

*‘Adviesrapport & afstudeeronderzoek naar de
ontwikkeling van HR-instrumenten voor de
consultants’*

JASPER BAKKER – HRM4B

Organisatieontwikkeling heeft te maken met bewuste en relevante ontwikkelprocessen als gevolg van de wisselwerking tussen omgeving en organisatie. Dit zorgt ervoor dat de organisatie zich kan aanpassen aan externe ontwikkelingen die voor haar continuïteit belangrijk zijn (Kleijn & Rorink, 2016, p. 15).

Colofon

Naam auteur:	J.N. Bakker
Studentnummer:	1095973
Datum van schrijven:	15-02-2019
Inleverdatum:	03-06-2019 <u>EERSTE KANS</u>
Opleidingsinstituut:	Hogeschool Leiden
Opleiding:	Human Resource Management (HRM)
Module:	Afstudeerscriptie HRM 2018 - 2019
Code module:	1819 HRHt14-18
Organisatie:	Comaen B.V.
Organisatie begeleider:	S. Fontein
Afstudeerbegeleider:	E. van der Meulen

Woord van dank

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek naar professionalisering binnen Comaen m.b.t het inrichten van een toekomstbestendig functiehuis inclusief salarisgebouw en variabele bonusstructuur voor de consultants van de organisatie. Via LinkedIn ben ik in contact gekomen met S. Fontein de directeur van Comaen en na een aantal gesprekken heb ik de overstap gemaakt naar de organisatie om aan de slag te gaan met dit vraagstuk. De organisatie sprak mij meteen aan, omdat zij echt behoefte hebben aan professionaliseren, het oplossen van verschillende problemen en het implementeren van de HR-instrumenten uit dit adviesrapport. Het leek mij bijzonder waardevol om in mijn laatste deel van de opleiding Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden, Comaen te helpen met dit vraagstuk en mijn afstudeeronderzoek bij deze organisatie te schrijven.

Ik heb mijn afstudeeronderzoek uitgevoerd van 11 februari 2019 tot en met 3 juni 2019. Tijdens deze periode heb ik van veel verschillende mensen hulp en ondersteuning gehad. Graag wil ik dan ook een aantal mensen bedanken. Allereerst wil ik Sjoerd Fontein bedanken voor het mogelijk maken van dit afstudeeronderzoek, de goede begeleiding, het vertrouwen, de brainstormsessies en de kritische blik vanuit Comaen op het afstudeeronderzoek. Daarnaast wil ik alle collega's van Comaen bedanken voor de fijne samenwerking en de hulp. Verder wil ik het Openbaar Ministerie, DPA Professionals, YourProfessionals, Finext Consultancy, Voort Engineering en TechnoBis Engineering bedanken voor de tijd die zij vrij gemaakt hebben voor de externe oriëntatie en interviews.

Vanuit de Hogeschool Leiden wil ik mijn afstudeerbegeleider Ed van der Meulen bedanken voor de kritische blik, de waardevolle feedback en alle momenten waarop ik met brandende vragen zat gedurende deze afstudeerperiode. Dit heeft mij erg geholpen tijdens het ontwikkelen van mijn afstudeeronderzoek en het vormgeven van dit adviesrapport. In het speciaal wil ik mijn moeder Cynthia Bakker - Kamoen bedanken voor alle brainstormsessies, feedback, ideeën en het nakijken van dit adviesrapport.

Veel leesplezier toegewenst!

Jasper Bakker
Leiden, 2 juni 2019

Inhoudsopgave

1. Inleiding	6
1.1 Inleiding	6
1.2 Situatieschets	6
1.3 Relevante externe ontwikkelingen	7
1.4 Analyse interne organisatie en relevante interne ontwikkelingen voor advies	9
1.5 Deelconclusie	10
1.6 Leeswijzer	11
2. Probleemformulering	12
2.1 Probleembeschrijving	12
2.3 Centrale vraagstelling	13
2.4 Deelvragen	13
2.5 Opdrachtgever	13
2.6 Doelgroep	14
2.7 Grenzen van het onderzoek	14
2.7.1 Periode en plaats	14
2.7.2 Functiehuis	14
2.7.3 Salarisgebouw	14
2.7.4 Bonusstructuur	14
2.7.5 Overige medewerkers van Comaen	14
2.7.6 Overige arbeidsvoorwaarden van Comaen	14
3. Theoretisch Kader	15
3.1 Relevante begrippen voor het advies	15
3.1.1 De functie	15
3.1.2 De taak- en functieomschrijvingen, specifiek vs generiek	15
3.1.3 Functiehuis	15
3.1.4 Functiereeks	16
3.1.5 Functiefamilie	16
3.1.6 Rollen	16
3.1.7 Salarisgebouw	16
3.1.8 Variabel belonen	17
3.1.9 De bonus	17
3.2 Relevante organisatie-theorieën	17
3.2.1 Ontwikkeling op het gebied van het kijken naar functies	18
3.3.2 Een generiek functiehuis: "het goede alternatief op een klassiek functiehuis"	18
3.3.3 De klassieke salarisstructuur	18
3.3.4 Broadbanding: "een moderne en flexibele salarisstructuur"	18
3.3.5 Wendbaarheid	20
3.3.6 Holacracy	21

3.3.7 Ricardo Semler	22
3.4 Deelconclusie theoretisch kader	23
4. Methodologie	24
4.1 Type onderzoek	24
4.2 Methode van dataverzameling	24
4.2.1 Deskresearch	24
4.2.2 Fieldresearch	24
4.2.3 Overzicht beantwoording deelvragen	24
4.3 Doelgroep	25
4.4 Meetinstrumenten	25
4.4.1 Interviews interne oriëntatie	25
4.4.2 Interviews externe oriëntatie	25
4.5 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid	26
4.5.1 Betrouwbaarheid	26
4.5.2 Validiteit	26
4.5.3 Bruikbaarheid	27
5. Resultaten	28
5.1 Het huidige functiehuis van Comaen	28
5.2 De huidige salarisstructuur van de consultants	28
5.3 De huidige variabele bonusstructuur van de consultants	28
5.4 Best practices	29
5.4.1 Traditioneel organiseren & generieke functiefamilies	29
5.4.2 Holacracy	30
5.4.3 Zelfsturende teams met rollen (Semler)	31
5.4.4 Overzicht en samenvatting resultaten externe oriëntatie & best practises:	34
5.6 Voor- en nadelen salarissen en structuren d.m.v best practises	35
5.7 Benchmark variabele bonusstructuur	36
5.8 Overzicht en samenvatting resultaten interne oriëntatie	37
5.8.1 Ervaringen en verwachtingen m.b.t verschillende organisatievormen	38
6. Conclusie	39
6.1 Reden tot onderzoek en opstellen van dit adviesrapport	39
6.2 Beantwoording centrale vraagstelling	39
7. Discussie	41
8. Aanbevelingen	43
8.1 Samenhang tussen alle aanbevelingen aan de hand van het PIM-matrix	46
9. Implementatieplan	46
Literatuurlijst	47
Bijlagen	49

