

**buitenhekplus**

ORGANISATIEADVIESBUREAU



**BELONINGSMANAGEMENT**

“Je kunt de wind niet  
veranderen, maar wel  
de stand van de zeilen”

*Karssen*

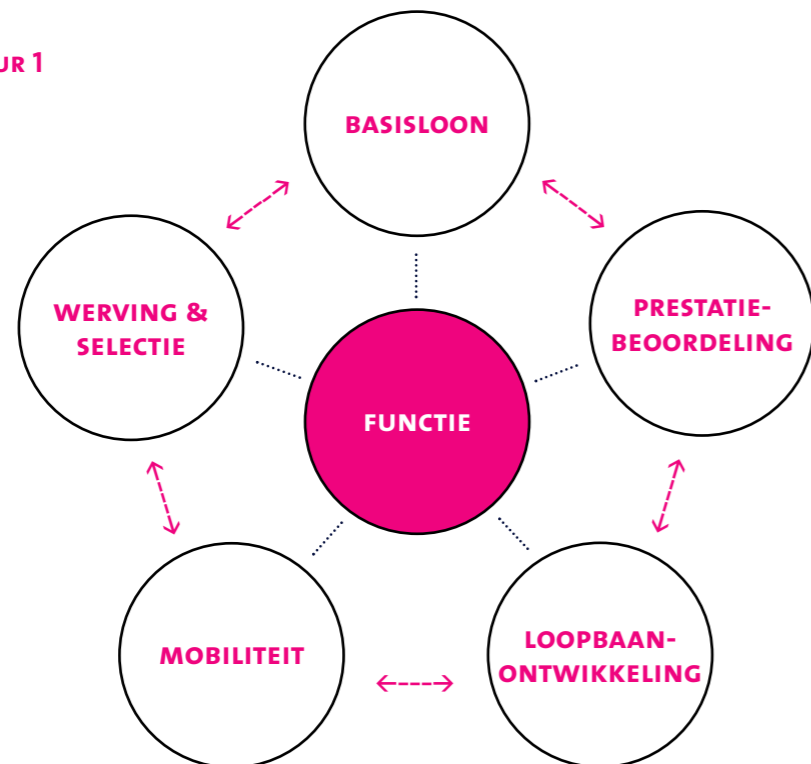


BuitenhekPlus biedt elke vernieuwingsgezinde organisatie de Plus op het gebied van functiebeschrijving, functiewaardering, beloningsbeleid, competentie management en formatie management. In deze brochure vindt u de informatie die u nodig heeft.

## SAMENHANG IN DE HR-CYCLUS

Organisaties streven doelen na. Doelen die bereikt worden via mensen. Het HR-beleid biedt het kader en het gereedschap om deze doelen te bereiken. Beloningsmanagement is een belangrijk onderdeel van het HR-beleid. Het bepaalt uiteindelijk uw plaats als organisatie op de arbeidsmarkt. De wervingskracht, het ontwikkelingsperspectief voor uw medewerkers en - daardoor - de concurrentiepositie. Door functies te beschrijven maakt u de structuur van de organisatie transparant. Door functies te waarderen bepaalt u de beloningsverhoudingen. En legt u de basis voor het loongebouw. In combinatie is dit het fundament voor uw werving- en selectiebeleid, de inbedding van prestatiemeting en individuele ontwikkeling. Het is deze samenhang die voor een belangrijk deel het succes van uw organisatie bepaalt.

FIGUUR 1



## FUNCTIES BESCHRIJVEN

### VISIE

BuitenhekPlus neemt deze samenhang in de HR-cyclus als uitgangspunt. Niet de instrumenten, maar de doelstellingen van mens en organisatie staan centraal. Het functieprofiel is een onmisbare schakel in deze cyclus. Hiermee wordt de essentie

van de functie geduid. En de link gelegd naar de structuur, de organisatiedoelstellingen en concrete prestaties op individueel niveau. Dit alles betekent dat er hoge eisen moeten worden gesteld aan de procedure en wijze van beschrijven. BuitenhekPlus biedt u de inzichten waarmee u verder kunt. Aansluiting bij de organieke doelstellingen, de HR-instrumenten, optimale flexibiliteit en tijdloze functieprofielen: dat is wat wij als adviesbureau garanderen.

