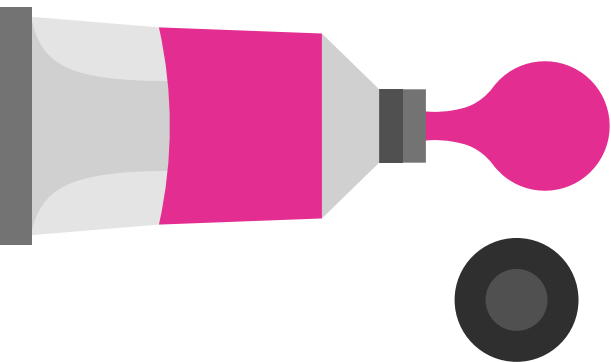


Herziening Functiehandboek

Rapport bevindingen

21 november 2022



Opdrachtgever
Museumvereniging

Auteur(s)
Annemarie van der Will
Annemart Wieland

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1 Inleiding	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Vraagstelling	4
1.3 Werkwijze	5
1.4 Opbouw van dit rapport	6
2 Resultaten van de uitvraag	7
3 Ontwerpcriteria	8
3.1 Overige opmerkingen	8
4 Een eerste keuze: de toepassing	9
4.1 Optie 1: Werken met referentiefuncties	9
4.2 Optie 2: Een sectoraal generiek functiehuis	9
4.3 Conclusie en advies	10
5 Een tweede keuze: het functiewaarderingssysteem	11
5.1 ORBA	11
5.2 RATO PRO®	11
5.3 FUWALEEUW®	12
5.4 FUWASYS	12
5.5 Vergelijking van systemen en ontwerpcriteria	13
5.6 Bypass voor draagvlak	14
5.7 Conclusie en advies	15
6 Vooruitblik naar de volgende fase	16

Bijlage I: Vragenlijst

Bijlage II: Informatie functiewaarderingssystemen

Samenvatting

Op basis van het doorgelopen traject Herziening functiehandboek adviseren BuitenhekPlus en Leeuwendaal het bestuur van de Museumvereniging een voorgenomen besluit te nemen op het ontwerpen en ontwikkelen van een nieuw functiehandboek voor de museale sector, aan de hand van de resultaten van het onderzoek dat verricht is. Tegelijkertijd een voorgenomen besluit te nemen het functiewaarderingsstelsel RATO Pro® toepasbaar te verklaren als stelsel die het beste aansluit bij de Ontwerpcriteria Herziening functiehandboek.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Op 6 april 2022 heeft de Museumvereniging een offerteverzoek herziening functiehandboek doen uitgaan naar BuitenhkPlus en Leeuwendaal, die hierin samen optrekken. Het wordt voor musea lastiger om de juiste mensen aan te trekken en ook vast te houden, zo luidde de aanhef van het verzoek. Met name medewerkers voor de niet museale functies zijn moeilijker te krijgen. Waar musea vroeger een aantrekkelijke werkgever waren, is dit nu minder het geval; de beloning blijft achter bij wat beoogde kandidaten in het algemeen kunnen verdienen en hierdoor neemt de concurrentie voor musea op de arbeidsmarkt toe. Naar aanleiding van signalen uit het veld heeft de museumvereniging ervoor gekozen, als brancheorganisatie van ruim 450 musea, het onderwerp functiehandboek en beloning opnieuw op de kaart zetten. Op 18 mei 2022 heeft de Museumvereniging de opdracht om te komen tot een Herziening van het functiehandboek, op basis van de offerte d.d. 21 april 2022, aan BuitenhkPlus en Leeuwendaal gegund.

In de offerte is een stappenplan opgenomen, die aansluit bij de uitvraag van de Museumvereniging, binnen de zogenaamde Fase 1:

De inventarisatie van knelpunten van het huidige functiehandboek, de inventarisatie van mogelijke functiewaarderingsystemen in vergelijking met het huidige systeem van ORBA en het doen van een voorstel voor de herziening van het functiehandboek. Na besluitvorming over fase 1 door de Museumvereniging en de commissie vanuit CAO-kringleden kan worden overgegaan naar fase 2.

Fase 2 betreft de uitwerking en implementatie van het nieuwe en/of aangepaste functiehandboek. Deze (volgende) fase valt niet binnen de scope van dit onderzoek.

1.2 Vraagstelling

In de kern ging het bij de uitvraag om de actualiteit van het via de CAO verankerde functiehandboek, waarbij een belangrijk aspect de inpassing en marktconformiteit van de niet-museale functies is. In de praktijk leidt de onevenwichtigheid in het functiehandboek tot lokale – en niet altijd wenselijke – ad hoc oplossingen. Om een zo volledig mogelijk beeld te kunnen vormen van mogelijke oplossingen, onderscheiden wij vier sub vragen die in het onderzoek zijn terug gekomen:

- **Sluit de methodiek en de opzet van de beschrijvingen aan bij de ontwikkelingen in de sector?**
Hierbij kan gedacht worden aan de vraag of er behoefte bestaat aan een (op onderdelen) meer generieke wijze van beschrijven ten behoeve van de gewenste flexibiliteit en het voorkomen van terugkerend onderhoud.
- **Is het functieraster en zijn de beschreven normatieve functies voldoende representatief voor de binnen sector voorkomende functies?**
Zo niet, hoe zou dan de opbouw van het functieraster moeten worden aangepast of eruit moeten zien? Zijn alternatieven denkbaar voor een functieraster? Bijvoorbeeld een model waarin op basis van vooraf gedefinieerde kenmerken een opbouw in functiegroepen wordt gepresenteerd.
- **Hoe verhoudt het functiewaarderingsstelsel (ORBA) zich ten opzichte van moderne eisen die aan functiewaardering worden gesteld en welke alternatieve systemen zijn denkbaar?**
Uitgaande van een gemoderniseerde opbouw van het functiehandboek, wat zijn dan de consequenties van het waarderen of indelen van (lokale) functies, zowel wat betreft uitvoering (eigen beheer of uitbesteding) als kosten?

– **Welke knelpunten worden ervaren in de inschaling van functies?**

Zijn deze knelpunten arbeidsmarkt gerelateerd (instroom) of hebben deze te maken met mobiliteit en ontwikkeling (behoud)? Kunnen de oplossingen gevonden worden via functiewaardering en wat zijn dan de gevolgen voor de onderlinge verhoudingen? Of moet er een alternatief gevonden worden binnen de kaders van het beloningsbeleid en/of aanvullende modules zoals benchmarktooling.

De beantwoording van de bovenstaande vragen heeft plaatsgevonden tegen de achtergrond wat vanuit het perspectief van de branche het meest optimale en realistische model zou kunnen zijn. Daarbij is ook rekening gehouden met de vraag in hoeverre bepaalde oplossingen kunnen rekenen op draagvlak. Het was in dit stadium niet realistisch om de schaalstructuur vanuit de CAO ter discussie te stellen of dat een herziening gaat leiden tot een opwaartse druk op beloningen waar deze op dit moment wel als marktconform worden ervaren. In het kader van de afstemming en periodieke terugkoppeling is ervoor gekozen met een interne projectgroep te werken vanuit de Museumvereniging. Als resultaat van de opdracht zullen de stappen in kaart worden gebracht om fase 1 af te sluiten met conclusies, een advies en instemming van de Museumvereniging en op een nader te bepalen moment met de commissie vanuit de CAO-kring.