Managementsamenvatting

Door de aantrekkende industriële branche wordt Comaen geconfronteerd met veel ontwikkelingen vanuit de eigen organisatieomgeving. Deze externe ontwikkelingen en de geformuleerde HR-doelstellingen hebben geleid tot de noodzaak om verder professionaliseren van de interne organisatie, om concurrentievoordeel en goede resultaten te kunnen behouden. De consultants die verantwoordelijk zijn voor dit concurrentievoordeel en die goede resultaten zijn het middelpunt van die professionalisering geworden binnen Comaen in 2019. Voor hen ontbreekt momenteel een functiehuis, salarisgebouw en definitieve variabele bonusstructuur. Door het ontbreken van deze HR-instrumenten ervaart de organisatie belemmering in de ontwikkeling en doen verschillende problemen zich voor. De bovenstaande factoren vormen de aanleiding voor dit adviesrapport en het onderzoek.

De doelstelling van dit adviesrapport is het achterhalen hoe een passend ontwerp en de inrichting van een toekomstbestendig functiehuis, inclusief salarisgebouw en variabele bonusstructuur eruitziet voor de consultants van Comaen, dat de HR-doelstellingen en de veranderingen ondersteunt. Om tot een advies en antwoord te komen op deze onderzoeksvraag is theoretisch onderzoek gedaan naar relevante organisatie-theorieën om de wendbaarheid en uiteindelijk de toekomstbestendigheid van Comaen te vergroten. Intern zijn de wensen en de verwachtingen van alle consultants en het management onderzocht door middel van interviews. Daarnaast zijn externe interviews gehouden voor het vormgeven van de externe oriëntatie. De verschillende organisaties uit de externe oriëntatie zijn gekozen, omdat zij allemaal werken met een van de onderzochte organisatie-theorieën uit het theoretisch onderzoek. Vanuit de externe oriëntatie blijkt dat een functiehuis toekomstbestendigheid krijgt, als de organisatie de functiebeschrijvingen vastlegt in generieke functiefamilies en groepen en als erop langere termijn gewerkt wordt vanuit zelfsturing of holacratie. De organisaties geven in de externe oriëntatie aan dat dit zorg draagt voor de wendbaarheid, flexibiliteit en bewegelijkheid van de organisatie, omdat zij door deze inrichting makkelijk kunnen inspelen op externe en interne veranderingen. In het verlengde van het functiehuis liggen het salarisgebouw en de variabele bonusstructuur. Vanuit het theoretisch onderzoek en externe oriëntatie blijkt dat wendbaarheid en uiteindelijk toekomstbestendigheid gerealiseerd kan worden, als de salarissen door middel van een benchmark marktconform in een moderne salarisstructuur worden verwerkt en de bonusstructuur gebaseerd wordt op meerdere persoonlijke prestatie indicatoren of individuele KPI's. De belangrijkste bevinding uit de interne oriëntatie is het feit dat de consultants behoefte hebben aan het implementeren van generieke functiefamilies en groepen per niveau en in de toekomst toe willen werken naar zelfsturing. Dit zal volgens hen ook leiden tot wendbaarheid en uiteindelijk toekomstbestendigheid. Tot slot zijn aan de hand van de bovenstaande onderzoeksresultaten een aantal aanbevelingen opgesteld voor het advies. De volgende aanbevelingen zijn aangedragen in dit adviesrapport: op korte termijn implementeren van generieke functiefamilies, de Profendo tool van AWWN, competenties ontwikkelen en vaststellen, inzetten van het LTP Assessment om competenties te ontwikkelen en meten, benchmark als richtlijn voor salarissen en het salarisgebouw, de bonussen op basis van persoonlijke KPI's, op middellange termijn implementeren van broadbanding, op middellange termijn invoeren van zelfsturing of holacratie en voor alle aanbevelingen moet men draagvlak zien te creëren.

1. Inleiding

Dit hoofdstuk is de start van het adviesrapport en het onderzoek voor Comaen. In de inleiding wordt het onderwerp geïntroduceerd. Vervolgens wordt de situatieschets beschreven en wordt toegelicht wat in dit rapport besproken zal worden door middel van een leeswijzer.