### METHODIEKEN

Om functies te beschrijven hanteert BuitenhekPlus verschillende methodes en technieken. Maar minstens zo belangrijk als het eindproduct, is de regie over het proces. Door innovatie en ervaring leggen wij bij de procesvoering de juiste verbinding tussen communicatie, draagvlak, juridische inbedding plus nazorg. Wilt u meer inhoudelijke informatie over onze aanpak, dan kunt u geheel vrijblijvend contact met ons opnemen. Aan de hand van gerichte productinformatie kunnen wij u begeleiden bij het maken van de juiste keuze voor uw organisatie.

### ORGANIEK VIA GENERIEKE FUNCTIEPROFIELEN

In alle gevallen adviseren wij onze klanten om voor een organieke opbouw van het functiegebouw te kiezen. Organiek wil zeggen dat er aansluiting wordt gezocht met de doelstellingen van de organisatie. De lange termijn doelstellingen wel te verstaan. Korte termijn doelstellingen realiseer je door te sturen op output en resultaat. Functieprofielen zijn hier niet het geëigende instrument voor. Het ideale functieprofiel is ontdaan van veranderlijke informatie. Het bevat de essentie van de functie en geeft informatie over de aard van de werkzaamheden, de gerichtheid (omgeving) en de complexiteit van de op de functie inwerkende krachtenvelden. Door functies te clusteren via deze algemene en structurele kenmerken, ontstaat een tijdloos functiegebouw. Hiermee heeft een organisatie een instrument in handen waarmee flexibel kan worden ingespeeld op interne en externe veranderingen: een generiek functieboek. Generieke functieprofielen bieden organisaties onder meer de volgende voordelen:

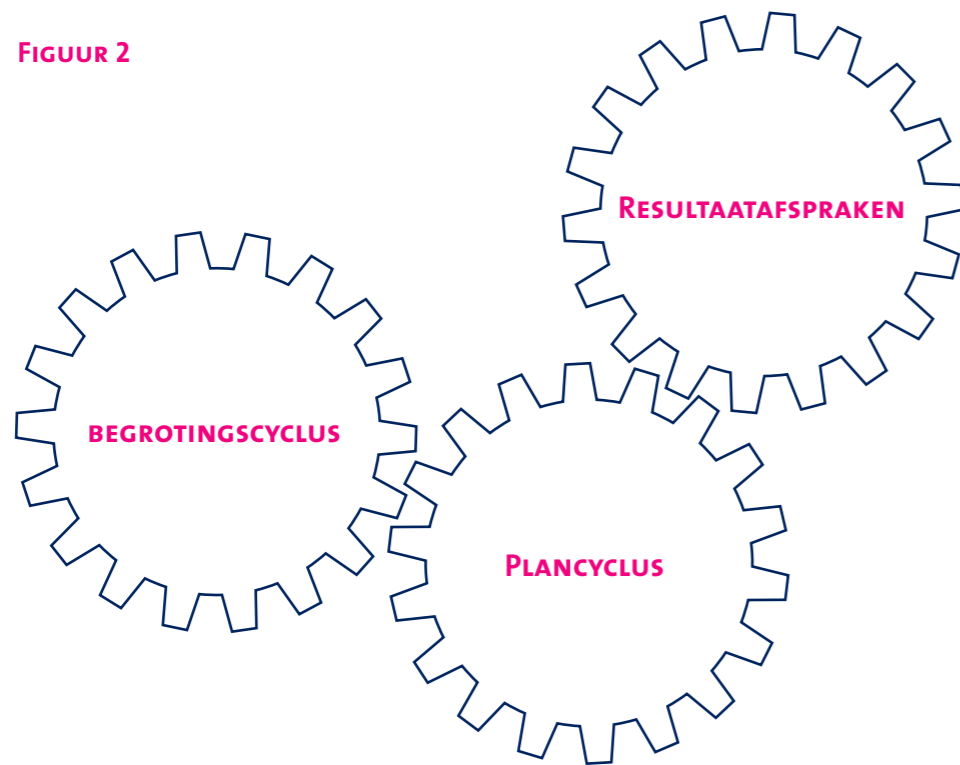
- minimaal onderhoud
- een hoge functiedichtheid (een profiel dekt meerdere functies)
- optimale aansluiting met HR-instrumenten
- mogelijkheden voor flexibele inzet van medewerkers

### STUREN OP RESULTAAT

Sturen op resultaat is essentieel voor een doelmatige bedrijfsvoering. Functieprofielen zijn daar niet voor bedoeld. Een functieprofiel maakt inzichtelijk

welke functie nodig is voor welke (soort) producten en/of diensten. Daarmee worden vragen beantwoord als: wat voor soort taken horen bij de functie en welke competenties zijn daarvoor nodig. Er wordt dus een basis gelegd voor een verwachtingspatroon tussen organisatie en functiehouder. Hierdoor worden rollen helder. Maar het functieprofiel legt niet de link naar de planning & control cyclus van de organisatie. Dat is waar moderne organisaties behoefte aan hebben. BuitenhekPlus helpt uw organisatie om die link aan te brengen.

