

## **FUNCTIEWAARDERING IN EEN ANDER JASJE ALS MIDDEL OM HET INTEGRATIEPROCES VAN ONDERNEMINGEN TOT EEN SUCCES TE MAKEN?**

**Functies vervagen. Medewerkers in een zelfde type functie vervullen vaak verschillende rollen, omdat de bijdrage aan het verwachte organisatieresultaat of de problematiek of complexiteit van de vraagstukken verschillend is. Organisaties willen steeds vaker belonen op basis van zowel de bijdrage aan het organisatie-resultaat als de ontwikkeling van medewerkers. Het is dan ook niet vreemd dat veel van onze klanten zich afvragen of functiewaardering, in een tijd waarin functies vervagen, nog wel het instrument is om antwoord te geven op beloningsvraagstukken. In dit themanummer "Functiewaardering in een ander jasje als middel om het integratieproces van ondernemingen tot een succes te maken?" een aantal mogelijke toepassingen van functiewaardering.**

### **Directiebeloning binnen Sator.**

Samen met Thomas van Meenen (Groepsdirecteur HRM bij de Sator-organisatie) heeft EVZ voor de directiefuncties binnen Sator een beloningsstructuur ontwikkeld. Deze is gebaseerd op de complexiteit van de functie, de competentieontwikkeling van de directeuren en de resultaatbijdragen. Het beloningsvraagstuk maakt deel uit van het integratieproces van het fusiebedrijf Sator. In dit artikel treft u achtergrondinformatie over de opzet van deze beloningsstructuur.

### **De directiefuncties binnen de Sator-organisatie.**

Sator is een fusiebedrijf van de parts-bedrijven van Van Heck en Kroymans en onderdeel van de Kroymans-Corporation. Sator beweegt zich in de markt voor auto-onderdelen voor personen- en bestelwagens en voor workshop consumables. Met zijn concepten biedt Sator zijn klanten optimale slagkracht naast een logistieke efficiency. De Sator-organisatie is actief binnen Europa en bestaat uit verschillende handelsorganisaties. Iedere handelsorganisatie is actief op een eigen markt en verschilt in omvang. Elke handelsorganisatie wordt aangestuurd door een directeur. Naast deze directeuren van de handelsorganisaties kent Sator een aantal groepsdirecteuren met elk een eigen specialisatie zoals bijvoorbeeld een groepsdirecteur Marketing, HRM en Operations. Deze nieuwe organisatie-structuur is ontwikkeld om alle bedrijven binnen de Sator-groep te integreren en optimale synergievoordelen te behalen. De rol van de directeuren in de groep wijzigt hierdoor. De

fusie en het stimuleren van samenwerking in het gekozen business-model vraagt ander gedrag van directeuren. Beloning is hierin ook een prikkel die Sator wenst te gebruiken om het gedrag van de directeuren aan te passen.

### **Sator wil een beloningsstructuur die een koppeling legt tussen kwaliteiten van directeuren en de complexiteit van een functie!**

Voor de verschillende directeuren wilde Sator een beloningssysteem dat hen optimale vrijheid biedt om de hoogte van de beloning vast te stellen. Thomas van Meenen:  
*"De kern van de directiefuncties is natuurlijk hetzelfde. Zeker bij de directeuren van de handelsorganisaties zijn de resultaatgebieden en de prestatie-indicatoren hetzelfde. Toch vinden wij het belangrijk dat er in de beloning onderscheid gemaakt wordt tussen deze directeuren. De ene handelsorganisatie is kleiner dan de andere en ook de markt is voor iedere organisatie verschillend in complexiteit. Tegelijkertijd willen wij de nodige flexibiliteit aan de top van onze organisatie, om de doelstellingen van onze organisatie te waarborgen. We waren op zoek naar een beloningssysteem dat de mogelijkheid biedt om directeuren van positie te laten veranderen zonder dat dit direct een gevolg heeft voor de salariering. We willen actief gebruik maken van de kwaliteiten en ambities van onze directeuren en het gedrag van hen beïnvloeden om het integratieproces binnen ons fusiebedrijf te versoepelen. Het is soms wenselijk directeuren met veel kwaliteiten te koppelen aan een kleine organisatie in een relatief eenvoudige markt.*

*Bijvoorbeeld omdat we een bepaalde verandering willen realiseren. Een beloning op basis van alleen de zwaarte van de functie is dan te beperkt. Samen met EVZ zijn we op zoek gegaan naar een koppeling tussen de kwaliteiten van een directeur, de complexiteit van zijn organisatie-onderdeel en de beloning."*

### **Competentieniveau van de directeur en complexiteit van het bedrijfsonderdeel zijn bepalend voor het vaste salaris!**

Voor het vaststellen van het vaste salarisniveau voor de directiefunctie binnen de Sator-organisatie zijn twee factoren bepalend, namelijk:

- het competentieniveau van de directeur;
- de complexiteit van de organisatie.