1.1 Inleiding

Comaen is een detacheringsorganisatie die actief is in Nederland en bestaat inmiddels vijf jaar. Comaen is volop bezig om met de tijd mee te gaan en richt zich op de toekomst. In tijden van sterk concurrerende en veranderende markten moet Comaen haar concurrentievoordeel en goede resultaten zien te bewaken. Daarom is het nu belangrijk en relevant om zich als snelgroeïende organisatie te focussen op organisatieontwikkeling, en dan vooral op het professionaliseren van de interne organisatie. Vanuit die gedachte is geconstateerd dat Comaen toe is aan het opzetten van een functiehuis inclusief salarisgebouw en variabele bonusstructuur voor de consultants. Op basis hiervan en de geformuleerde HR-doelstellingen, is bij directeur S. Fontein en het management van Comaen de vraag ontstaan hoe een toekomstbestendig functiehuis inclusief salarisgebouw met variabele bonusstructuur eruitziet voor de consultants van Comaen? Belangrijkste factor is dat de veranderingen en de HR-doelstellingen worden ondersteund. Momenteel is er geen functiehuis, zijn er geen vaste salarisschalen en geen definitieve bonusstructuur voor de consultants. Doordat er geen functiehuis is, weten de consultants van Comaen niet goed wat van hen verwacht wordt en wat hun eigen carrièrepad is binnen de organisatie. Daarnaast zijn er individuele beloningsafspraken die onderling sterk afwijken van elkaar. Dit komt door het ontbreken van een beloningsbeleid. Het gebrek aan transparantie leidt ertoe dat consultants niet altijd weten wat van hen wordt verwacht en dat er onvrede ontstaat over het beloningsbeleid. Dit belemmert de organisatie om verder te kunnen ontwikkelen en professionaliseren. Om de toekomstbestendigheid, de transparantie en de uniformiteit te waarborgen, is het belangrijk dat Comaen een goede basis creëert voor de toekomst. Om een functiehuis inclusief salarisgebouw met variabele bonusstructuur te kunnen invoeren dat de HR-doelstellingen en interne ambities van Comaen ondersteunt, zal eerst onderzoek gedaan moeten worden naar verschillende passende ontwerpen en theorieën voor deze HR-instrumenten. Als de ontwerpen en theorieën gevonden zijn, kunnen deze uiteindelijk geïmplementeerd worden door organisatie. Dit is waar de scope van deze afstudeerscriptie zich op richt. De onderzoeksvraag van deze afstudeerscriptie luidt dan ook:

“Hoe ziet een toekomstbestendig functiehuis inclusief salarisgebouw met variabele bonusstructuur eruit voor de consultants van Comaen, dat de veranderingen en HR-doelstellingen ondersteunt?”

Het doel van deze afstudeerscriptie is om advies uit te brengen in de vorm van aanbevelingen m.b.t. tot het ontwerpen van een passend functiehuis inclusief salarisstructuur en variabele bonusstructuur voor de consultants van Comaen.

1.2 Situatieschets

Comaen is in 2013 opgericht door S. Fontein vanuit een passie voor industriële productieprocessen en het werken met mensen in het algemeen. Comaen focust zich op de detachering van technische professionals die gespecialiseerd zijn in de industriële automatisering. De reden dat Comaen zich focust op de industriële automatisering komt voort uit het feit dat dit een nieuwe niche is in de industriële markt met een groot

groeipotentieel (letterlijk een gat in de markt). Deze niche is ontstaan door de digitalisering in de branche. De opdrachtgevers waar Comaen mee samenwerkt, bevinden zich vooral in de industrie, infra, marine en OEM (Original Equipment Manufacturing). Wat begon als een eenmanszaak aan de keukentafel, is vandaag de dag een succesvolle en snelgroeïende organisatie in de detachering. De interne organisatie is gegroeid van 2 fte in 2013 naar 15 fte in 2019. Momenteel heeft de organisatie 55 professionals op de payroll staan, die gedetacheerd worden naar verschillende klanten en opdrachtgevers. De drijvende financiële motor van de organisatie wordt gevormd door de 9 (fte) consultants van verschillende niveaus (junior, medior, senior). Zij zorgen voor de omzetten en de financiële middelen van Comaen. Als Comaen spreekt over organisatieontwikkeling binnen Comaen dan betekent dit momenteel dat de focus bij de consultants ligt. Deze grote populatie in de organisatie zorgt voor de continuïteit. Dat organisaties zoals Comaen gebaat zijn bij een goede basis voor belangrijke functies zoals de consultants blijkt ook uit de uitspraken van F. Schreuders (Senior Advies Consultant) van FWG Advies (2018) zij stelt namelijk: *“Een actueel functiegebouw geeft inzicht in onderlinge verhoudingen en mogelijke loopbaanontwikkeling. Bovendien is het een noodzakelijke basis voor beoordeling en beloning, en voor vraagstukken als uitwisselbaarheid, wendbaarheid, continuïteit en organisatie mobiliteit”*.

1.3 Relevante externe ontwikkelingen

Er zijn meerdere externe ontwikkelingen die relevant zijn voor het adviesrapport. In deze paragraaf wordt dit toegelicht. Door middel van relevante bronnen wordt de urgentie van dit onderzoek en adviesrapport voor Comaen vanuit een ander perspectief toegelicht en in kaart gebracht.

Aandacht voor nieuwe organisatieconcepten

Organisaties in Nederland willen zich steeds blijven ontwikkelen. Dit blijkt uit het onderzoek van Berenschot (2019) naar de belangrijkste HR-thema's voor 2019/2020. Vanuit 150 verschillende HR-thema's heeft adviesbureau Berenschot de 25 belangrijkste trends in kaart gebracht. Berenschot adviseert organisaties in Nederland dan ook om aan de slag te gaan met alle 25 HR-thema's om concurrentievoordeel te ontwikkelen, te behouden en toekomstgerichtheid te kunnen creëren. Tegenwoordig zijn steeds meer organisatieconcepten ontstaan die ervoor kunnen zorgen dat kleine en grote organisaties zich ook echt kunnen blijven ontwikkelen. Voorbeelden van deze organisatieconcepten zijn: zelfsturende teams, netwerkorganisaties of multidimensionale sturing. Deze trend en dit HR-thema staat in de top 25 belangrijkste HR-thema's voor 2019 (Berenschot, 2019).

Aandacht voor het functiehuis

Het opstellen of bijstellen van het functiehuis is een onderwerp dat op de agenda moet staan van organisaties in Nederland. Dit HR-thema staat namelijk in de top 25 belangrijkste HR-thema's voor 2019 (Berenschot, 2019). Berenschot (2019) geeft aan dat de basis van veel (detachering) organisaties wordt gevormd door de inrichting van een toekomstbestendig functiehuis met salarissen die meebewegen met de markt voor de (commerciële) functies. Dit houdt in dat commerciële functies in functiehuisen generiek beschreven moeten worden, waardoor deze nauwelijks aanpassing behoeven. Omdat Comaen zich momenteel moet focussen op het behouden van concurrentievoordeel en het behalen van goede omzetten kan het voor Comaen voordelig zijn als minimaal 3 jaar niks aangepast hoeft te worden aan het functiehuis, inclusief salarisgebouw en de variabele bonusstructuur (persoonlijke communicatie, Comaen, 15 februari 2019).