**FIGUUR 2**



Met de juiste functieprofielen en een goede methodiek van resultaatplanning heeft uw organisatie een instrument om optimaal te sturen. Dat is het aangrijpingspunt voor het laten renderen van competenties naar prestaties. Daar ligt dan ook de basis voor het inzetten van instrumenten als prestatiebeloning en loopbaanontwikkeling.

**WORKFLOW MANAGEMENT**

Met het verdwijnen van de specifieke functiebeschrijvingen, ontstaat bij veel organisaties de behoefte om de administratieve organisatie, de mandaatstructuren, besluitvormingsprocedures en werkprocessen in beeld te brengen. Met proces- en orgaanbeschrijvingen krijgen organisaties er twee nieuwe sturings-

instrumenten bij. Deze sturingsinstrumenten zorgen voor inzicht in de organisatie-doelstellingen, de wijze waarop producten tot stand komen (de workflow) en de afstemmings- en beslismomenten. Zeker bij de inzet van generieke profielen wordt de verbinding tussen functie en de administratieve organisatie van belang. BuitenhekPlus adviseert u graag over deze en andere managementinstrumenten.

**FUNCTIES WAARDEREN**

**VISIE**

Functiebeschrijving en functiewaardering zijn onmisbare schakels in een zorgvuldig personeelsbeleid. Via functiewaardering worden de functieprofielen gerangschikt naar zwaarte en gekoppeld aan een salarisoniveau. Uiteraard moet dit methodisch gebeuren. Een methode waardoor het resultaat objectief is en goed onderbouwd kan worden. Functiewaardering moet plaatsvinden binnen de specifieke context van de organisatie: besturings- en inrichtingsprincipes bepalen immers mede de rangschikking van de aanwezige functies. BuitenhekPlus legt deze verbinding.

BuitenhekPlus heeft twee unieke functiewaarderingmethodes in eigen beheer ontwikkeld. Methodes die herkenbaar, flexibel en overdraagbaar zijn.

**FUWA-MET®**

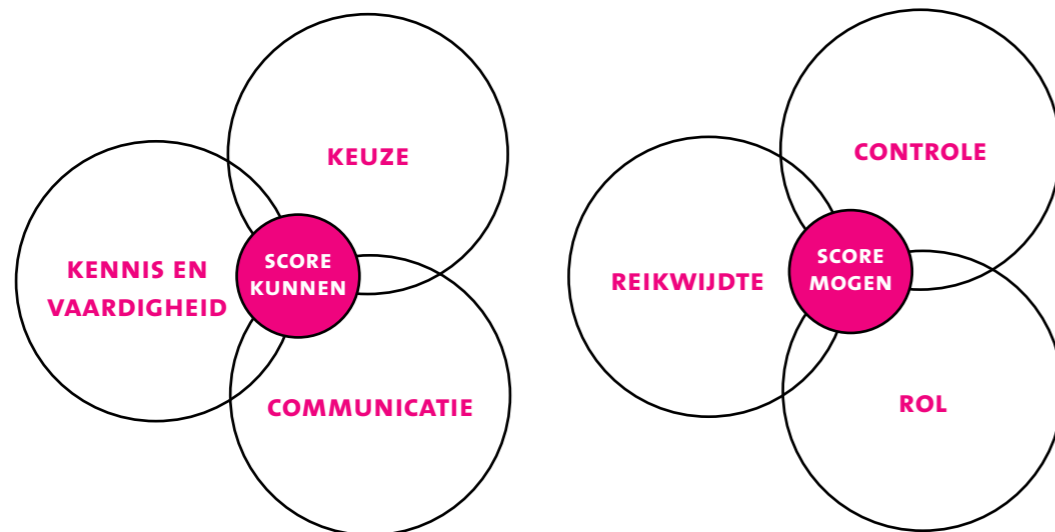
FUWA-MET® is een lineair puntensysteem. Het analyseert functies vanuit vijf karaktereigenschappen. Het aantal karaktereigenschappen is bewust klein gehouden. Dit vergroot de duidelijkheid en verkleint de kans op overlappings. Aan de hand van tweedimensionale matrices wordt voor iedere karaktereigenschap een punten-score opgebouwd. De opbouw van deze karaktereigenschappen van FUWA-MET® ziet er als volgt uit:

