

Argumenten voor een generiek functiehuis, de businesscase

Een generiek functiehuis is een samenhangend geheel van een beperkt aantal compact en in algemene termen beschreven functies, die met elkaar de inrichting van de organisatie weergeven. Het zijn in feite de bouwstenen waaruit de organisatie wordt opgebouwd. Waarom moet je dit als organisatie willen?

Argumenten voor de organisatie

1. Minder onderhoud

Door compact en meer in algemene termen te beschrijven veroudert een functiebeschrijving minder snel. Dat betekent minder werk voor het management en HRM en vooral minder ergernis voor alle partijen.

Onderhoudsgevoeligheid leidt tot achterstallig onderhoud en daarmee neemt het werk en de ergernis in de loop van de tijd toe.

Veroudering ontstaat vanwege allerlei ontwikkelingen die invloed hebben op de functie.

Het tempo, waarin ontwikkelingen elkaar opvolgen zal alleen maar toenemen. Daarmee ook het achterstallige onderhoud in de huidige vorm. Om het tempo van ontwikkelingen bij te kunnen houden is een generiek functiehuis op zichzelf al bijna een noodzaak.

2. Harmonisatie

Na samenvoeging van organisaties en organisatieonderdelen kan er ongelijkheid zijn tussen de inhoud en/of honorering van functies in onderdeel A ten opzichte van onderdeel B.

Dit voedt onvrede bij managers en medewerkers en vraagt om een oplossing.

Een generiek functiehuis lost dit op omdat daarin alle functies opnieuw beschreven worden; ook functies die geharmoniseerd moeten worden.

3. Beheersing loongebouw

Aan een functiegebouw is onlosmakelijk een loongebouw gekoppeld. Dit loongebouw is gevoelig voor inflatie en heeft last van opwaartse druk. Een ondoorzichtig functiegebouw leidt tot een ondoorzichtig loongebouw. Een ondoorzichtig loongebouw is minder gemakkelijk te beheersen en is gevoeliger voor inflatie.

De invoering van een generiek functiegebouw geeft de gelegenheid om ongewenste of onbedoelde functie- en loonontwikkeling te herstellen.

4. Managementinstrument

Waar vroeger de functiebeschrijving eigenlijk alleen diende om de functiewaardering vast te kunnen stellen, kan de functiebeschrijving ook als managementinstrument ingezet. Om deze reden wordt de functiebeschrijving aangevuld met prestatie-indicatoren en competenties.

Daarmee kan de functiebeschrijving ingezet worden bij bijvoorbeeld:

- De gesprekscyclus met de medewerker (van “wat doe jij” naar “wat kan je bijdragen en wat heb je daarvoor van de organisatie nodig”). De prestatie-indicatoren worden daarbij gekoppeld aan de planning- en control-cyclus. Daarmee kan de manager beter op resultaat sturen. De competenties voeden het gesprek over ontwikkelpunten van de medewerker.
- Aanscherpen opleidingsbeleid (minder differentiatie maakt gerichter scholen mogelijk)
- Loopbaanbeleid (meer transparantie ten aanzien van welke functieontwikkeling mogelijk is en welke eisen daarbij gelden) – geldt eveneens voor mobiliteit (en waar de grenzen van groei liggen).
- (Strategische) personeelsplanning – door meer structuur en overzicht meer inzicht in de huidige en toekomstige functieopbouw.
- Reorganisatie – het (op)nieuw inrichten van een organisatieonderdeel wordt gemakkelijker door hierbij de bouwstenen uit het functiehuis te gebruiken, in plaats van alle functies weer volledig opnieuw te ontwerpen. Bovendien is er meer inzicht in de “oude” functieopbouw (wanneer deze generiek is beschreven) en kan de functie van de medewerker snel van “was” (= oude functie) naar “wordt” (= nieuwe functie) worden vertaald.

Voordelen voor de medewerker

5. Het verminderen van (achterstallig) onderhoud leidt tot minder FWG-discussies en minder ergernis en onvrede.
6. Harmonisatie van functies vermindert ergernis en onvrede bij medewerkers.
7. Een generiek functiegebouw geeft een medewerker helderheid over mogelijkheden en beperkingen in diens eigen loopbaanontwikkeling. Daar kan de medewerker gemakkelijker op inspelen. Met het bieden van meer doorstroom en loopbaanmogelijkheden kan de organisatie het werk in elke loopbaanfase aantrekkelijk en motiverend houden. Tevens bieden doorstroommogelijkheden medewerkers de kans dat werk te doen dat het beste bij hen past. Werk dat uitdaging biedt en in voldoende mate inspireert.
8. De toevoeging van prestatie-indicatoren en competenties geven de medewerker meer inzicht in wat van hem of haar wordt verwacht. Daar kan de medewerker diens functioneren beter op afstemmen.

Zijn er ook nadelen?

1. De ontwikkeling en implementatie van een generiek functiehuis kost tijd en (dus) geld. Daarbij gaat het om een wezenlijk andere benadering van het beschrijven van functies. De ervaring leert dat ieder daar behoorlijk aan moet wennen. Dat vereist een goed draagvlak bij de leiding, een strak implementatieproces en veel communicatie.
2. Er is minder "scharrelruimte" om individuele oplossingen te kiezen binnen het functie- en/of loongebouw. Voor maatwerk zal naar oplossingen moeten worden gezocht buiten het functiehuis, zoals de arbeidsmarkttoeslag, e.d. Of dit als een nadeel te betitelen is, is overigens maar zeer de vraag.

Hoe voorkom je opnieuw vervuiling?

1. Dit ligt in de eerste plaats besloten in het model zelf. Een goed generiek functiegebouw is dekkend voor nu en straks en daarmee toekomstbestendig. Er moet al een heel bijzondere aanleiding zijn om een nieuwe functie aan het gebouw toe te voegen.
2. Bij de implementatie van een generiek functiegebouw behoort onlosmakelijk een protocol waarin het onderhoud (voor zover nodig) geborgd wordt. Het protocol voorziet in het proces, volgens welke een functie in het functiegebouw wijzigt, wordt toegevoegd, of er uit wordt verwijderd. Het protocol voorziet tevens in de toekenning van bevoegdheden ter zake. De drempels in dit protocol zullen hoog zijn.

Inverdieneffecten versus budgetneutraliteit

Inrichting en implementatie van een generiek functiehuis zal in eerste instantie niet leiden tot minder loonkosten. Dit is in de regel ook niet primaire doelstelling. Wel zal zoals onder punt 3 – beheersing loongebouw- aangegeven herstel van ongewenste ontwikkelingen aan de orde kunnen zijn. Voor zittende medewerkers is echter bij herwaardering/herinrichting veelal sprake van salarisgaranties. Op termijn en vooral bij nieuwe instroom zal er (beperkt) sprake kunnen zijn van inverdieneffecten.

De kosten voor het bouwen van een generiek functiehuis zal worden terugverdiend door de tijd die wordt uitgespaard op het onderhoud van het functiehuis.

deZorganisatie
Gecertificeerd FWG-adviesbureau