Aandacht voor goed belonen en harmoniseren van de arbeidsvoorwaarden

Het harmoniseren van de arbeidsvoorwaarden is een onderwerp dat hoog op de agenda moet staan van organisaties in Nederland. Dit HR-thema staat ook in de top 25 belangrijkste HR-thema's voor 2019 (Berenschot, 2019). Niet alleen Berenschot, maar ook Randstad (2019) stelt dat een goed salaris, kans op een hoge bonus, flink aantal vakantiedagen, goed verzorgde werkplek, interne opleiding en extra's niet meer weg te denken zijn uit de huidige Nederlandse arbeidsmarkt. Het harmoniseren van deze arbeidsvoorwaarden met de organisatie is cruciaal, als men de beste professionals wil aantrekken en behouden. Aspecten zoals goed werkgeverschap en employer branding zijn voor iedere organisatie belangrijker dan ooit.

Relevante marktontwikkelingen voor het adviesrapport

ABN AMRO (2018) stelt in de jaarlijkse “sector advisory” dat in 2019 nog meer geconsumeerd en ontwikkeld zal worden in Nederland (zie bijlage 1). De machines, robotica en de techniek die dit faciliteren, ontwikkelen zich mee in rap tempo. De vraag naar technische professionals die deze ontwikkeling kunnen realiseren, wordt ook steeds groter. Dit zorgt ervoor dat er steeds meer orders en vacatures bijkomen voor bedrijven zoals Comaen. Er worden meer technische professionals gevraagd dan in 2018 en de industriële kandidatenmarkt groeit gestaag door. Veranderingen gaan tegenwoordig sneller en worden intensiever voor organisaties die opereren in de industriële markt. Organisaties zoals Comaen met sterke ambities om te groeien, worden aan allerlei in- en externe oorzaken blootgesteld. Dit zorgt ervoor dat zij steeds meer flexibiliteit en professionaliteit nodig zullen hebben, om de organisatie- en HR-doelstellingen te kunnen behalen en toekomstbestendig te zijn. Tegenwoordig wordt het succes van de toekomstbestendige organisaties bepaald door de mate waarin zij in staat zijn zich tijdig aan te passen en te ontwikkelen in de sneller veranderende organisatiecontext (ABN AMRO, 2018). Dit vraagt een andere manier van organiseren. Klassieke en veelal hiërarchische manieren van organiseren hebben geen lange houdbaarheid meer door de snelgroeiende en veranderende organisatiecontext, zoals ABN AMRO (2018) in de jaarlijkse sector advisory aangeeft. Een goed voorbeeld hiervan is het werken met rollen in plaats van traditionele en vaste functies in een functiehuis. Deze relevante ontwikkelingen uit de markt en het advies van ABN AMRO zorgen ervoor dat Comaen als organisatie een onderzoek naar de ontwikkeling van een toekomstbestendig functiehuis, salarisgebouw en variabele bonusstructuur voor de consultants ziet als een belangrijk en vooral noodzakelijk vraagstuk voor 2019.

Verhouding met concurrenten in de nichemarkt van Comaen, 5 krachten model Porter

Om een goed beeld te krijgen van de concurrenten van Comaen wordt gebruik gemaakt van de het 5-krachten model van Porter. Dit model geeft een analyse van de niche waarin de organisatie zich begeeft. Er wordt een onderscheid gemaakt in de groepen: interne concurrenten, nieuwe toetreders (concurrenten), afnemers, substituten en leveranciers (Knoot, 2019). De interne concurrenten of concurrentie van Comaen in het vakgebied zijn: Voort, YER Engineering en Dosign Engineering. Dit zijn middelgrote organisaties met tussen de 50-110 medewerkers. Deze organisaties zijn groter dan Comaen, waarbij YER Engineering een duidelijke marktleider is in deze niche. YER is onderdeel van Randstad (grootste detachingsorganisatie van Nederland) en heeft hierdoor de meeste invloed, het grootste budget en de meeste professionals aan het werk in deze niche van de markt. Een nieuwe toetreders of concurrent in de markt is YACHT Engineering. In verhouding tot deze concurrenten is Comaen een kleine organisatie die op moet boksen tegen grote

organisaties. Daarnaast is het belangrijk om te weten of de gedetacheerde professionals van Comaen een substituuut of complementair goed zijn. Met andere woorden: zijn deze professionals makkelijk vervangbaar voor een nieuw soort professional? Het antwoord daarop is: nee. Als men kijkt naar bijvoorbeeld een “*software engineer*” is deze altijd relevant en nodig voor organisaties binnen de industriële sector. Er moeten immers altijd machines geprogrammeerd worden om te kunnen functioneren. Comaen is daarnaast niet afhankelijk van leveranciers uit de arbeidsmarkt. Wel kunnen opleidingsinstituten gezien worden als belangrijke leveranciers voor huidige en toekomstige professionals, maar over het algemeen is de relatie van Comaen met deze leveranciers goed. Comaen staat regelmatig op beurzen voor scholen en doet veel aan campus recruitment. Tot slot zijn de afnemers voor Comaen zeer belangrijk. Dit zijn veelal key accounts of vaste klanten waar professionals geplaatst worden. De relatie met deze afnemers is belangrijk en Comaen is sterk afhankelijk van de vraag naar personeel van de afnemers. Daarnaast is in de huidige industriële markt genoeg aanbod en kan men snel switchen van afnemer (persoonlijke communicatie, Comaen, 15 februari 2019)

1.4 Analyse interne organisatie en relevante interne ontwikkelingen voor advies

Er zijn meerdere interne ontwikkelingen die relevant zijn voor het adviesrapport. De relevante interne ontwikkelingen en interne organisatie worden in de onderstaande paragraaf verder toegelicht op basis 7S-model van McKinsey. Dit geeft een duidelijk beeld van de interne omgeving voor de huidige en toekomstige consultants (Creative Creation, 2010). Hieronder zijn de relevante elementen uit het 7S-model uitgewerkt.