Samen met Sator is in kaart gebracht wat nu precies bepalend is voor het competentieniveau en de complexiteit van het bedrijfsonderdeel. Onder competenties verstaan we de kennis, vaardigheden en het gedrag dat nodig is om succesvol te zijn in de functie.

Thomas van Meenen: "Alhoewel we praten over directie-functies kunnen we drie rollen onderscheiden, namelijk:

- de manager: de focus is gericht op het eigen bedrijfsonderdeel. In deze rol volgt de directeur de strategie van de Sator-organisatie;
- de leider: naast de focus op het eigen bedrijfsonderdeel weet de directeur te acteren vanuit het Sator-belang en zoekt de interactie met andere bedrijfsonderdelen;



- de strateeg: denkt en handelt vanuit het gezamenlijke belang van Sator en is vanuit deze gedachte ook sturend naar andere directeuren en het eigen bedrijfsonderdeel.

Vervolgens hebben we ons de vraag gesteld wat nu de competenties zijn die verbonden zijn aan de drie verschillende rollen van de directeur. Voor Sator hebben we drie onderscheidende competenties benoemd, namelijk:

- leiderschap, sturen en beïnvloeden;
- strategisch ondernemen;
- samenwerken.

Vervolgens hebben we samen met EVZ de competenties voor de verschillende rollen uitgewerkt in concrete gedragsbeschrijvingen. Bij iedere rol hebben we per competentie drie tot vier essentiële gedragskenmerken benoemd. Hierbij hebben we gebruik gemaakt van de competentiebibliotheek van EVZ.

Het competentieniveau/rol van een directeur is afhankelijk van de score op de drie competenties. We hebben een koppeling gemaakt tussen de mate waarin een directeur over de drie competenties beschikt en een puntentotaal. Vervolgens hebben we een norm ontwikkeld waarmee we kunnen vaststellen welk competentieniveau/rol voor een directeur van toepassing is.”

Per directeur wordt dus vastgesteld wat het competentieniveau is en dus de rol die men vervult. Natuurlijk kun je als organisatie ook kijken welke rol voor een bepaald bedrijfsonderdeel noodzakelijk is. Naast het definiëren van de drie rollen voor de bedrijfsdirecteuren, is gekeken naar de complexiteit van het bedrijfsonderdeel. Sator onderscheidt daarbij drie verschillende invalshoeken namelijk:

- de organisatorische context;
- de omvang van het organisatie-onderdeel;
- de complexiteit van het organisatie-onderdeel.

Deze drie invalshoeken hebben we samen met Sator nader beschreven. Herkenbaarheid voor Sator stond hierbij voorop. Als onderlegger voor de uitwerking hebben we het door ons in licentie gebruikte functiewaarderingssysteem gehanteerd (ORBA PM). Er zijn uiteindelijk drie verschillende complexiteitsniveaus vastgesteld, waarin alle (groeps)directeuren, zonder de CEO, zijn te plaatsen.

## Hoe werk het nu in de praktijk?

Allereerst wordt vastgesteld wat het competentieniveau c.q. de rol van de directeur is. Deze wordt door de CEO vastgesteld. Het competentieniveau bepaalt het basissalaris van de directeur. Dat is voor de drie verschillende rollen verschillend. Afhankelijk van de complexiteit van het bedrijfsonderdeel wordt dit salaris met een bepaald percentage verhoogd. In onderstaande tabel geeft de rode pijl drie mogelijkheden aan van de ontwikkeling van een directeur. Het salaris ontwikkelt zich dienovereenkomstig.

Met een dergelijke benadering kun je als directeur dus op verschillende manieren groeien in je ontwikkeling en je salaris, namelijk:

- de ontwikkeling in de rol die je vervult;
- de ontwikkeling in de complexiteit van het bedrijfsonderdeel dat je aanstuurt;
- een combinatie van zowel rol als complexiteit van het bedrijfsonderdeel.

Thomas van Meenen over het eindresultaat: “Het goede aan dit resultaat is dat we veel meer belonen voor het ontwikkelingsniveau van de individuele directeur. We zijn ook blij dat het type functie niet meer dominant is voor het vaststellen van het salaris. We behouden hiermee dus de maximale flexibiliteit en mobiliteit van onze directeuren. Natuurlijk valt of staat het systeem met het goed beoordelen van de directeuren. Door functiewaardering te koppelen aan andere beloningsgrondslagen als ontwikkeling en resultaatsturing zijn wij in staat het integratieproces van de ondernemingen binnen de Sator-groep tot een succes te maken.”

Tom Eekelder (EVZ)

competentieniveau/ rol	complexiteit bedrijfs- onderdeel c.q. project		
	1	2	3
manager			
leider			
strateeg			