegroeid van 8.000 naar

80.000 personeelsleden. Dat maakt dat we als organisatie extreem flexibel en kostenefficiënt moeten zijn. We claimen de laagste prijs, dus moet je de organisatie zo efficiënt mogelijk inrichten. We gebruiken een functiehuis waarin niet de manager, maar een petit comité onder leiding van HR de beslissingen neemt ten aanzien van inschaling.”



Van links naar rechts: Alik Boonstra, Annemieke Doornbos, Ria van Dinteren en Johan de Jager. Robert Dollevoet staat niet op de foto.

- **Alik Boonstra**, executive directeur HR van Jumbo Supermarkten bouwt aan een nog mooier en unieker bedrijf met de meest motiverende en ondernemende cultuur van Nederland. Hiervoor werkte hij 12 jaar bij Korn Ferry Hay Group.
- **Ria van Dinteren** is organisatiekundige en onderwijskundige en gecertificeerd facilitator. Ze heeft een eigen organisatieadviesbureau Breinwerk, is hoofdredacteur van TvOO en maakt deel uit van het valorisatiepanel van de Vrije Universiteit Amsterdam over de toepassingen van neurowetenschappelijk onderzoek.
- **Robert Dollevoet** werkt als manager van de Jumbo Academy aan het leren van 80.000 collega's van Jumbo Supermarkten en La Place Restaurants. Robert is redacteur bij TvOO.
- **Annemieke Doornbos** is onderwijskundige en richtte zich in haar loopbaan op management ontwikkeling. Sinds 2008 werkt zij bij Achmea, momenteel als Learning & Development consultant.
- **Johan de Jager** is ad interim de hoogste ambtenaar van de gemeente Bodegraven-Reeuwijk en staat als secretaris en eerste adviseur het college van B en W bij. Johan de Jager leidde jarenlang reorganisaties, fusies en veranderingsprocessen. Hij veranderde van koers en bevrijdt nu zichzelf en organisaties van het systeem- en structuurdenken.

Ook bij de gemeente Bodegraven belemmert het functiehuis de manier van werken. "Wat mij betreft gaat het vooral om keuzes te maken uit de ballenbak van de talenten die er zijn versus de ballenbak met werk," zegt gemeentesecretaris Johan de Jager. "Als je blijft denken vanuit een functiehuis, dan mis je 40% van de potentie van de mensen." De Jager heeft bij de gemeente Bodegraven gedurende een periode van vijf tot zes jaar de managementfunctie laten verdwijnen. "Er is dus geen functiehuis, maar mensen bepalen op basis van talenten waar ze aan gaan werken. Groei van mensen is het centrale thema."

Belangrijke discussiepunten gaan over het knellen van functiehuisen versus talent ontwikkelen en helderheid in beloning

Kaders versus 1.000 bloemen bloeien?

"Wij gebruiken het functiehuis vooral om duidelijkheid te scheppen over de arbeidsvoorwaardelijke kant," zegt Annemieke Doornkamp. "En dat geeft rust. Jij wilt toch ook weten welk salaris op je bankrekening gestort wordt? Zonder transparante uitgangspunten in de waardering van het werk ontstaat vooral onduidelijkheid en discussie. Zeker in een organisatie met duizenden medewerkers is een bepaalde basis van belang. Wat is rechtvaardig? En wie bepaalt dat? Het generieke functiehuis biedt genoeg flexibiliteit. En dat is belangrijk, want de werkzaamheden veranderen enorm. Onder andere door de invloed van digitalisering. En voor de uitdagingen van Achmea hebben we alle talenten van onze collega's hard nodig! Ik vind het verhaal van Johan heel intrigerend, maar zie het functiehuis bij Achmea niet als belemmerend voor het inspelen op

verandering of het benutten van talent. Integendeel eigenlijk. Het biedt een heldere basis waarbij er alle ruimte is voor de unieke mens en zijn of haar talenten."

"Voor mij is een functiehuis vooral knellend," geeft Johan de Jager aan. "Zo'n vier tot vijf jaar geleden zijn we in Bodegraven gestopt met het functiehuis en hebben we de formele hiërarchische lijnen losgelaten. Wat maakt het uit: type werk of functie? Uiteindelijk gaat het om de talenten en dat we het werk voor de burger goed doen. Je wilt gemotiveerde mensen die verschil maken. Mijn mensbeeld is dat iedereen zich wil ontplooiën en het goede wil doen. Daar heb je geen formele structuur voor nodig." Een boeiende gedachte, vindt Alrik Boonstra. "Ik ben wel erg benieuwd hoe dat eruit zou kunnen zien. Zonder functiehuis, zonder managers en de menskant benadrukken. Voor mij is inschalen een techniek, iets wat je moet gaan doen: iemand levert een prestatie binnen een structuur met verantwoordelijkheden en daar staat een bepaalde beloning tegenover. We hebben bij Jumbo inmiddels een iets minder traditionele benadering en kiezen voor loopbaanpaden. Dat zorgt ervoor dat we meer generieke functies kunnen hebben en toch mensen op hun talent kunnen laten ontwikkelen. Maar ik voel er wel wat voor om te kijken naar het concept van 'het organiseren van mensen' in plaats van 'functies en hiërarchie'."