Organisatiestructuur, organisatiestrategie en personeel

Uit de interne analyse op basis van het 7S-model blijkt dat Comaen, door jaren werkervaring, een groot netwerk heeft opgebouwd binnen de nichemarkt waarin zij actief is. De database van de consultants van Comaen bedraagt 10% van de gehele Nederlandse industriële kandidatenmarkt (persoonlijke communicatie, Comaen, 15 februari, 2019). De organisatie heeft dit te danken aan de consultants. Veel van deze professionals hebben meer dan 5 jaar ervaring in de nichemarkt. Het team is relatief klein (9 fte), maar dit resulteert in een sterke onderlinge samenwerking waar iedereen goed op de hoogte is van elkaars werkzaamheden. Iedere consultant is verantwoordelijk voor zijn eigen taken. Daarnaast zijn de consultants gekoppeld aan een teamleider die aansturing verzorgt en rapporteert aan de directie. Wat wel blijkt, is dat er geen sprake is van zelfsturende teams of cellen binnen de interne organisatie. Ook is er geen HR-afdeling of HR-manager. Alle HR-werkzaamheden en HR-vraagstukken zijn gecentraliseerd bij S. Fontein, de directeur. Voor alle andere werkzaamheden zoals: finance, marketing en administratie wordt gewerkt met zzp'ers en andere constructies. In de interne organisatieanalyse is gezocht naar een organigram of weergave van de organisatiestructuur, maar deze is nog niet ontwikkeld of aanwezig binnen Comaen.

Organisatiecultuur en relevante gedeelde waarden

De cultuur binnen de organisatie wordt gekenmerkt als open, eerlijk, flexibel, gelijkwaardig en informeel. De organisatie gelooft daarnaast sterk in het hebben van de eigen regie over de werkzaamheden, werktijden en resultaten, maar men verliest de collega's en de gezamenlijke doelstellingen niet uit het oog (persoonlijke communicatie, Comaen, 2019). Kernwaarden waaruit de consultants dienen te opereren zijn: resultaatgericht, betrokken, ondernemend en oplossingsgericht. De resultaatgerichtheid komt voort uit het feit dat de

consultants de doelen niet uit het oog verliezen. De betrokkenheid komt tot stand door dat de consultants persoonlijk contact moeten onderhouden met zowel de kandidaat als de klanten, om zo te werken aan lange termijn relaties en maatwerk te kunnen garanderen. Het kernwaarde ondernemerschap krijgt vorm doordat iedere consultant kansen moet kunnen signaleren, verantwoorde risico's durft te nemen en een open mind moet hebben voor nieuwe ontwikkelingen. Aan de andere kant wordt oplossingsgericht gewerkt in de organisatie: ieder probleem biedt een mogelijkheid voor het vinden van een passende moderne oplossing (maatwerk en kwaliteit).

Relevante organisatie- en HR-doelstellingen

De belangrijkste strategische HR-doelstellingen waarop de organisatie zich gaat richten zijn:

- Ontwikkeling van andere HR-instrumenten (bijvoorbeeld ontwikkeling van een beoordelingscyclus voor de consultants);
- Aantrekken van 6 (fte) consultants op junior, medior en senior niveau;
- Benchmarken salarissen aan de (industriële) detacheringsmarkt;
- Ontwikkelen van competenties en competentie management voor de consultants;
- Formaliseren salarissen en variabele bonusstructuur.
- Verdubbelen omzet consultants ten opzichte van 2017/2018

De directie en het management hebben als belangrijkste doel voor 2019, om het functiehuis, salarisgebouw en variabele bonusstructuur volledig op te zetten en toekomstbestendig te maken. Door de realisatie van deze HR-doelstellingen wil Comaen mee kunnen groeien met de groeiende Nederlandse industriële markt. Daarnaast moet het functiehuis, salarisgebouw en variabele bonusstructuur geharmoniseerd worden voor de huidige en toekomstige consultants. Het aantrekken van de 6 (fte) aan nieuwe consultants samen met deze organisatieontwikkeling moet zorgen voor een verdubbeling van de omzet van €5 miljoen in 2018 naar €10 miljoen in 2019 (Persoonlijke communicatie, Comaen, 15 februari 2019).

1.5 Deelconclusie

Er kan geconcludeerd worden dat Comaen een kleine, ambitieuze en snelgroeiende organisatie is in de industriële detacheringsbranche, die te allen tijde kwaliteit en maatwerk wil leveren in verschillende niches van de markt. Deze industriële detacheringsmarkt is volop in beweging en de organisatiecontext blijft veranderen. Om goed te kunnen anticiperen op de veranderingen in de markt is professionaliseren en ontwikkelen een constante factor geworden. De geformuleerde organisatie- en HR-doelstellingen zijn daar een vertaling van. Ook blijkt uit de externe analyse dat Comaen zich geen zorgen hoeft te maken over groeimogelijkheden of voortbestaan. Momenteel zijn er volgens ABN AMRO kansen zat, zowel aan de zijde van de klanten als aan de zijde van kandidaten, maar Comaen moet er wel voor zorgen dat zij de interne organisatie zo ingericht hebben dat zij deze kansen door middel van de belangrijke consultants kan pakken. De interne analyse geeft een goed beeld van de relevante kernwaarde van de consultants binnen Comaen. Bovendien wordt duidelijk dat op het gebied van HR-instrumenten en professionalisering van deze instrumenten nog veel winst te behalen valt. Dit heeft onder andere geleid tot de noodzaak van dit onderzoek en adviesrapport. Tot slot, kan geconcludeerd worden dat alle HR-doelstellingen inclusief dit volledige vraagstuk in de top 25 belangrijkste HR-thema's staan volgens Berenschot. Dit geeft aan dat het onderzoek relevant en van deze tijd is. Comaen is gebaat bij het aanpakken van deze HR-thema's en de noodzaak wordt via Randstad en Berenschot meer dan duidelijk.

