

Op weg naar één functiegebouw en één taal voor het Rijk

Papieren tijgers afgeschoten

tekst: Marlies Boeker

EÉN FUNCTIEGEBOUW VOOR HET HELE RIJK, DAT IS HET STREVEN VOOR 2010. DE DUIZENDEN, VAAK ELLENLANGE FUNCTIEBESCHRIJVINGEN VOOR DE RIJKSAMBTENAREN, WORDEN ONDERVERDEELD IN EEN OVERZICHTELIJK AANTAL FUNCTIEFAMILIES. EEN FLINKE KLUS; ER ZIJN DEPARTEMENTEN WAAR VOOR IEDERE TWEE AMBTENAREN ÉÉN FUNCTIEBESCHRIJVING BESTAAT. MAAR DE VOORDELEN OVERHEERSEN. 'EÉN GEMEENSCHAPPELIJKE TAAL VOOR DE HELE RIJKSDIENST LEIDT TOT MEER UNIFORMITEIT IN BELONING, MINDER WILLEKEUR EN MEER INZICHT IN LOOPBANEN.'

Handvatten voor resultaat- en kwaliteitsturing, dat is het waar het om draait bij de nieuwe plannen. Het toekomstige functiegebouw moet de kern van de functies bevatten, omschreven in termen van resultaten en gedrag. Een stevige cultuuromslag vergelijken met de huidige praktijk. Ellenlange functiebeschrijvingen vormen daarbij geen uitzondering. Edward Goossens en Frank Bierkens spelen een voortrekkersrol bij de totstandkoming van het rijksbrede functiegebouw. Beiden werken bij de hoofddirectie Financiën, Management en Control van het ministerie van Verkeer en Waterstaat. 'Papieren tijgers van vijf pagina's lang zonder duidelijke resultaatbeschrijving', zo noemt Bierkens de bestaande functiebeschrijvingen. 'Vergelijk het met een uitvoerige instructie aan een glazenwasser. Die vertel je ook niet hoe en waarmee hij moet schoonmaken. De ramen moeten gewoon streeploos schoon zijn, daar gaat het om! Hoe de glazenwasser dat doet, is aan hem. Zolang hij zich maar aan de regels houdt.' Zonder duidelijke beschrijving van de gewenste resultaten is het moeilijk om tot concrete afspraken te komen, beseft Goossens. Bovendien spelen ook financiën een rol in de keuze voor de nieuwe opzet. 'Iedere taakverschuiving leidt nu nog tot een

complete aanpassing van de functiebeschrijving en de bijbehorende waardering. Geloof me, dat kost jaarlijks miljoenen euro's aan formatiewerk.'

Vergelijkbaar

Bierkens put moed uit zijn ervaringen bij Rijkswaterstaat twee jaar geleden. Samen met Karin van Woerkens ontwikkelde hij een nieuw functiegebouw. Zij wisten 4500 (!) functiebeschrijvingen terug te brengen tot 22 profielen, dienstbaar aan de nieuwe sturing en cultuur binnen RWS. Het functiegebouw bestaat daar nu uit zes functiefamilies, waarbinnen drie tot vijf functiegroepen te onderscheiden zijn. Elk functiegroep kent een eigen profiel, dat de gewenste resultaten, competenties, complexiteit en aanvullende eisen bevat. Een prestatie waarvoor zij in 2005 de overall O.S.C.A.R! en de O.S.C.A.R! voor resultaatgerichtheid ontvingen. 'Door het clusteren naar families zijn de functies onderling beter vergelijkbaar', legt Goossens uit. 'Het komt de mobiliteit en flexibiliteit van de medewerkers ten goede en het management kan medewerkers beter aansturen op kwaliteit en resultaat. Dit alles past perfect bij het streven van Roel Bekker naar vernieuwing en een kwaliteitsslag bij de Rijksdienst.'

Rechtsgelijkheid

Goossens ziet nog een ander winstpunt. 'Jarenlang bijvoorbeeld ontving een projectleider bij een regionale directie in het westen van het land een hoger salaris dan zijn collega in het oosten. Toch vervulden ze hetzelfde takenpakket. Het salarisverschil ontstond onder meer door de verschillende functiebenamingen. In het westen sprak men over een projectmanager terwijl men in het oosten de term projectleider hanteerde. Dit soort misstanden wordt nu gelukkig rechtgetrokken.'

Een rijksbreed functiegebouw zorgt dus voor uniforme beloning en rechtsgelijkheid. Gevolg: meer inzicht in loopbanen en leerlijnen, transparantere carrière- en opleidingsmogelijkheden, en minder willekeur. 'De hele managementcyclus, van aansturing, werving en selectie tot

opleiding, kan straks aangepakt worden. Ook krijg je meer inzicht in de personeelscapaciteit. Zo voorkom je dat de directie Noord-Holland dure interim-ICT'ers gaat inhuren, terwijl de directie Zuid-Holland kampt met een overschot aan ICT'ers', aldus Goossens.

Resultaat telt

Eén functiegebouw voor één departement is nog te overzien. Maar is dit ook haalbaar voor een hele rijksdienst met 120.000

'De kerntaken van een afdelingshoofd zijn vrijwel overal dezelfde'

ambtenaren? Bierkens is optimistisch. 'De verscheidenheid aan functies binnen één departement dekt in hoge mate de verscheidenheid binnen het Rijk. Het maakt niet veel verschil of je als afdelingshoofd bij een beleids- of een uitvoeringsorgaan werkt. Je kerntaken zijn vrijwel dezelfde: het behalen van organisatiedoelen, zorgen voor goede medewerkers op de juiste plek, en het motiveren van je mensen.'