1.3 Werkwijze

Het onderzoek is, op basis van de onderzoeksvragen, in vijf stappen onder verdeeld, namelijk:

Stap 1: Oriëntatie en voorbereiding, te weten:

De projectorganisatie is op 24 juni 2022 ingericht, bestaande uit de volgende deelnemers:

- Raymond de Jong, Rijksmuseum
- Mariska Sturm, Naturalis,
- Musea Zutphen, Tiana Wilhelm
- Amersfoort in C, Annemarie van Rheenen
- Mommerskwartier, Lisanne Haverkamp
- Van Gogh Museum, Hester Los
- Gea Wold, werkgeverszaken Museumvereniging
- Hanna Marije Booi, adjunct directeur Museumvereniging
- Annemart Wieland, adviseur Leeuwendaal
- Annemarie van der Will, adviseur BuitenhekPlus

Een realistische planning is opgesteld: een voorgenomen besluit bestuur ten behoeve van de onderzoeksresultaten stond gepland op 27 oktober 2022. Er zijn interviews gevoerd met vertegenwoordigers van 6 musea en 7 vertegenwoordigers van musea (waaronder de projectgroep leden) hebben schriftelijk op vragen gereageerd. Allen hebben dezelfde vragen mogen beantwoorden, waarop een analyse is uitgevoerd om ervaringen over het huidige functiehandboek in kaart te brengen. Hiermee is een duidelijk inzicht verworven in de problematieken die in het veld worden ervaren.

Stap 2: Ontwerp vernieuwde functiehandboek

Op 14 september 2022 zijn er, in gezamenlijkheid met de projectgroep, duidelijke eisen gesteld waaraan het vernieuwde functiehandboek zou moeten voldoen (ontwerpcriteria).

Stap 3: Analyse en voorkeursvariant functiewaarderingssysteem

Op 12 oktober 2022, is er op basis van het verzamelen van informatie over een aantal functiewaarderingssystemen, die aansloten bij de ontwerpcriteria vanuit stap 2, een dialoog

gevoerd met de leden van de projectgroep over de mogelijkheden van een vernieuwd functiehandboek. Conclusie: de projectgroep heeft gevraagd om een extra verdiepingssessie om een beter beeld te krijgen van de impact en gevolgen voor musea bij wijziging van een functiewaarderingssysteem. Deze verdieping heeft plaatsgevonden op 16 november 2022, waarin de focus lag op het functiewaarderingssysteem wat het best aansluit bij de geformuleerde ontwerpcriteria: RATO PRO®.

Stap 4: Sanity check voorkeursvariant

Om de impact en de gevolgen op de inschaling van functies te kunnen beoordelen hebben we een aantal functies uit het huidige functiehandboek gewaardeerd met RATO PRO®. Aan de hand van deze 'sanity check' heeft de projectgroep gezien hoe het functiewaarderingssysteem werkt. Dit geeft een extra verzekering dat een wijziging van het functiewaarderingssysteem de huidige loonsverhoudingen niet "overhoop" zal gooien.

Stap 5: Verkrijgen draagvlak en instemming belanghebbenden

We leveren met dit schrijven ons onderzoeksrapport op en formuleren een advies richting het besluitvormend gremium in dit traject. Ons advies beschrijft welke concrete vernieuwingen op het functiehandboek passend zijn en welke knelpunten hiermee worden opgelost. We geven ook een doorkijk en/of vooruitblik naar de volgende fase van het proces.

1.4 Opbouw van dit rapport

Naast de hierboven beschreven Inleiding, hoofdstuk 1, bestaat het rapport uit de volgende hoofdstukken. We starten in hoofdstuk 2 met een korte weergave van de meest opvallende ervaringen met het huidige functiehandboek. Vervolgens beschrijven we in hoofdstuk 3 de wensen en behoeften ten aanzien van een vernieuwd functiehandboek. In hoofdstuk 4 schetsen we twee mogelijke oplossingsrichtingen: (1) het huidige functiehandboek actualiseren en uitbreiden of (2) kiezen voor een geheel nieuwe methodiek.

Op basis van de geformuleerde criteria functiehandboek, bespreken we in hoofdstuk 5 een aantal verschillende functiewaarderingssystemen. Deze systemen zijn aan de projectgroep op 12 oktober 2022 gepresenteerd (Inspiratiesessie), waarnaast een verdieping heeft plaatsgevonden op 16 november 2022 (verdiepingssessie). Een globale analyse en de conclusie van deze inspiratie- en verdiepingssessie leest u terug in hoofdstuk 5, waarna in hoofdstuk 6 een advies zal plaatvinden, waarbinnen ook aandacht zal worden geschonken aan een blik vooruit.

2 Resultaten van de uitvraag

Er zijn 8 vragen uitgezet bij 13 musea, waarbij een vertegenwoordiger van elk museum zijn/haar ervaringen gedeeld heeft over het werken met het huidige functiehandboek en wensen, behoeften en ideeën aangedragen heeft voor herziening. De resultaten zijn verwerkt in een Excel-bestand. Dit document is bij ons opvraagbaar. De meest opvallende zaken zetten we hieronder uiteen:

- De functiebeschrijvingen van het functiehandboek zijn weinig herkenbaar voor medewerkers en leidinggevendenden en bieden onvoldoende basis voor het gesprek over taken, beoogde resultaten en loopbaanmogelijkheden. Om die reden ontwikkelen musea hun eigen functiebeschrijvingen.
- Het functiehandboek wordt door musea hoofdzakelijk gebruikt voor de inschaling van de eigen functies. Door middel van een beargumenteerde vergelijking¹ met de functies uit het functiehandboek worden de beschreven functies gewaardeerd. De functies uit het functiehandboek zijn gewogen op basis van onderliggende referentiefuncties die vervolgens zijn gewaardeerd volgens de ORBA-PM-methode van de AWWN.
- De functies in het functiehandboek zijn niet toereikend voor alle soorten musea, waardoor een passende waardering niet altijd mogelijk is. De in het handboek beschreven functies zijn opgesteld vanuit het perspectief van één Nederlands museum met een gemiddelde omvang². In grotere en kleinere musea wordt gewerkt met functiedifferentiatie en combinatiefuncties. Daarnaast zijn er de laatste jaren veel nieuwe functies bijgekomen door professionalisering van musea. Afwijkende functies zijn lastig te vergelijken met de functies uit het functiehandboek. Om toch tot een passende waardering te komen worden functiehandboeken van andere sectoren toegepast. Een enkele instelling heeft functies laten waarderen met ORBA door de AWWN. Hoe gekomen is tot het betreffende schaalniveau was niet transparant en uitlegbaar.
- De competenties die beschreven zijn in het functiehandboek worden door sommige musea gebruikt om het gesprek te faciliteren tussen medewerker en leidinggevende in functionerings- en beoordelingsgesprekken. Andere musea hebben een eigen competentiemethode of maken helemaal geen gebruik van competenties.
- De opgehaalde behoeften, wensen en ideeën ten aanzien van een vernieuwd functiehandboek zijn besproken met de projectgroep en verwerkt in de ontwerpcriteria.

¹ In het huidige functiehandboek wordt gesproken van 'het vergelijkenderwijs indelen van functies in het functiehandboek'.

² De kenmerken van dit 'modelmuseum' zijn uiteengezet op p.8 van het functiehandboek.

3 Ontwerpcriteria

Tijdens de droomsessie van 12 september 2022 zijn de eerste bevindingen gedeeld met de projectgroep. Vervolgens hebben we vanuit een stapsgewijze methodiek gewerkt naar gezamenlijke ontwerpcriteria. Daarbij zijn we op zoek gegaan naar de common ground:

Stap 1: Wat vind ik?