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk twee zal de probleemstelling uitgewerkt worden, hier wordt de doelstelling van het onderzoeksrapport besproken. De centrale vraag wordt besproken en de bijbehorende deelvragen komen aan bod. Daarnaast worden de doelgroep en grenzen van het onderzoek aangegeven. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie het theoretisch kader uitgewerkt. In het theoretische kader worden de relevante begrippen, theorieën onderzocht. Hoofdstuk vier, de methodologie, is gericht op het type onderzoek, methoden van dataverzameling, de doelgroep, meetinstrumenten, betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van dit adviesrapport en onderzoek. Na hoofdstuk vier worden in hoofdstuk vijf de resultaten van het onderzoek uitgewerkt in matrixen en toegelicht. Op basis van het theoretisch kader uit hoofdstuk drie en de resultaten uit hoofdstuk vijf wordt in hoofdstuk zes een conclusie gegeven en getrokken m.b.t dit vraagstuk. Daarna wordt in de discussie van hoofdstuk zeven kritisch gereflecteerd op het adviesrapport en het onderzoek, waarbij ook kritisch gekeken wordt naar de eigen rol in het onderzoek. In hoofdstuk acht worden meerdere aanbevelingen gedaan voor Comaen. In hoofdstuk negen wordt een implementatieplan opgesteld voor de implementatie van de aanbevelingen over een tijdspanne van een jaar.

2. Probleemformulering

In dit hoofdstuk worden de probleemstelling, doelstelling, centrale vraag, deelvragen, doelgroep en de grenzen van het adviesrapport toegelicht.

2.1 Probleembeschrijving

Zoals te lezen valt in de organisatieanalyse is Comaen een detachingsorganisatie in de industriële sector die het moet hebben van de prestaties van haar consultants. Deze consultants vertegenwoordigen de sleutelrollen en de financiële motor van de organisatie. Deze consultants zorgen voor de omzet en continuïteit van de organisatie. Doordat er voor deze consultants geen functiehuis- en salarisgebouw met variabele bonusstructuur ontwikkeld is, ontstaan verschillende problemen. Zo ontstaat verwarring over dat wat de organisatie van de consultants verwacht en andersom. Het resultaat daarvan is het feit dat de consultants hun eigen plan trekken en niet doen wat de organisatie wenst. Dit zorgt intern voor onrust en spanningen binnen beide partijen. Bovendien merkt de directie dit in de resultaten. De omzetten en de plaatsing van kandidaten bij klanten lopen sterk terug. In de huidige sterk groeiende industriële detachingsmarkt is dit ongunstig voor de continuïteit van Comaen.

Een ander probleem dat zich voordoet, is dat deze consultants zijn aangenomen of ingekocht voor een hoger bruto jaarsalaris dan dat zij marktconform waard zijn bij concurrenten (persoonlijke communicatie, Comaen, 15 februari, 2019). Momenteel zijn er veel verschillende, individuele beloningsafspraken. Dit is tot stand gekomen door het ontbreken van een salarisgebouw en beloningsbeleid voor de consultants. Daar komt nog bij dat de directie en het management de salarisverschillen lastig kunnen uitleggen naar toekomstige en huidige consultants. Ook dit zorgt voor onrust en spanningen in de organisatie. Dat er geen transparantie is over de functies en de salarissen past bovendien niet bij de open cultuur die Comaen nastreeft. Het ontbreken van een passende en moderne variabele bonusstructuur zorgt voor oneindigheid in de organisatie. Deze problemen wil Comaen oplossen, zodat de organisatie zich kan focussen op de organisatie- en HR-doelstellingen en het benutten van kansen in de groeiende industriële detachingsmarkt, door middel van de consultants. De geformuleerde HR-doelstellingen uit hoofdstuk 1 zijn realistisch, omdat ook duidelijk wordt dat de huidige ontwikkelingen in de industriële detachering sector laten zien dat alle ingrediënten aanwezig zijn om dit soort organisatie- en HR-doelstellingen te realiseren.

Uit de situatieschets blijkt daarnaast dat Comaen wordt geconfronteerd met verschillende externe ontwikkelingen. Door deze externe ontwikkelingen is het gunstig dat veranderen en verbeteren een constante factor wordt voor Comaen in 2019. Dit blijkt uit het vooronderzoek waarbij Berenschot duidelijk maakt dat het relevant is om nu aandacht te schenken aan deze actuele HR-thema's van dit onderzoek. ABN AMRO (2018) voegt daaraan toe dat wendbaarheid en toekomstbestendigheid nodig zijn zullen als organisatieontwikkeling voor een organisatie in de huidige markt. Het toepassen van de klassieke organisatie methodes zullen hiervoor geen garantie bieden. Als organisaties, zoals Comaen, dit niet doen dan zullen zij structureel tegen problemen aanlopen of niet meekunnen met de concurrenten. Het is daarom noodzaak om te zoeken naar passende en moderne ontwerpen voor het functiehuis, salarisgebouw en variabele bonusstructuur. Dit zal uiteindelijk, na implementatie, resulteren in meer toekomstbestendigheid, transparantie, wendbaarheid, uniformiteit en vooral rust binnen Comaen

2.2. Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoeksrapport is dat aan het einde van de onderzoeksperiode een advies met aanbevelingen voor het management en de directie van Comaen is vormgegeven m.b.t. een ontwerp voor de inrichten van een functiehuis, salarisgebouw en de variabele beloning voor de consultants dat toekomstbestendig is, en dat de organisatiedoelstellingen ondersteunt. Bovendien moet het advies een bijdrage leveren aan het ontwikkelen van een gunstig organisatieklimaat voor de consultants, zodat zij de kansen uit de markt optimaal kunnen benutten en hierbij gefaciliteerd worden door Comaen. Uiteindelijk moet het functiehuis, salarisgebouw en de variabele bonusstructuur een deel van de basis vormen voor de verdere groei van de organisatie, zodat dat de organisatie de geformuleerde HR-doelstellingen kan realiseren.

2.3 Centrale vraagstelling

De centrale vraagstelling voor dit adviesrapport:

“Hoe ziet een toekomstbestendig functiehuis inclusief salarisgebouw met variabele bonusstructuur eruit voor de consultants van Comaen, dat de veranderingen en organisatiedoelstellingen ondersteunt?”

2.4 Deelvragen

De onderstaande deelvragen dienen te worden onderzocht, om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de centrale vraagstelling.