KARAKTEREIGENSCHAP:	VERFIJNING:	GRADEERT:
KENNIS	OPLEIDINGSNIVEAU AANVULLENDE KENNIS ERVARINGSKENNIS	MINIMAAL BENODIGDE BASIS-/BEROEPSOPLEIDING AANVULLENDE OPLEIDINGSNOODZAAK BENODIGDE PRAKTIJKERVARING NA OPLEIDING
ZELFSTANDIGHEID		DE MOGELIJKHEDEN TOT HET NEMEN VAN BESLISSINGEN EN/OF INITIATIEF
COMMUNICATIE	MONDELINGE COMMUNICATIE SCHRIFTELIJKE COMMUNICATIE	MONDELINGE UITDRUKKINGSVAARDIGHEID SCHRIFTELIJKE UITDRUKKINGSVAARDIGHEID
LEIDINGGEVEN		LEIDERSCHAPSSTRUCTUREN
VERANTWOORDELIJKHEID	AFBREUKRISICO TAAKVELDOVERSCHRIJDENDE VERANTWOORDELIJKHEID EINDVERANTWOORDELIJKHEID	IN DE FUNCTIE GELEGEN RISICO FORMELE MEDEVERANTWOORDELIJKHEID FORMELE EINDVERANTWOORDELIJKHEID

Per karaktereigenschap wordt, afhankelijk van de mate waarin de eigenschap in de functie voorkomt, een aantal punten toegekend. Niet alle karaktereigenschappen wegen even zwaar in het systeem. De puntenopbouw wordt via een conversie vertaald naar een marktconform loongebouw.

### RATO®

RATO® is de afkorting van RANking TOol. In goed Nederlands betekent dit "Rangordening Instrument". Dit geeft precies weer waartoe RATO dient. Het is een instrument waarmee functies naar zwaarte worden gerangschikt. De meeste functiewaarderingssystemen rangschikken functies op basis van de zogenaamde intrinsieke waarde van de functies: de zogenaamde schaarse eigenschappen. Bij het waarderen met RATO® ligt het accent op de rol, positie en verantwoordelijkheden van de functies. In de weging staat de vraag centraal wat het doel is van de functie binnen de context van de organisatie. Met andere woorden: wat KAN en wat MAG de functie vanuit de organieke doelstellingen van de organisatie. RATO® waardeert functies dan ook vanuit twee invalshoeken: kunnen en mogen.



De invalshoek KUNNEN analyseert het vereiste 'vermogen' van de functie.  
De invalshoek MOGEN kwalificeert de aan de functie gekoppelde 'bevoegdheid'.  
Beide invalshoeken zijn uitgewerkt in 3 dimensies.

De invalshoek KUNNEN is onderverdeeld in de dimensies:

- Keuze
- Kennis en Vaardigheden
- Communicatie

De invalshoek MOGEN is onderverdeeld in de dimensies:

- Controle
- Reikwijdte
- Rol

Per dimensie wordt een niveau toegekend. De combinatie van de drie niveau's leidt per invalshoek tot één unieke score. Zoals gezegd waardeert RATO® vanuit twee invalshoeken en zal de ranking dus ook twee scores opleveren. De totaalscore wordt via een conversietabel vertaald naar een salarisschaal.

Vanuit de visie waarbinnen RATO® ontwikkeld is, zijn gedetailleerde aspecten als specifieke opleiding of span of control van eenheden (voor leidinggevende functies) niet meer van belang. Hiermee wint het systeem aan flexibiliteit en verkleint het de noodzaak van onderhoud aan beschrijvingen en waarderingen.

### APPLICATIES

Zowel FUWA-MET® als RATO® zijn herkenbaar, gemakkelijk overdraagbaar, duidelijk en inzichtelijk voor zowel het management als voor medewerkers. Beide systemen zijn volledig geautomatiseerd en worden ondersteund door een in eigen beheer ontwikkeld softwareprogramma. Wilt u intern het onderhoud van functiewaardering uitvoeren, dan kunnen wij u een licentie op het softwaresysteem aanbieden. Uiteraard bieden wij een helpdesk-functie en een onderhoudscontract voor updates en onderhoud van het programma.