Projectleden hebben allereerst nagedacht over wat zij belangrijk vinden in een vernieuwd functiehandboek en waar hun eigen (afzonderlijke) museum behoefte aan heeft.

Stap 2: Wat vinden we als tafelgroep?

Aan de hand daarvan zijn er verdiepingsgesprekken geweest in groepsverband. Iedere subgroep heeft als opdracht meegekregen door vrijuit te dromen om te komen tot criteria. De twee subgroepen hebben vervolgens met enthousiasme hun bevindingen aan elkaar gepresenteerd.

Stap 3: Wat vinden we met z'n allen als projectgroep?

Na de presentatie is de projectgroep tot overeenstemming gekomen over een set aan criteria voor het vernieuwde functiehandboek.

De volgende ontwerpcriteria zijn benoemd voor het ontwikkelen van een nieuw functiehandboek:

- **Geschikt voor de hele museale sector:**

Het functiehandboek moet toepasbaar zijn voor alle soorten musea. Dat betekent dat zowel grote, middel als kleine musea zich herkennen in de methodiek van het functiehandboek. De projectgroep is zich ervan bewust dat enkele functies musea specifiek zijn, maar ook voor deze functies moet het mogelijk worden om passend en volgens een gelijke methodiek gewaardeerd te worden.

- **Goede uitlegbaarheid:**

De wens is dat het functiehandboek en de methodiek van functiewaardering eenvoudig en uitlegbaar wordt. Hierbij is het helpend dat het functiehandboek geen expertsysteem is. Het vernieuwde functiehandboek moet voor alle gebruikers (leidinggevenden en medewerkers) te begrijpen zijn.

- **Onderlinge vergelijkbaarheid:**

Het functiehandboek moet a) bijdragen aan een betere vergelijkbaarheid tussen functies in het museum en b) bijdragen aan een betere vergelijkbaarheid met functies van andere musea. Door het functiehandboek op een eenduidige manier te gebruiken worden functie van dezelfde zwaarte op dezelfde hoogte gewaardeerd. Dit komt het gevoel van een eerlijke waardering ten goede, waardoor musea elkaar niet beconcurreren op de hoogte van het (functionele) salaris.

- **Betaalbaar:**

Het systeem van functies beschrijven en waarderen mag voor de musea niet duurder zijn dan de huidige methodiek. Daarnaast heeft de museumvereniging aangegeven dat de keuze voor een nieuwe methodiek niet mag zorgen voor een opwaartse druk binnen de functionele loonopbouw.

3.1 Overige opmerkingen

Daarnaast hebben we gesproken over de arbeidsmarktkrapte. De problematieken ten aanzien van het aantrekken en behouden van personeel kunnen niet enkel bestreden worden door het vernieuwen van het functiehandboek. Functiewaardering gaat over het ordenen van functies op relatieve zwaarte. Hiermee vormt de functiewaardering de essentiële basis voor onder meer (loopbaan)ontwikkeling, functionering- en beoordelingsgesprekken, werving- en selectiedoelinden en talentmanagement, zodat elke museum haar organisatiedoelstellingen kan realiseren. De hoogte van het salaris is een vraagstuk voor de cao-partners. Dit valt buiten de scope van deze opdracht.

4 Een eerste keuze: de toepassing

Over het doel van het nieuwe functiehandboek was men in de projectgroep eenduidig. Evenals het huidige functiehandboek staat het bepalen van de zwaarte van functies ten opzichte van andere functies centraal. Grofweg zijn er twee mogelijkheden denkbaar:

- 1 Een functiewaarderingsstelsel voor de sector met eventueel een set aan landelijk referentiefuncties. Deze set is te beschouwen als een aantal voorbeelden van functiebeschrijvingen die in veel organisaties voorkomen. Elke organisatie maakt vervolgens, al dan niet aan de hand van de referentiefuncties, haar eigen (organieke of generieke) functiebeschrijvingen en waarderungen op basis van het gekozen functiewaarderingsstelsel.
- 2 Een generiek functiehuis voor de hele sector waarin zo goed als alle functies, inclusief waardering, die in de sector voorkomen zijn opgenomen. Dit generieke gebouw is dekkend voor kleine en grote instellingen. Het fungeert als 'supermarkt' van waaruit organisaties zelf hun eigen functiegebouw kunnen kiezen. Waar nodig worden 'lokale' functies beschreven en gewaardeerd. Het functiewaarderingsstelsel begeeft zich 'onder de motorkap'; functies die worden gekozen zijn al gewaardeerd.

4.1 Optie 1: Werken met referentiefuncties

Wanneer de keuze valt op het werken met referentiefuncties, wordt er in feite gekozen voor de huidige manier van werken. Een herkenbaar, toepasbaar en uitlegbaar functiehandboek vraagt uitbreiding van het functieraster en actualisering van de bestaande beschrijvingen. Grote voordeel hiervan is dat het voor de sector een bekende werkwijze is. Echter zijn er ook een aantal nadelen. Het actueel houden van een dergelijk functiehandboek vergt onderhoud. Musea veranderen en functies veranderen mee. Ervaring leert dat een dergelijk functiehandboek omvangrijk wordt en elke twee jaar aanpassingen in het functieraster en de beschrijvingen nodig heeft om relevant te blijven.

4.2 Optie 2: Een sectoraal generiek functiehuis

Wanneer de keuze valt op een sectoraal generiek functiehuis wordt er gekozen voor een andere manier van werken en denken. 'Generiek' betekent dat taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden op hoofdlijnen beschreven zijn. De generieke functiebeschrijving geeft in algemene zin de vlieghoogte aan waarbinnen werkzaamheden verwacht mogen worden. Door het generiek beschrijven van functies kunnen functiebeschrijvingen worden toegepast op verschillende functies dwars door de organisatie. Functies die qua aard en niveau van de werkzaamheden gelijk zijn, komen in dezelfde generieke functiebeschrijving terecht. Het niveau van de gevraagde werkzaamheden bepaalt of er sprake is van functie A, B of C. Een generiek functiehuis heeft een aantal belangrijke voordelen. Onderstaand hebben we deze voor je op een rij gezet:

- Meer eenduidigheid in de beschrijvingen en waardering van functies, daardoor betere vergelijkbaarheid van functies en functieschalen binnen de museumsector;
- Een logische indeling in functiefamilies en -reeksen maakt de niveaoverschillen tussen functies en de samenhang met andere functies inzichtelijker;
- Reductie van het aantal functies waardoor het functiehuis duurzamer en onderhoudsvriendelijker wordt;
- Inzicht in mogelijke loopbaanmogelijkheden ter ondersteuning van ontwikkelgesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden;
- Heldere basis voor de verbintenis met HR-instrumenten zoals (strategische-) personeelsplanning, werving en selectie, competenties en professionalisering, duurzame inzetbaarheid, functionerings- en beoordelingsgesprekken en talentmanagement.

Naast bovengenoemde voordelen zijn er ook nadelen en/of aandachtspunten aan het werken met een sectoraal generiek functiehuis. De generieke functie biedt geen weergave van alle specifieke of individuele taken die in een functie verricht worden. De vertaling van generiek naar specifiek vindt plaats in het gesprek tussen medewerker, leidinggevende en/of het team en worden besproken in de functionerings- en beoordelingsgesprekken. De generieke functie fungeert hierbij als kader. Voor een succesvolle toepassing van het systeem is het dan ook belangrijk dat leidinggevenden en medewerkers bekend zijn met het systeem. Training, kennisdeling en duidelijke handvatten helpen bij een goede toepassing van het systeem.

