

Voor gelukkige in een

Met deze ambitieuze slogan werkt de afdeling HRM van SPF Beheer aan de vormgeving van het personeelsbeleid en mag zij zich inmiddels één van de beste werkgevers van Nederland noemen. Centraal in dat beleid staat het nieuwe functieraamwerk. Dat een term als 'geluk' samen kan gaan met functiewaardering zal menigeen verbazen. Van oudsher zijn we namelijk al blij als dit instrument niet tot hele grote verstoringen van de arbeidsverhoudingen leidt. Hoe het ook anders kan, willen we in dit artikel beschrijven. Niet alleen het management is voor deze nieuwe werkwijze enthousiast geworden, ook de vakorganisaties FNV Bondgenoten en CNV Bedrijvenbond zijn inmiddels om. En dat is al even bijzonder.

Een nieuw functiewaarderingssysteem

Het systeem waarvoor SPF Beheer heeft gekozen is gebaseerd op het Model Baarda. Dat model onderscheidt acht niveaus van probleemoplossend vermogen. De competenties die voor de functie noodzakelijk zijn worden aan die niveaus gerelateerd. Zo ontstaat een functieraamwerk waarin ook loopbaanpatronen (leerwegen) zichtbaar zijn. Dat is een hele andere manier van werken wat prima past bij de modernisering van ons personeelsmanagement.

Tot voor kort maakte SPF Beheer namelijk gebruik van een "puntensysteem". Het bezwaar dat wij daartegen hebben, is dat dit systeem teveel een black box is dat functieweging vooral een zaak voor specialisten maakt. Een puntensys-

mensen, gelukkige organisatie

Wim den Dekker en Peter Krul van SPF Beheer over de implementatie van hun nieuwe beloningssysteem

teem blijft moeilijk uitlegbaar, wat zich lastig met onze ambities verhoudt. Door te kiezen voor een systeem waarmee ook mensen kunnen worden gewaardeerd, kan veel beter worden duidelijk gemaakt waarom iemand wel of niet in een bepaalde functie thuishoort. Dus anders dan in veel andere functiewaarderingsmethoden is in Model Baarda niet de functie maar de mens het uitgangspunt. Dat is wat ons daarin zo aanspreekt.

Naar een modern en integraal personeelsbeleid

De veranderingen in de financiële wereld gaan snel en zijn ingrijpend waardoor de druk van toezichthouders op pensioenbeheerders als het SPF toeneemt. Daarnaast is de steeds bewuster voor een werkgever - en niet voor een functie - kiezende medewerker een belangrijke factor die het personeelsbeleid beïnvloedt. Met behulp van het rollenmodel voelen wij ons beter in staat onze identiteit

Schematische weergave Model Baarda

Focus	Rollen	Onderscheidende criteria	Vraagstukken	Probleem-oplossend vermogen
Proces	Strateeg	Portfolio PMC's managen	Samenhang	Gericht op visie
	Leider	1 Productmarkt combinatie managen	Integreren	
	Generalist	Veranderingen, regie, 2 - 3 jaar	Veranderen	
	Professional	Conceptuele problemen, scope 1 jaar	Vernieuwen	
Product	Vakspecialist	Unieke vaktechnische problemen, analytisch	Optimaliseren	Gericht op kennis
	Allrounder	Procedures, flexibel, communiceren	Regelen	
	Basiskracht	Regels, accuratesse, betrokkenheid	Ondersteunen	
	Helper	0-problemen, gehoorzaam, betrouwbaar	Uitvoeren	

als werkgever uit te dragen en de werving en selectie van nieuwe medewerkers hierop aan te passen. Bovendien helpen de leerwegen om duidelijk te maken welke kansen een loopbaan bij SPF Beheer biedt en welke talenten daarvoor nodig zijn.