1. *Welke begrippen zijn relevant voor het opzetten van een toekomstbestendig functiehuis en salarisgebouw inclusief variabele bonusstructuur voor de consultants?*
2. *Welke organisatietheorieën m.b.t. de inrichting van het toekomstbestendig functiehuis inclusief salarisgebouw met variabele bonusstructuur zijn relevant?*
3. *Hoe ziet het huidige functiehuis en salarisgebouw met variabele bonusstructuur voor de consultants er nu uit?*
4. *Welke best practises t.a.v. een toekomstbestendig functiehuis en salarisgebouw met variabele bonusstructuren voor consultants zijn er aanwezig bij andere (detachering) organisaties in Nederland?*
5. *Wat is de gewenste situatie vanuit de organisatie met betrekking tot het functiehuis en salarisgebouw met variabele bonusstructuur voor de consultants?*
6. *Hoe kan het toekomstbestendige functiehuis en salarisgebouw met variabele bonusstructuren voor de consultants geïmplementeerd worden, zodat de veranderingen en de gestelde HR-organisatiedoelstellingen kunnen worden gerealiseerd?*

2.5 Opdrachtgever

De opdrachtgever van dit adviesrapport is S. Fontein, directeur en managing consultant van Comaen. S. Fontein zal de rol als contactpersoon op zich nemen vanuit Comaen. Daarnaast is hij mijn afstudeerbegeleider voor de gehele afstudeerperiode.

2.6 Doelgroep

De doelgroep van het onderzoek betreft alle consultants van Comaen op de verschillende niveaus. De aanbevelingen en het advies richten zich tot de directie en het management van Comaen. Dit adviesrapport moet aanbevelingen bieden waar zij mee uit de voeten kunnen voor de komende drie jaar.

2.7 Grenzen van het onderzoek

In deze paragraaf worden de grenzen van het onderzoek toegelicht.

2.7.1 Periode en plaats

Het onderzoek vindt plaats in de periode van februari tot en met juni 2019 bij Comaen.

2.7.2 Functiehuis

Dit adviesrapport en de aanbevelingen zullen zich richten op het onderzoek doen naar het ontwerpen van een passend functiehuis voor de consultants. De wetenschappelijke definitie en het begrip functiehuis zal verder uiteengezet worden in het theoretisch kader.

2.7.3 Salarisgebouw

Omdat het salarisgebouw en beloningsbeleid in het verlengde liggen van het functiehuis voor de consultants, worden deze ook meegenomen in het onderzoek. De wetenschappelijke definitie en het begrip salarisgebouw zal verder uiteengezet worden in het theoretisch kader. Er wordt uiteindelijk een advies, indicatie en ontwerp gegeven over hoe een salarisgebouw er voor Comaen uit moet gaan zien op basis van een theoretisch onderzoek, best practises en een benchmark (marktonderzoek op basis van verschillende bedrijfsdocumenten).

2.7.4 Bonusstructuur

In het verlengde van het salarisgebouw worden aanbevelingen gedaan voor het vormgeven van een bonusstructuur voor de huidige en toekomstige consultants van Comaen. Het begrip bonusstructuur zal verder uiteengezet worden in het theoretisch kader en er wordt op basis van een benchmark richtlijnen gegeven voor een ontwerp en inrichting van een bonusstructuur.

2.7.5 Overige medewerkers van Comaen

De functies van de overige medewerkers van Comaen worden niet meegenomen in dit onderzoeksrapport, omdat momenteel reactief gewerkt wordt met andere dienstverbanden en constructies. De overige medewerkers zijn of familieleden die op projectbasis helpen in de organisatie, of zzp'ers die ook projectmatig ingezet worden. Een voorbeeld hiervan zijn de finance medewerkers en de marketingmedewerkers. De organisatie is voor deze medewerkers nog strategie- en organisatiestructuur aan het definiëren.

2.7.6 Overige arbeidsvoorwaarden van Comaen

Een organisatie is verplicht om een passend beloningsbeleid te ontwikkelen voor de medewerkers in de organisatie (Kluytmans, 2014). Dit betreft niet alleen een salarisgebouw met een bonusstructuur, maar ook: vaste toeslagen, pensioen, werktijden, verlof, vakantiedagen, jubileumuitkeringen en onkostenvergoedingen. Binnen Comaen zijn al deze zaken goed geregeld voor de consultants en deze behoeven geen verder onderzoek (persoonlijke communicatie, Comaen, 15 februari 2019).

3. Theoretisch Kader

In het onderstaande hoofdstuk worden de relevante begrippen en literatuur nader toegelicht. De theorieën zullen input bieden voor de aanbevelingen voor het functiehuis, het salarisgebouw en de variabele bonusstructuur. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de eerste twee geformuleerde deelvragen.

3.1 Relevante begrippen voor het advies

In deze paragraaf worden de relevante begrippen voor het adviesrapport verder uitgewerkt en toegelicht. Dit voorkomt interpretatieverschillen in het adviesrapport en zal bijdragen aan de wetenschappelijk onderbouwing.

3.1.1 De functie

De definitie van een functie luidt: *“De bijdrage die men levert aan het geheel. Die bijdrage levert men in de arbeidsorganisatie door taken te vervullen. Strikt genomen zou men dus onderscheid moeten maken tussen de functie (het doel) en de taken (de inhoud)”* (Noomen, 2015). In de dagelijkse praktijk is dit onderscheid echter vervaagd en spreekt men doorgaans van “functie”, waarbij men dan zowel het doel als samenhangend geheel van taken bedoelt. Volgens Baroncini (2016) zijn er verschillende manieren waarop functies beschreven kunnen worden. Dit kan feitelijk, organiek, generiek, specifiek, taakgericht of resultaatgericht.