4.3 Conclusie en advies

De projectgroep heeft de voorkeur uitgesproken voor het generieke functiehuis. Met name de eenvoudige toepassing en de onderlinge vergelijkbaarheid was doorslaggevend. Deze voorkeur zien we ook bij andere sectoren, omdat de voordelen ervan aansluiten bij een moderne visie op functievorming en talentontwikkeling. Onze ervaring is dat organisaties die overstappen naar een generiek functiehuis in eerste instantie moeten wennen. Het kost even tijd om de werkwijze eigen te maken, maar meestal zijn leidinggevenden en medewerkers snel om en wensen niet meer terug te keren naar de oude situatie. Ons advies is daarom om te kiezen voor optie 2: een sectoraal generiek functiehuis.

5 Een tweede keuze: het functiewaarderingsysteem

Vanwege het advies voor een sectoraal generiek functieboek hebben we een vijfde criterium toe te voegen aan de set ontwerpcriteria: **Het functiewaarderingsysteem dat ten grondslag ligt aan een mogelijk sectoraal functiehuis moet geschikt zijn voor het waarderen van generieke functies op alle niveaus.**

Het huidige functiehandboek is gewaardeerd aan de hand van ORBA. Onderdeel van de opdracht is om te onderzoeken of er andere functiewaarderingsystemen zijn die beter aansluiten bij de wensen binnen de museumsector. Tijdens de start van de projectgroep op 12 oktober 2022 is door ons aangegeven dat er in Nederland geen slechte functiewaarderingsystemen bestaan. Ze doen feitelijk allemaal hetzelfde: ze waarderen en rangordenen functies naar niveau en zwaarte. Maar sommige systemen sluiten beter aan bij de wensen en behoeften van musea dan andere systemen.

Leeuwendaal en BuitenhkPlus werken met diverse functiewaarderingsystemen, zoals RATO PRO®, FUWALEEUW®, HR21, FUWASYS, OFS (worden geen licenties meer voor uitgegeven), CATS (voor woningcorporaties) en MRF etc. Op basis van de geformuleerde ontwerpcriteria hebben we een aantal mogelijke functiewaarderingsystemen geselecteerd die allemaal in meer of meerdere mate geschikt zijn voor het waarderen van generieke functies. Hieronder bespreken we de verschillen en overeenkomsten tussen ORBA, RATO PRO®, FUWALEEUW® en FUWASYS. Meer achtergrondinformatie van de vier systemen is toegevoegd aan de bijlage.

5.1 ORBA

ORBA is het functiewaarderingsysteem dat is ontwikkeld door de Algemene werkgeversvereniging Nederland (AWVN) en dat vooral toepassing vindt in de handel en industrie. Het systeem kent een mindere toepassing in publieke domein. Het ORBA-systeem wordt regelmatig vernieuwd, het nadeel is dat de eerdere versies van ORBA na verloop van tijd niet meer worden onderhouden en men dus gedwongen is over te stappen naar de nieuwe versie. De ORBA methode mag alleen worden toegepast door de AWVN zelf en door een zeer beperkt aantal bureaus dat hiervoor een licentie heeft.

Het ORBA-systeem kent de volgende vier hoofdkenmerken aan de hand waarvan het functioneel denken en handelen wordt geanalyseerd:

- de verwachte bijdrage: het beoogde bedrijfsresultaat is het vertrekpunt (*output*)
- de aard van de functionele beslissingen die medewerkers moeten nemen om de verwachte bijdrage te kunnen leveren (*throughput*)
- de bekwaamheden die vereist zijn om die bijdragen te kunnen leveren (*input*)
- de bezwaren die zijn verbonden aan het werk dat tot die verwachte bijdrage moet leiden (*inspanning, intensiteit van de werkomstandigheden en de persoonlijke risico's die aan het werk verbonden zijn*).

Het systeem wordt voornamelijk gebruikt bij organisaties die aangesloten zijn bij de AWVN. De AWVN (Systeemhouder ORBA) bepleit voor organisaties de ontwikkeling van een NOK Matrix (NOK - niveau onderscheidende kenmerken). Deze matrix moet door de AWVN (of een van de licentiehouders) worden gebouwd en onderhouden omdat de AWVN niet toestaat dat niet-licentiehouders het systeem gebruiken.

5.2 RATO PRO®

RATO PRO® is het functiewaarderingsysteem dat is ontwikkeld door en in eigendom is van organisatieadviesbureau BuitenhkPlus en wordt toegepast in verschillende soorten organisaties.

RATO PRO® is een afkorting van Ranking Tool. Het systeem ligt ook aan de basis van het waarderingsstelsel van HR21 (gemeenten) en wordt als zodanig al bij honderden organisaties toegepast.

De meeste functiewaarderingsstelsels rangschikken functies op basis van de zogenaamde intrinsieke waarde van de functies: de zogenaamde schaarse eigenschappen zoals kennis en vaardigheden. Daarbij worden bepaalde schaarse eigenschappen tot (onderling) meetpunt genomen. RATO PRO® gradeert functies vanuit de omgeving waarin ze zijn gepositioneerd en kijkt dus als het ware van buiten naar binnen. 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 functiehouder vanuit de organieke doelstellingen van de organisatie. Vanuit deze visie zijn gedetailleerde aspecten als specifieke opleiding of span of control van eenheden waaraan leiding wordt gegeven voor de waardering niet meer van belang. RATO PRO® kent een conversietabel die voor de Museumvereniging op maat gemaakt kan worden.

Voor RATO PRO® is een applicatie ontwikkeld, waarin de functiematrix, functiebeschrijvingen en indelingslijsten online toegankelijk worden voor elke instelling. Aan het onderhoud en de hosting van de applicatie zijn kosten verbonden.

5.3 FUWALEEUW®

FUWALEEUW® is ontwikkeld door Leeuwendaal. Het is een eenvoudig toepasbaar stelsel, waarbij de resultaten van de functie centraal staan. In FUWALEEUW® staat het CVC-model centraal. CVC staat in dit kader voor de drie dimensies: (basis) Competenties, Vrijheden en Contacten, die elk op hun beurt verder uitgewerkt zijn in een totaal van 9 gezichtspunten.

- De eerste dimensie van het CVC-model betreft de (basis) Competenties die van belang zijn voor het succesvol uitvoeren van een functie. Het gaat hierbij om de kenniscompetenties die in het algemeen als primaire kritische succesfactoren worden beschouwd.
- De tweede dimensie omvat de Vrijheden binnen de functie. Denk hierbij aan de vrijheden in handelen, maar ook de creatieve vrijheden binnen het functioneren.
- De derde dimensie betreft de Contacten die de interactie aangeven tussen de functie en de omgeving.

FUWALEEUW® is toepasbaar voor vrijwel alle soorten organisaties. Iedere functiebeschrijving kan worden gewaardeerd met behulp van FUWALEEUW®. FUWALEEUW® kent een conversietabel die per organisatie op maat gemaakt kan worden. Leeuwendaal stelt FUWALEEUW® desgewenst kosteloos aan organisaties ter beschikking onder de voorwaarde dat Leeuwendaal betrokken is bij de implementatie van FUWALEEUW®.