Functiewaardering als proces

Een organisatie stapt niet zomaar over van een analytisch functiewaarderingssysteem op een systeem dat behalve functies ook gedragscompetenties waardeert. En omdat het vorige systeem in de CAO verplicht was gesteld, werden de vakorganisaties gevraagd deel uit te maken van de visiegroep, waarin ook een vertegenwoordiging van de OR en het

zaken. Dat betekent volgens ons twee dingen. Eén, zachte doelen die betrekking hebben op het gelukkiger worden van medewerkers moeten concreet zijn geformuleerd en onderdeel uitmaken van een separaat jaarplan. Dat voorkomt dat zij ondersneeuwen in het geweld van projecten, deadlines, resultaten, etc. Het opnemen in een apart jaarplan bewerkstelligt bovendien dat deze zaken kunnen worden aangepakt zonder al te veel ophef en discussie vooraf. Als voorbeeld: bekend maken dat je de leiderschapsstijl gaat veranderen, leidt nogal eens tot cynische vragen als “is die of die al veranderd?”. Echter, het veranderen van leiderschap is geen productieresultaat, maar een continu proces. Een regelmatige evaluatie is daarom meer op zijn plaats.

Wat ons zo aanspreekt, is dat in Model Baarda is niet de functie maar de mens het uitgangspunt.

Klantencentrum van SPF Beheer zitting hadden genomen. Een groot voordeel van het rollenmodel is, dat bij de invoering van functiewaardering een procesmatige aanpak mogelijk is: dus eerst visievorming over wat de functiestructuur en zwaarteverhoudingen moeten zijn, voordat functies beschreven worden. En pas nadat de functiebeschrijvingen waren opgesteld werden de individuele medewerkers middels indelingssessies door hun leidinggevenden aan de functies toegewezen.

Hoe nu verder?

De eerste stap is het definiëren van geluk, die echter vaak wordt overgeslagen. Zolang er niet expliciet wordt gemaakt wat we onder gelukkige medewerkers verstaan zal er weinig gebeuren om dat geluk te bereiken. Dat lijkt triviaal, maar het blijkt voor de meeste managers zeer lastig te zijn om anders dan in operationele doelstellingen te denken. De operatie is immers waar zij zich primair verantwoordelijk voor voelen. Zeker tijdens drukke perioden, zoals aan het einde van het jaar, is er geen aandacht voor de zachte kant van de organisatie. Daarom: hard aanpakken van zachte

Volgens onze ervaring lenen zachte doelen zich opvallend vaak voor een dergelijke aanpak. En twee, hoe concreter geformuleerd, hoe meer van dit soort doelstellingen onderdeel van dit jaarplan kunnen deel uitmaken. In het geval van het Klantencentrum van SPF Beheer zijn bijvoorbeeld niet minder dan 17 zachte doelen geformuleerd. Vervolgens zijn er 35 concrete acties op touw gezet om deze doelen te realiseren. Uit (tussentijdse) evaluaties is gebleken dat alle acties tot een goed einde zijn gebracht en vrijwel alle doelen zijn gerealiseerd en dat alles in minder dan één jaar tijd.

En heeft dit geholpen?

Volgens een tussentijds uitgevoerd medewerker tevredenheidsonderzoek is zowel de tevredenheid als de betrokkenheid van medewerkers significant gestegen. Zijn we nu klaar? Nee, net zoals er altijd weer nieuwe projecten op de jaarplannen verschijnen, zullen er ook steeds weer nieuwe zachte doelen zijn waaraan moet worden gewerkt, opdat medewerkers gelukkig zijn en blijven.

En dan de hamvraag:

Is het Klantencentrum er gelukkiger op geworden?

We hebben vastgesteld dat de invoering van het rollenmodel een satisfier is voor het management. In de eerste plaats zijn de verhoudingen binnen de afdeling verder verbeterd wat de samenwerking ten goede komt. Het management heeft het gevoel weer met een schone lei verder te kunnen. De nieuwe functiestructuur vormt een plattegrond waarmee het functioneren van medewerkers en de progressie die zij hierin maken gemakkelijker en systematischer kan worden beoordeeld. In die zin is er maximaal gescoord. Voor het personeel blijft het nieuwe model toch voornamelijk de kenmerken van een dissatisfier houden. Wat niet negatief is, omdat men tevreden met de uitkomsten is. Voor hen is namelijk van belang hoe het HRM beleid verder voortbouwt op het afgeronde functieraamwerk. Het 'geluk' moet dus uit aanvullende acties komen.

Drs Wim den Dekker is (Hoofd HRM bij SPF Beheer)
Peter Krul MBA MIM (COO bij SPF Beheer)