### PRESTATIES WAARDEREN

In modern personeelsbeleid staat de ontwikkeling van de medewerker centraal. Door het voeren van ontwikkelingsgesprekken kunt u medewerkers motiveren en de prestatie van de organisatie als geheel stimuleren. Hiervoor geldt een aantal randvoorwaarden. Eerste voorwaarde is dat de gesprekscyclus voorzien is van een goede systematiek en structuur. De tweede voorwaarde is dat er een instrument moet zijn dat op een objectieve manier prestaties beoordeelt en (positief of negatief) sanctioneert. De derde voorwaarde is vertrouwen van medewerkers en de laatste voorwaarde is goed en moedig management. BuitenhekPlus ondersteunt u bij het introduceren van resultaatgerichte ontwikkelingsgesprekken en voorziet u van geschikte methoden en vaardigheden.

## COMPETENTIEMANAGEMENT

Competentiemanagement is een methode om kerncompetenties van een organisatie te vertalen naar de benodigde niveaus van kennis, vaardigheden, persoonlijkheid, motivatie en gedrag van medewerkers. Het ontwikkelen en laten renderen van talent is het uiteindelijke doel. Wilt u met competentiemanagement succesvol zijn, dan betekent dit het maken van gerichte keuzes. Een universele methodiek helpt u niet verder, maar leidt tot interpretatieverschillen en vaagheden. Verwachtingen tussen leidinggevend en medewerkers moeten op elkaar zijn afgestemd. Pas dan vormt competentiemanagement een goede aanvulling op uw HRM-beleid.

Elke functie of functiegroep vraagt van functiehouders bepaalde competenties. Een combinatie van competenties noemen wij een competentieprofiel. Competentieprofielen geven uw organisatie meer richting en houvast bij het selecteren, ontwikkelen, beoordelen en belonen van medewerkers. In combinatie met de inzet van generieke functieprofielen biedt dit uw organisatie een duidelijke plus. De gebruikte terminologie bij het benoemen van competenties moet aansluiten bij de visie van de organisatie en vastgelegd worden in een organisatiespecifiek competentiewoordenboek. Via dit woordenboek spreekt iedereen binnen de organisatie dezelfde taal. BuitenhekPlus helpt uw organisatie ook met dit instrument verder op weg!

## FORMATIEMANAGEMENT

De wereld verandert, uw organisatie verandert. Dat geldt ook voor uw formatie. Past de wijze waarop uw organisatie formatief is ingericht nog steeds bij hetgeen uw organisatie wilt bereiken? Deze vraag gaat verder dan alleen het beheren van uw formatie. Het vraagt om een voortdurend afstemmingsproces tussen de organisatorische en personele omgeving en de strategische keuzes van de organisatie. BuitenhekPlus kan u als gesprekspartner en onderzoeksbureau in dit afstemmingsproces ondersteunen.

Een formatieonderzoek kan op het samenspel of onderdelen van onderstaande vragen antwoord geven:

- Is het functiegebouw adequaat ingericht om de gestelde doelen te verwezenlijken?
- Heeft de organisatie voldoende kwaliteit om met de beschikbare functies en medewerkers de doelen te bereiken?
- Kan de organisatie met de beschikbare capaciteit ambities veiligstellen?

Belangrijk is dat uw organisatie de relatie tussen oorzaak en gevolg onderkent. Kwaliteit zit vaak niet uitsluitend in het opleidingsniveau van medewerkers, maar kan ook worden beïnvloed door factoren als cultuur, werkdruk en managementstijl. Wij halen oorzaak en gevolg in onze onderzoeken uit elkaar en bieden u pragmatische oplossingen die verder gaan dan op zichzelf staande constatering.

## INFORMATIE

Heeft u naar aanleiding van deze brochure nog vragen, neem dan gerust contact op met een van onze adviseurs. Wij zijn u graag van dienst. U kunt met ons bureau en onze adviseurs kennismaken via [www.buitenhekPlus.nl](http://www.buitenhekPlus.nl)



opgeteld**beter**

Wilt u meer weten over onze diensten, ons bureau en onze klanten?

Kijk dan op: [www.buitenhekplus.nl](http://www.buitenhekplus.nl)

Watergoorweg 106, 3861 MA Nijkerk

Telefoon 033 245 49 45 | Fax 033 245 03 09

[info@buitenhekplus.nl](mailto:info@buitenhekplus.nl) | [www.buitenhekplus.nl](http://www.buitenhekplus.nl)