5.4 FUWASYS

FUWASYS is in oorsprong door en voor de (rijks)overheid ontwikkeld, maar wordt inmiddels door vele organisaties in het publieke domein toegepast. Vanuit FUWASYS zijn per sector verschillende eigen versies ontstaan, zoals FUWA-PROV, -WATER, -UIT, -HBO, BVE, -VO en -PO voor resp. provincies, waterschappen, uitvoeringsorganisaties, sector HBO, sector MBO, sector voortgezet onderwijs en primair onderwijs. Onze inschatting is dat het aantal gebruikers van FUWASYS stabiel is. Modernisering vindt meestal per sector plaats, bijvoorbeeld binnen de onderwijssectoren. De rijksoverheid heeft op basis van FUWASYS een (voor ieder toegankelijk) generiek functiehuis ontwikkeld, genaamd Functiegebouw Rijk ([FGR](#)).

Het stelsel expliciteert waarderingscriteria in 14 kenmerken op basis waarvan punten worden toegekend. Ieder kenmerk krijgt een score die ligt tussen de 1 en 5 (waarbij 1 de laagste score is

en 5 de hoogste score). Bij elkaar opgeteld geven zij de zwaarte van een functie weer. Middels een conversietabel wordt de functie rechtstreeks in de corresponderende salarisschaal ingedeeld.

FUWASYS heeft een goede naam, vraagt in de toepassing echter specialistische deskundigheid vanwege vele systeemregels en verbanden. De toegankelijkheid voor de gemiddelde medewerker is beperkt. Verder stelt FUWASYS strikte eisen aan de vorm van de functiebeschrijving. FUWASYS kent een conversietabel die landelijk is vastgelegd. Feitelijk is de conversietabel voor FUWASYS onlosmakelijk onderdeel van het systeem. Het voordeel hiervan is dat daarmee landelijk geaccepteerde beloningsverhoudingen zijn ingebouwd. Het nadeel is dat er geen maatwerk per organisatie mogelijk is. Het gebruik van FUWASYS is kosteloos, maar het opstellen en waarderen van functiebeschrijvingen moet wel door deskundigen worden uitgevoerd. In sommige cao's (zoals binnen de onderwijs cao's) is vastgelegd dat een gecertificeerd functiewaarderingspecialist de functiewaardering moet opstellen of toetsen.

5.5 Vergelijking van systemen en ontwerpcriteria

Wanneer we ORBA, RATO PRO®, FUWALEEUW® en FUWASYS vergelijken met de geformuleerde ontwerpcriteria ontstaat het volgende beeld:

- Alle vier de functiewaarderingsystemen zijn toepasbaar binnen de museumsector. Het functiewaarderingsstelsel FUWASYS sluit het minst aan doordat het stelsel is ontwikkeld voor gebruik binnen de rijksoverheid. Het stelsel is vrij inflexibel waar het gaat om niveau onderscheidende criteria. Dit maakt dat verschillen tussen met name hogere functies erg op deze sector gericht zijn, hetgeen toepassing in andere sectoren belemmert.
- Goede uitlegbaarheid: Het uitleggen van de werking van functiewaarderingsystemen vraagt altijd expertise. De kennis die je nodig hebt voor RATO PRO® en FUWALEEUW® zijn relatief eenvoudig op te doen, waardoor niveauverschillen goed uitlegbaar zijn. FUWASYS is een expertsysteem door de vele regels en verbanden die het stelsel kent. Het vraagt veel kennis om de onderliggende niveauverschillen uit te kunnen leggen. Bij ORBA valt op dat 4 van de 11 gezichtspunten gaan over werk-gerelateerde bezwaren. Met andere woorden: er wordt veel waarde toegekend aan de fysieke belasting van het werk en de risico's die daarmee gemoeid zijn. Voor te stellen is dat dit past binnen een omgeving van handel en industrie, maar voor de museumsector sluit dit minder goed aan. Hierdoor zijn sommige scorepatronen voor museumfuncties lastiger uit te leggen, maar niet onmogelijk met ondersteuning van een specialist.
- Onderlinge vergelijkbaarheid: Wanneer gekozen wordt voor een sectoraal generiek functiehuis vergroot dit per definitie de onderlinge vergelijkbaarheid van functies zowel binnen een instelling als tussen instellingen. ORBA heeft als voordeel dat de functiehandboeken van aanverwante sectoren Horeca en Leisure eveneens gewaardeerd zijn met dit systeem wat vergelijking met deze sectoren mogelijk maakt. Zo wordt FUWASYS veelal toegepast bij de rijksoverheid en in het onderwijs. RATO PRO® geniet inmiddels bekendheid bij diverse overheidsinstanties en heeft destijds als inspiratiebron gediend voor de ontwikkeling van het sectorale functiewaarderingsstelsel van de overheid HR21.
- Betaalbaarheid: Bij het ontwikkelen en waarderen van functies zijn ontwikkelkosten verbonden. Een keuze voor ORBA, RATO PRO® en FUWALEEUW® betekent eveneens een keuze voor partner die de generieke functies waardeert. De systeemhouder van ORBA is de AWWN, RATO PRO® behoort bij BuitenhokPlus en Leeuwendaal is eigenaar van FUWALEEUW®. FUWASYS is de enige dat vrij toegepast mag worden door voor FUWASYS gecertificeerde functiewaarderingsdeskundigen. Expertise van dit stelsel is te verkrijgen bij meerdere adviesbureaus. Bij keuze voor een sectoraal generiek functiehuis is de ontwikkeling ervan de grootste kostenpost. Gezien de duurzaamheid van generieke beschrijvingen zijn onderhoudskosten laag.

- Alle functiewaarderingsystemen zijn in staat om generieke functiebeschrijvingen te waarderen. RATO PRO® en FUWALEEUW® hebben de minste schaarse eigenschappen nodig voor een goede waardering. De vorm en inhoud van de functiebeschrijvingen zijn geheel naar eigen wens in te richten.
- Tot slot: RATO PRO® en FUWALEEUW® hebben de mogelijkheid om de conversietabel van somscore naar schaalniveau aan te passen. Hierdoor zijn eventuele niveaoverschillen die ontstaan door de overstap van ORBA naar een ander systeem te ondervangen. Bij FUWASYS is deze mogelijkheid er niet. Zoals eerder aangegeven is de conversietabel min of meer geïntegreerd in het systeem.

5.6 Bypass voor draagvlak

Tijdens de inspiratiesessie op 12 oktober 2022 zijn de leden van de projectgroep geïnformeerd over de verschillende functiewaarderingsystemen en is uitleg gegeven over hoe deze systemen in meer of mindere mate aansluiten bij de keuze van de gezamenlijke criteria over het functiehandboek. De projectgroep heeft op 12 oktober geen voorkeur uitgesproken voor één van de systemen. De leden van de projectgroep gaven aan nog geen helder beeld te hebben voor de consequenties van deze keuze en meer kennis nodig te hebben om een weloverwogen advies te geven. Wij, als adviseurs, begrepen dit dilemma van de projectgroep. Wij hebben de leden meegenomen in de verschillende mogelijkheden binnen de wereld van functiewaardering, maar het was niet genoeg om unaniem 'ja' te zeggen tegen één van de systemen. Ondanks dat de projectgroep op dat moment geen voorkeurswens heeft uitgesproken, zijn de adviseurs van Leeuwendaal en BuitenhekPlus de mening toegedaan, op basis van hun expertrol, het functiewaarderingsstelsel RATO PRO® als een serieuze kanshebber te beschouwen. Veel methodes stellen gedetailleerde eisen aan beschrijvingen, waardoor de mogelijkheid om een generiek functiegebouw in te richten worden beperkt. RATO PRO® is het meest eenvoudig en transparant en heeft weinig schaarse elementen nodig om te kunnen waarderen.