Context speelt een rol

Bij Jumbo werken inmiddels zo'n 80.000 mensen en Jumbo is een nationale speler op de markt. Achmea telt ongeveer 15.000 medewerkers en heeft naast de Nederlandse merken ook een aantal internationale labels. De context van Jumbo en Achmea verschilt erg van een gemeente, qua getal maar ook qua aansturing. De politiek bepaalt de werkzaamheden, toch? De discussie van onze drie gesprekspartners wordt interessant.

Hebben we hier een conflict te pakken? Maakt de context verschil? “Ik vind van niet,” meent Johan de Jager, “het gaat om het mensbeeld dat erachter zit. Rutger Bregman heeft daar onlangs een mooi boek over gepubliceerd: *De meeste mensen deugen* (2019). We denken vaak te negatief over mensen. We denken dat ze structuur nodig hebben of een manager die ze zegt wat ze moeten doen. Echter in mijn opinie – en Rutger Bregman onderstreept dat – deugen de meeste mensen en willen ze het goede doen. In de gemeente willen ze werken voor de burgers, dat is hun doel. En in een andere organisatie zullen ze ook talenten willen ontwikkelen en willen samenwerken met anderen.”

“Het klinkt prachtig,” vindt ook Alrik Boonstra, “het is zeker bij ons een uitdaging met onze schaalgrootte. Wij denken vanuit het frietzakmodel: vanuit het puntje van de frietzak faciliteert de directie de collega’s met klantcontact in onze 650 vestigingen. Vanuit onze formule en zeven zekerheden kunnen al onze mensen met eigen antwoorden komen. Een leidinggevende is nog wel echt nodig! Niet in alles, maar wel om het lokaal samen met het team continu te verbeteren. We kunnen gewoon niet alles beschrijven. Dan is over twee jaar alles verouderd. We beschrijven de hoofdlijnen en varen op de kwaliteiten van onze mensen.”

Leidinggeven blijft nodig

Jumbo constateert voor zichzelf dat ze een enorm snelle cyclus heeft. Achmea bevestigt die snelheid van veranderingen. Allen zijn het erover eens dat de maatschappij en het werk veranderen. Onzekerheid speelt in de maatschappij een steeds grotere rol en daar moeten mensen aan wennen. Hoe je dat doet, daar verschillen de meningen nogal over. Het voorbeeld van buurtzorg wordt aangehaald: hoogopgeleiden die hun eigen werk organiseren. “Je kunt het niet vergelijken

met een supermarkt,” vindt Alrik Boonstra. “Wij zijn voortdurend op zoek naar talent”. Johan vult aan: “Zelf tot een antwoord komen, dat is wat mensen nodig hebben. Achmea en Jumbo kiezen er vooralsnog voor om wel te veranderen maar met duidelijke kaders zoals een formule. Omdat mensen daar nu eenmaal ook om vragen; ze willen het goed doen.”

Hoe lossen we conflicten op?

Jumbo, Achmea en de gemeente Bodegraven hebben verschillende oplossingen voor de veranderende wereld gevonden. Belangrijke discussiepunten gaan over het knellen van functiehuisen versus talent ontwikkelen en helderheid in beloning. Ben je aan het nadenken over wendbaarheid, functiehuisen en de conflicten die hierin ontstaan, stel jezelf dan eens de volgende vragen:

1. *Organiseer je op vertrouwen of op controle?*

Denk na over het mensbeeld in je organisatie voordat je beslissingen neemt over structuurveranderingen. Dit geldt zowel voor je leidinggevendenden als de medewerkers. Geloof je dat mensen het goede doen? Zijn mensen in staat om zelf het ‘goede’ te doen? Of wil je het juist controleren. Wat past bij jouw organisatie en wat gaat daar dan volgens jou conflicteren?

2. *Werkt het beter met duidelijk houvast of gevoel van richting? Heb je daar een keuze in?*

De wereld verandert snel. Hebben medewerkers behoefte aan duidelijke en gedetailleerde taakomschrijvingen en aansturing of juist een stip op de horizon met vrijheid van handelen? De tijd ontbreekt vaak om alles te beschrijven. Tegelijkertijd word je uitgedaagd door je omgeving. Op welke expertise kun je varen in jouw organisatie? Als je niet

alles beschrijft, is niet alles helder. Hoe leg je dit dan onderweg uit? En past dat bij toekomstige ontwikkelingen in je branche of organisatie? Je speelt nooit alleen, maar altijd in een context. Hoeveel houvast heb jij nodig? Of is de speelruimte beschrijven genoeg? Of het leidmotief (waartoe zijn we aan het werk als deze organisatie)?

3. *Hoeveel tijd heb je nodig voor veranderingen en wat kunnen medewerkers daarin zelf?*

Hoeveel tijd heb je om een grote verandering te realiseren? Hoe ziet de context van je organisatie eruit? Is die groot, klein, internationaal? En wat is de opgave van jouw organisatie?

Commercieel of overheid? Welke conflicten levert jouw verandering op en hoe wil je daar mee omgaan. Kunnen mensen die zelf oplossen of is er hulp nodig van leidinggevend en HR? Deze vragen bepalen het instrumentarium waarmee je hulp biedt.

Tot slot lopen we terug naar de hoofdingang van Jumbo. We krijgen een glas water en zien hoe Jumbo zich organiseert. 'De gast voor alles' lijkt ook op een organisatiemodel toch? Wellicht bedoelde Johan de Jager dat ook: voor de gemeente gaat het om 'de burger voor alles' en bij Achmea om 'safety first'. ■

Robert Dollevoet, *redactie TvOO* en
Ria van Dinteren, *hoofdredacteur TvOO*