Goossens beschrijft hoe alle functies in kernprofielen zijn verdeeld. Het kernprofiel chauffeur bijvoorbeeld is voor alle departementen gelijk. Vooral het te behalen resultaat is beschreven: een chauffeur levert personen of goederen veilig en op tijd op de juiste bestemming af. 'Met een groepje vertegenwoordigers uit deze doelgroep hebben we de belangrijkste competenties op een rij gezet, zoals klantgerichtheid, stressbestendigheid, aanpassingsvermogen en integriteit. Maar hoe vertalen competenties zich in concreet gedrag? Over welke belangrijke gedragsindicatoren zou een chauffeur moeten beschikken? De inhoudelijke experts noemden zelf bijvoorbeeld respect voor de wensen van de klant en het vriendelijk te woord staan van de opdrachtgever.'

Inbreng medewerkers

'Dat medewerkers aan hun eigen functieprofielen bouwen, komt het draagvlak ten goede. De oude functiebeschrijving was vaak op de persoon zelf geschreven. Het nieuwe functiegebouw komt op een hoger abstractieniveau te liggen', vindt Mineke de Lange. Zij is betrokken bij de pilot van de Algemene Inspectiedienst van het ministerie van LNV. Omdat daar toch een verandertraject liep, wilde de directie graag ervaring opdoen met het opzetten van een nieuw functiegebouw. 'De begeleiding van de workshops lag in handen van teamleiders en HRM-adviseurs uit onze eigen organisatie. Vooral dat aspect leverde veel goodwill op. Van tevoren waren de deelnemers kritisch over de samenstelling van de functiegroep. Ze vonden dat er te veel verschillende functies bij elkaar in een groep zaten. Maar zodra het over concrete werksituaties ging, raakten ze enthousiast. Achteraf hadden de medewerkers veel waardering voor het intervisieachtige karakter van de workshops. Ze hebben echt veel geleerd van elkaar.'

Kleine cultuurshock

Mooie woorden, maar roept deze enorme cultuurverandering geen weerstand op? Volgens De Lange zal de angst bij mensen vooral door goede communicatie verminderen. 'Houd mensen op de hoogte. Zet *frequently asked questions* op intranet en zorg voor een voortdurende stroom aan berichtgeving over de voortgang. Daarnaast is een goed voorbereid implementatietraject onmisbaar. Wij zijn bijna klaar met de bouw van onze

functiecatalogus. Nu wordt het echt spannend. Onze leidinggevenden krijgen training over de spelregels van het functiegebouw. Waar moet een functioneringsgesprek voortaan aan voldoen? Hoe zetten we het functiegebouw in voor eenduidige werving en selectie?'

Goossens schat in dat de invoering van één rijksbreed functiegebouw een kleine cultuurshock teweeg brengt. 'Het instrument biedt transparantie over functie-inhoud en carrièrepad. De een vindt dat fantastisch, de ander voelt zich bedreigd. Maar hoe concreter het systeem is, hoe meer mensen de meerwaarde van dit instrument zullen inzien.'

Functieraster

In de voorfase van het traject ligt de nadruk op het vergelijkbaarheid van functies. Door functies te groeperen rond werk- en denkniveau, doel, werkterrein en schalen ontstaat een administratief eenvoudig in te voeren raster. Dit raster maakt zichtbaar waar welk soort werk plaatsvindt en welke werkzaamheden vergelijkbaar zijn. 'Je creëert als het ware één gemeenschappelijke taal voor de gehele rijksdienst', legt Bierkens uit. 'Op het moment dat bepaalde werkzaamheden binnen een departement afnemen of zelfs verdwijnen, kunnen we via het raster snel zien of er vergelijkbaar werk elders binnen het Rijk voor handen is. Voor het eind van het jaar hebben alle departementen hun functies in het raster ingedeeld.'

'Hoe concreter het systeem, hoe meer mensen de meerwaarde inzien'

Wie doen mee?

Zeven van de twaalf departementen gaan direct van start met de ontwikkeling, bouw en implementatie van een rijksbreed functiegebouw. Het gaat om de ministeries van BuZa, Justitie, LNV, OCW, VenW, VROM en VWS. In de nieuwe cao zijn ook afspraken gemaakt over het nieuwe functiegebouw. De verwachting is dat de resterende departementen zich op termijn hierbij aansluiten. De voorfase van het functiegebouw, het functieraster, is inmiddels gereed (zie voor meer informatie hierover de eerste voortgangskrant van de ICPR). Parallel daaraan gaat het programmteam *Naar één functiegebouw Rijk* van start. Aan dit team nemen Frank Bierkens, Edward Goossens en een projectmanager per departement deel. Het programmteam legt verantwoording af aan de stuurgroep met daarin de directeuren P&O van de deelnemende departementen. De voorzitter van de stuurgroep is Jan van Dam (waarnemend directeur P&O van het ministerie van OCW). Eind 2007 is de ontwikkelfase klaar. Daarna zal elk departement het functiegebouw implementeren. Binnen de afgesproken kaders is hierbij maatwerk mogelijk. In 2011 moet het gehele traject zijn afgerond.