Deze boodschap hebben wij het bestuur op 27 oktober 2022 gegeven. Daarbij hebben wij op 18 oktober 2022 de volgende aanbevelingen gedaan:

- Een voorgenomen besluit te nemen het functiewaarderingsstelsel RATO PRO® toepasbaar te verklaren als systeem die het beste aansluit bij de Ontwerpcriteria Herziening functiehandboek;
- Een verdiepingsslag en presentatie te organiseren aan de leden van de projectgroep, over RATO PRO®, waarbij zowel het technische aspect als het sturingsinstrument voor aanpalend HR-beleid in samenhang besproken zal worden.
- Na het voorgenomen besluit over het functiewaarderingsstelsel, een check te doen op de inschaling van een aantal representatieve functies, waaronder een aantal nader te bepalen sleutelfuncties. Deze 'sanity check' geeft een beeld van het effect van de waardering op de bestaande loonsverhoudingen binnen de museumsector.

Het bestuur van de museumvereniging heeft alle aanbevelingen overgenomen om de keuze voor een sectoraal generiek functiehuis op basis van RATO PRO® verder te verkennen. Op 16 november 2022 heeft de verdiepingssessie plaatsgevonden, waarin de werking van RATO PRO® als centraal onderwerp is geagendeerd. In deze sessie is ruim de tijd genomen om alle vragen over functiewaardering te beantwoorden. Ook is de zorg over de verstoring van de huidige loonsverhoudingen weggenomen door de resultaten te delen van de sanity check. De vier functies die zowel met ORBA als RATO PRO® zijn gewaardeerd kwamen uit op hetzelfde schaalniveau. Dit laat zien dat de kans klein is dat de keuze voor RATO PRO® leidt tot een opwaartse druk binnen de functionele loonopbouw. Aan het eind van de verdiepingssessie hebben alle leden van

de projectgroep unaniem hun vertrouwen uitgesproken in de ontwikkeling van een, met RATO PRO® gewaardeerd, sectoraal generiek functiehuis.

5.7 Conclusie en advies

Nu er binnen de projectgroep draagvlak is adviseren wij het bestuur van de Museumvereniging om positief te besluiten over de ontwikkeling van een sectoraal generiek functiehuis wat door de aangesloten musea gebruikt kan worden als functiewaarderingsinstrument. Daarnaast adviseren wij om dit functiehuis te laten waarderen met RATO PRO®, omdat dit waarderingssysteem het meest tegemoet komt aan de behoeften van musea en de geformuleerde ontwerpcriteria van de projectgroep.

In het volgende hoofdstuk geven wij alvast een doorkijkje naar welke stappen er op hoofdlijnen doorlopen moeten worden om een dergelijk functiehuis op maat te realiseren.

6 Vooruitblik naar de volgende fase

Na afronding en besluitvorming binnen fase 1 kan gestart worden met fase 2: de uitwerking en implementatie van een sectoraal generiek functiehuis. Ook deze fase zal worden verdeeld in een aantal herkenbare processtappen, met een logische opbouw, met wisselende stakeholders. Door het zorgvuldig plannen en invullen van de processtappen wordt aan behoeftes ten aanzien van tijdigheid en kwaliteit voldaan. Training, kennisdeling en duidelijke handvatten helpen bij een goede toepassing van het systeem.

Hieronder geven wij kort weer aan welke processtappen gedacht moet worden:

- Het ontwikkelen van een sectoraal generiek functiehuis, die voldoet aan de wensen en eisen van de gebruikers;
- Draagvlak voor keuzes creëren binnen de Museumvereniging;
- Overleg en afstemming vakorganisaties over de opname binnen de cao van RATO PRO® en de daarbij behorende procedureregeling functiebeschrijven en waarderen en een overgangs- en garantieregeling;
- Uitvoeren van afspraken omtrent vastgelegde keuzes, bijvoorbeeld het aanstellen van een beheercommissie;
- Opstellen systeemovergang keuzes voor musea;
- Waarderen van de vastgestelde generieke functies;
- Het opstellen van een conversietabel (vertaling van de waarderingspunten per functie, naar een functionele loonschaal cao);
- Instemming vakorganisaties;
- Start implementatie;
- Planning per organisatie opmaken;
- Trainingen organiseren

Het is aanbevelenswaardig binnen fase 2 ook weer met een projectgroep te gaan samenwerken, gericht op projectrealisatie en het verkrijgen van draagvlak binnen de sector.

BIJLAGE I: Vragenlijst

Vragenlijst

Onderstaande vragen zijn (mondeling of schriftelijk) aan 13 respondenten voorgelegd:

- 1 Hoe maakt jullie museum op dit moment gebruik van het functiehandboek? Waarom op deze wijze?
- 2 Sluit de methodiek en de opzet van de beschrijvingen (functieboek en normatieve beschrijvingen) aan bij de ontwikkelingen in de sector?
- 3 Welke ontwikkelingen drukken direct op mogelijke knelpunten binnen het functieboek en waarom?
- 4 Verwacht u in de nabije toekomst andersoortige functies binnen de musea? Welke functies verdwijnen en welke functies verschijnen?
- 5 Hoe is jullie ervaring met het huidige functiewaarderingssysteem ORBA. Wat zijn plus- en wat zijn minpunten? Hoe vaak waardeert u lokaal opgestelde functies binnen uw instelling?
- 6 Welke knelpunten worden ervaren in de inschaling van functies? Wat betekent dat voor uw personeelsbeleid en transparante loonopbouw?
- 7 In hoeverre maakt jullie museum gebruik van het competentiehandboek?
- 8 Heeft u verder nog wensen/ideeën t.a.v. het functiehandboek?

BIJLAGE II: Informatie functiewaarderingsystemen

1 ORBA

ORBA is het functiewaarderingsstelsel dat is ontwikkeld door de Algemene werkgeversvereniging Nederland (AWVN) en dat vooral toepassing vindt in de handel en industrie. Het stelsel kent een mindere toepassing in publieke domein. Het ORBA-stelsel wordt regelmatig vernieuwd, het nadeel is dat de eerdere versies van ORBA na verloop van tijd niet meer worden onderhouden en men dus gedwongen is over te stappen naar de nieuwe versie. De ORBA methode mag alleen worden toegepast door de AWVN zelf en door een zeer beperkt aantal bureaus dat hiervoor een licentie heeft.

Het ORBA-stelsel kent de volgende vier hoofdkenmerken aan de hand waarvan het functioneel denken en handelen wordt geanalyseerd:

- de verwachte bijdrage: het beoogde bedrijfsresultaat is het vertrekpunt (*output*)
- de aard van de functionele beslissingen die medewerkers moeten nemen om de verwachte bijdrage te kunnen leveren (*throughput*)
- de bekwaamheden die vereist zijn om die bijdragen te kunnen leveren (*input*)
- de bezwaren die zijn verbonden aan het werk dat tot die verwachte bijdrage moet leiden (*inspanning, intensiteit van de werkomstandigheden en de persoonlijke risico's die aan het werk verbonden zijn*).

Deze vier hoofdkenmerken zijn onderverdeeld in 11 gezichtspunten. Ieder gezichtspunt kent een aantal aspecten, waarvoor een schaaltabel bestaat die uitgewerkt is in gradaties met puntenscores. De relatieve zwaarte van de verschillende gezichtspunten in de totale functiezwaarte is verdisconteerd in de waarden in de tabellen bij de verschillende gezichtspunten. Alle scores tezamen vormt de eindscore die via een conversie wordt omgezet naar een functieschaal.

Tabel 1: Invalshoeken ORBA

Dimensie	Onderdeel	
Verwachte bijdrage	Effect	de aard en omvang van het te verwachten resultaat en naar de kaders waarbinnen de verwachte bijdrage moet worden gerealiseerd
	Relationele invloed	de impact op het functioneel handelen van anderen en het bereik van de invloed, uitgedrukt in de mate waarin de belangen in de invloedsrelatie overeenstemmen
	Positionele invloed	de formele verantwoordelijkheid voor de bijdragen van anderen, langs de lijnen van het toebedeelde hiërarchische, vaktechnische en/of functionele of ambtelijke gezag
Functionele beslissingen	Problematiek	de moeilijkheidsgraad van de zich voordoende problemen en de kaders of grenzen waarbinnen de probleembehandeling plaatsvindt
Bekwaamheden	Kennis	de vereiste kennis om problemen op te lossen
	Communicatie	de communicatieve vaardigheden die noodzakelijk zijn voor het uitwisselen (zenden en ontvangen) van informatie voor zover dit nodig is voor de uitoefening van de functie
	Motoriek	eisen die gesteld worden aan de motoriek van het lichaam om de functioneel noodzakelijke bewegingen en krachten met de juiste spierbeheersing te kunnen uitvoeren
Werk-gerelateerde	Zwaarte	de inspanning die nodig is om een bepaalde massa te

bezwaren		verplaatsen of in positie te houden
	Houding en beweging	de inspanning die nodig is om het eigen lichaam in een bepaalde houding te brengen en/of te houden en om bepaalde bewegingen te laten uitvoeren
	Werkomstandigheden	de hinder die het gevolg is van de werkomstandigheden waarin het werk moet plaatsvinden en kan een fysieke of psychische oorzaak hebben
	Persoonlijk risico	een bijzonder soort hinder is die welke het gevolg is van het aanvaarden van mogelijke persoonlijke risico's die aan het werk verbonden zijn

Het systeem wordt voornamelijk gebruikt bij organisaties die aangesloten zijn bij de AWWN. De AWWN (Systeemhouder ORBA) bepleit voor organisaties de ontwikkeling van een NOK Matrix (NOK - niveau onderscheidende kenmerken). Deze matrix moet door de AWWN (of een van de licentiehouders) worden gebouwd en onderhouden omdat de AWWN niet toestaat dat niet-licentiehouders het systeem gebruiken.

2 RATO PRO®

RATO PRO® is het functiewaarderingssysteem dat is ontwikkeld door organisatieadviesbureau BuitenhokPlus en wordt toegepast in verschillende soorten organisaties. RATO PRO® is een afkorting van Ranking Tool. Het systeem ligt ook aan de basis van het waarderingssysteem van HR21 (gemeenten) en wordt als zodanig al bij honderden organisaties toegepast.

De meeste functiewaarderingssystemen rangschikken functies op basis van de zogenaamde intrinsieke waarde van de functies: de zogenaamde schaarse eigenschappen zoals kennis en vaardigheden. Daarbij worden bepaalde schaarse eigenschappen tot (onderling) meetpunt genomen. RATO PRO® gradeert functies vanuit de omgeving waarin ze zijn gepositioneerd en kijkt dus als het ware van buiten naar binnen. 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 functiehouder vanuit de organieke doelstellingen van de organisatie. Vanuit deze visie zijn gedetailleerde aspecten als specifieke opleiding of span of control van eenheden waaraan leiding wordt gegeven voor de waardering niet meer van belang.

Met behulp van RATO PRO® kan de onderlinge zwaarte van organieke functies op een betrouwbare, eenvoudige en geaccepteerde wijze geanalyseerd worden. Het systeem ordent functies vanuit twee invalshoeken: KUNNEN en MOGEN. De invalshoek KUNNEN weerspiegelt het vereiste 'vermogen' van de functiehouder. De invalshoek MOGEN weerspiegelt de aan de functie gekoppelde 'bevoegdheid'. Beide invalshoeken worden vanuit drie dimensies geanalyseerd. Deze analyse gaat als volgt. Per dimensie kan, opklimmend in zwaarte, een zogenaamde deelcode worden toegekend. De toekenning van de deelcode is afhankelijk van het gedefinieerde niveau dat op de functie van toepassing is. Per invalshoek worden de drie aldus verkregen deelcodes bij elkaar opgeteld tot een zogenaamde sleutelcode. Deze sleutelcode past op een cel in de matrix van de invalshoek. Bij iedere cel hoort een score. Door de scores van de twee cellen in de matrices KUNNEN en MOGEN bij elkaar op te tellen wordt de totaalscore van de functie verkregen. Via de conversietabel wordt de totaalscore getransformeerd naar een salarisschaal.

Tabel 2: Invalshoeken RATO PRO®

Kunnen	Mogen
--------	-------

KUNNEN meet het vereiste vermogen dat de functie van de functiehouder vraagt om de essentie van de functie, vanuit de doelstellingen van de organisatie, te kunnen waarmaken.		MOGEN meet de functie aan toegekende verantwoordelijkheden en bevoegdheden.	
Dimensies	Omschrijving	Dimensies	Omschrijving
Keuze en creativiteit	De mate waarin naar eigen inzicht keuzes gemaakt, dan wel initiatieven ontplooid kunnen worden. Het gaat daarbij om de keuzevrijheid gekoppeld aan de taken van de functie.	Vrijheden	De mate van functionele vrijheid binnen de functie om de aanpak en de aanvulling van de werkzaamheden te bepalen in de relatie tot de grenzen in werkinstructies, procedures, richtlijnen, regel- en wetgeving, sturing, toezicht in terugvalmogelijkheden e.d.
Kennis en inzicht	Het geheel aan relevante kennis, inzicht, ervaring en vaardigheden, dat nodig is om een functie naar behoren te kunnen uitoefenen. Hierbij gaat het om de diepte (van basis kennis en inzicht tot innovatieve expertise) en breedte (verscheidenheid en hoeveelheid van vakgebieden, processen, technieken etc.) van de kennis die de functie vereist.	Verantwoordelijkheden	De mate waarin binnen de functie verantwoordelijkheid wordt gedragen voor de uit te voeren taken en te ondernemen acties in relatie tot de te realiseren taakstelling binnen de doelstelling van de organisatie in relatie tot de toebedeelde rol.
Sociale interactie	De vorm van sociale interactie die nodig is om met individuen en/of groepen, zowel intern als extern, te communiceren.	Rol	De aard van de bijdrage van de functie binnen het kader van het organisatieproces, in samenhang met de niveaubepalende verantwoordelijkheden die bij de functie worden belegd.

Voor RATO PRO® is een applicatie ontwikkeld, waarin de functiematrix, functiebeschrijvingen en indelingslijsten online toegankelijk worden voor elke instelling. Aan het onderhoud en de hosting van de applicatie zijn kosten verbonden.

3 FUWALEEUW®

FUWALEEUW® is door Leeuwendaal ontwikkeld. Het is een eenvoudig toepasbaar systeem, waarbij de resultaten van de functie centraal staan. In FUWALEEUW® staat het CVC-model centraal. CVC staat in dit kader voor de drie dimensies: (basis) Competenties, Vrijheden en Contacten, die elk op hun beurt verder uitgewerkt zijn in een totaal van 9 gezichtspunten.

- De eerste dimensie van het CVC-model betreft de (basis) Competenties die van belang zijn voor het succesvol uitvoeren van een functie. Het gaat hierbij om de kenniscompetenties die in het algemeen als primaire kritische succesfactoren worden beschouwd.
- De tweede dimensie omvat de Vrijheden binnen de functie. Denk hierbij aan de vrijheden in handelen, maar ook de creatieve vrijheden binnen het functioneren.
- De derde dimensie betreft de Contacten die de interactie aangeven tussen de functie en de omgeving.

Om de onderlinge zwaarte van functies op een eenvoudige en transparante manier te analyseren, worden binnen de CVC-dimensies scores toegekend aan verschillende onderdelen. De totaalscore op de drie dimensies wordt door middel van de conversietabel vertaald naar de salarisschaal die bij de functie past. De indeling van een functie op het onderdeel basiskennis vormt de basis voor het scoren op de overige onderdelen. Dat wil zeggen dat de scores op de andere onderdelen gerelateerd moeten worden aan de indeling in het basiskennisniveau.

FUWALEEUW® is toepasbaar voor vrijwel alle soorten organisaties. Iedere functiebeschrijving kan worden gewaardeerd met behulp van FUWALEEUW®. FUWALEEUW® kent een conversietabel die per organisatie op maat gemaakt kan worden. Leeuwendaal stelt FUWALEEUW® desgewenst kosteloos aan organisaties ter beschikking onder de voorwaarde dat Leeuwendaal betrokken is bij de implementatie van FUWALEEUW®.

Tabel 3: Invalshoeken FUWALEEUW®

Dimensie	Onderdeel	
(basis) Competenties	Basiskennis	het werk- en denkniveau dat nodig is om de functie op een normaal goede wijze te vervullen
	Aanvullende kennis	de mate waarin de functie kennis en vaardigheden vereist, aanvullend aan de scholing/training op het basiskennisniveau
	Aanvullende vorming	de hoeveelheid vorming (werkervaring, leren in de praktijk) aanvullend op de basiskennis en aanvullende kennis noodzakelijk is
Vrijheden	Controle	de mate waarin de werkzaamheden gecontroleerd kunnen worden
	Afbreukrisico	de materiële en immateriële schade die voor een organisatie kan ontstaan door de aard van de werkzaamheden binnen de functie
	Keuzes	de mate waarin de functie vereist dat er keuzes worden gemaakt
	Kaders	de kaders die bepalend zijn bij de uitvoering van de werkzaamheden
Contacten	Aard van de communicatie	de kenmerkende eigenschappen van de contacten in functionele relaties
	Doel van de communicatie	datgene wat in functionele relaties moet worden bereikt of tot stand moet worden gebracht

4 FUWASYS

FUWASYS is in oorsprong door en voor de (rijks)overheid ontwikkeld, maar wordt inmiddels door vele organisaties in het publieke domein toegepast. Vanuit FUWASYS zijn per sector verschillende eigen versies ontstaan, zoals FUWA-PROV, -WATER, -UIT, -HBO, BVE, -VO en -PO voor resp. provincies, waterschappen, uitvoeringsorganisaties, sector HBO, sector MBO, sector voortgezet onderwijs en primair onderwijs. Onze inschatting is dat het aantal gebruikers van FUWASYS stabiel is. Modernisering vindt meestal per sector plaats, bijvoorbeeld binnen de onderwijssectoren. De rijksoverheid heeft op basis van FUWASYS een (voor ieder toegankelijk) generiek functiehuis ontwikkeld, genaamd Functiegebouw Rijk ([FGR](#)).

Het systeem expliciteert waarderingscriteria in 14 kenmerken op basis waarvan punten worden toegekend. Ieder kenmerk krijgt een score die ligt tussen de 1 en 5 (waarbij 1 de laagste score is

en 5 de hoogste score). Bij elkaar opgeteld geven zij de zwaarte van een functie weer. Middels een conversietabel wordt de functie rechtstreeks in de corresponderende salarisschaal ingedeeld.

FUWASYS heeft een goede naam, vraagt in de toepassing echter specialistische deskundigheid vanwege vele systeemregels en verbanden. De toegankelijkheid voor de gemiddelde medewerker is beperkt. Verder stelt FUWASYS strikte eisen aan de vorm van de functiebeschrijving. FUWASYS kent een conversietabel die landelijk is vastgelegd. Feitelijk is de conversietabel voor FUWASYS onlosmakelijk onderdeel van het systeem. Het voordeel hiervan is dat daarmee landelijk geaccepteerde beloningsverhoudingen zijn ingebouwd. Het nadeel is dat er geen maatwerk per organisatie mogelijk is. Het gebruik van FUWASYS is kosteloos, maar het opstellen en waarderen van functiebeschrijvingen moet wel door deskundigen worden uitgevoerd. In sommige cao's (zoals binnen de onderwijs cao's) is vastgelegd dat een gecertificeerd functiewaarderingsspecialist de functiewaardering moet opstellen of toetsen. Voor toepassing van FUWASYS ten behoeve van de ontwikkeling van een sectoraal functiewaarderingssysteem is mogelijk toestemming nodig van de systeemeigenaar.

Tabel 4: Invalshoeken FUWASYS

Dimensie	Onderdeel	
Werkzaamheden	Complexiteit van de werkzaamheden	de samenhang tussen de afzonderlijke werkzaamheden én het abstractieniveau van de werkzaamheden
	Doel van de werkzaamheden	het doel dat door het uitvoeren van de werkzaamheden moet worden bereikt
	Effect van de werkzaamheden	de impact van de werkzaamheden op de omgeving en voorspelbaarheid daarvan
	Aanpak van de werkzaamheden	de wijze waarop moet worden omgegaan met werksituaties en werkproblematiek
	Dynamiek van de werkzaamheden	de afwisseling, variatie of verandering in de omstandigheden waarop moet worden geanticipeerd bij het uitvoeren
	Speelruimte	Keuzevrijheid
Complexiteit van de beslissingen		het abstractieniveau én de onderlinge afhankelijkheid van de keuzefactoren die bij het nemen van inhoudelijke beslissingen een rol spelen
Effect van de beslissingen		de invloed van door de functiehouder te nemen inhoudelijke beslissingen op de omgeving en de zwaarte van de gevolgen en voorspelbaarheid hiervan
Kader		alle werkinstructies, regels, voorschriften, richtlijnen, beleidslijnen en -uitgangspunten, door de politieke en/of ambtelijke top geformuleerde strategische concepten en (internationale) wetgeving, waarbinnen de functie moet worden uitgevoerd
Rekenschap		de wijze waarop de uitvoering of het resultaat van de werkzaamheden wordt verantwoord
Kennis en vaardigheden	Kennis en inzicht	door opleiding en/of ervaring verkregen kennis en inzicht (werk- en denkniveau) die nodig zijn om de werkzaamheden te kunnen uitvoeren
	Vaardigheden	de praktische, sociale, emotionele en intellectuele kwaliteiten die nodig zijn om de werkzaamheden te kunnen uitvoeren
Contacten	Complexiteit van de	de diepgang van de contacten (met uitzondering van het

communicatie

contact met de eigen manager) en de weerstand die in deze contacten moet worden overwonnen

Doel van de communicatie

het resultaat dat in de contacten moet worden bereikt (met uitzondering van het contact met de eigen manager)