3.1.2 De taak- en functieomschrijvingen, specifiek vs generiek

Als de taken van een bepaalde functie duidelijk zijn, dan worden deze vastgelegd in een taakomschrijving. In deze beschrijving legt de organisatie alle taken van de medewerker vast. Een functiebeschrijving is uitgebreider en de definitie van een functieomschrijving luidt dan ook: *“Een functiebeschrijving is een omschrijving van de uit te voeren functie. In een functieomschrijving neemt men doorgaans elementen op als plaats in de organisatie, de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, en de eisen waaraan de vervuller moet voldoen”* (Noomen, 2015). Bij specifieke functiebeschrijvingen wordt voor elke functie een aparte en specifieke beschrijving ontwikkeld (Van Oostveen, Thierry, Tieman & Van Vuuren, 2008). Met de ontwikkeling van generieke functiebeschrijvingen wordt gekeken naar medewerkers die over het algemeen hetzelfde werk doen, maar in een andere afdeling of cel actief zijn. Baroncini (2016) stelt dat bij de generieke functieomschrijvingen gewerkt wordt met een functiebeschrijving. Functies die veel overeenstemming hebben en in de basis veel op elkaar lijken kunnen “generiek” en op hoofdlijnen beschreven worden, maar van Oostveen (2008) geeft aan dat hier wel nadelen aan vast zitten. Organisatie kunnen namelijk geen specifieke functie-eisen zoals: opleiding, ervaring en competenties meenemen in de generieke functiebeschrijving. Tot slot kan nog onderscheid gemaakt worden tussen taakgerichte en resultaatgerichte functiebeschrijvingen. In een taakgerichte functiebeschrijving wordt alleen concreet beschreven wat voor werkzaamheden een werknemer dient uit te voeren. De resultaatgerichte functiebeschrijving richt zich alleen op het te behalen resultaat (Van Oostveen et al., 2008).

3.1.3 Functiehuis

De definitie van een functiehuis luidt: *“Een functiehuis is een verzameling van (referentie)functies die voorkomen binnen een organisatie. De functies zijn op een gestructureerde wijze samengevoegd, zodat een logisch en transparant geheel ontstaat.”*

Een functiehuis bestaat vaak uit een aantal functiefamilies waarbinnen passende functies en/of rollen zijn ingedeeld volgens een vast format” (Berenschot, 2018).

3.1.4 Functiereeks

De definitie van een functiereeks luidt: “Een functiereeks is een reeks waar functies geclusterd worden tot een tot één functietype. De functies die samengevoegd worden in een functiereeks hebben in de basis veel overeenstemming. Deze functies kunnen wel van elkaar verschillen. De functies in de reeks komen inhoudelijk grotendeels overeen met elkaar, maar kunnen verschillen van specialisme binnen een bepaald vakgebied. Een functiereeks maakt inzichtelijk dat er zowel verschillen in werkinhoud zijn als verschillen in benodigde kwalificaties en vaardigheden” (Van Oostveen et al., 2008).

3.1.5 Functiefamilie

De definitie van een functiefamilie luidt: “Een functiefamilie is een verdere uitwerking van een functiereeks. De functietypen worden vervangen door processen of disciplines. Deze processen of disciplines worden als uitgangspunt genomen. De verantwoordelijkheden worden opgesteld voor de gehele functiefamilie. Vervolgens wordt er gekeken wat belangrijke criteria zijn om het niveau te bepalen in de functiefamilie” (Van Oostveen et al., 2008).

3.1.6 Rollen

Een belangrijke trend op het gebied van functiebeschrijvingen in Nederland is de verschuiving van functiebeschrijvingen naar rollen. Baroncini (2016) stelt dat veel organisaties in Nederland overstappen van functies en functiebeschrijvingen naar rollen. Een functie is bij veel organisaties vastgelegd en kan moeilijk meebewegen met de organisatie, terwijl een rol veel wendbaarder en tijdelijk van aard is. Zodra een organisatie verandert, dan verandert het werk en de rol mee. Er kan dan per verandering gekeken worden wie een rol op zich kan nemen en soms kan één persoon ook meerdere rollen tegelijkertijd vervullen (Baroncini, 2016). Als organisaties werken met rollen dan kan verwacht worden van de medewerkers dat zij op een andere manier te werk gaan dan in een functie. Baroncini (2016) stelt dat de werknemer initiatiefrijker moet zijn in een rol en de volledige eigen regie moet hebben over de werkzaamheden. Daarnaast moet hij zich aanpassen wanneer de organisatie dit van hem verwacht.

3.1.7 Salarisgebouw

De definitie van een salarisgebouw luidt: Een “salarisgebouw is dat waarmee de salarissystematiek van een organisatie wordt bedoeld. Een salarisgebouw is gekoppeld aan een organisatie en is daardoor maatwerk. Dit wordt maatwerk doordat een salarisgebouw iemands totale inkomen, mogelijke salariscomponenten, vaste toeslag(en), leeftijd salaris, periodieken, competentiebeloning, variabele beloning en marktwaarde toeslag kan bevatten. Daarnaast bevat een salarisgebouw een lijst met functies die binnen de organisatie uitgeoefend kunnen worden” (Noomen, 2015). Een salarisgebouw heeft ook een salaristabel of salaristabellen die meestal aan een cao zijn ontleend (Noomen, 2015). Het salarisgebouw zorgt voor transparantie voor zowel werknemer als directie van een organisatie. Hierdoor is het salarisgebouw een belangrijk onderdeel van het HR-beleid.

3.1.8 Variabel belonen

De definitie van variabel belonen luidt: *“Een variabele beloning als een voorwaardelijke en daarmee niet-gegarandeerde beloning voor individuele en of collectieve prestatie die als doel heeft een motiverende werking te hebben”* (Noomen, 2015). Prestaties kan door een organisatie beoordeeld worden op verschillende wijzen, namelijk op individueel en collectief niveau. PwC (2018) geeft aan dat tegenwoordig een variabele beloning niet meer weg te denken is uit het moderne beloningspakket in Nederland. Variabele beloning vormt niet alleen een onderdeel van het beloningspakket van topmanagers en andere topfuncties, maar deze vorm van belonen maakt vandaag de dag ook deel uit van operationeel personeel.

3.1.9 De bonus

De definitie van een bonus luidt: *“Een voorwaardelijke beloning voor het realiseren van organisatiedoelstellingen gekoppeld aan individuele of groepsprestaties, met als doel een motiverende werking”* (Berenschot, 2018). Daarnaast geeft PwC (2018) aan dat Nederland strenge wetgeving hanteert voor het uitkeren van een bonus door werkgevers. Zo mag een bonus niet hoger zijn dan 20% van het vaste jaarsalaris. Dit is aanzienlijk strenger dan in de rest van de EU, waar een grens van 100% gehanteerd wordt ten opzichte van het vaste jaarlijkse salaris.

3.2 Relevante organisatietheorieën

Nu de begrippen, definities en verschillende invalshoeken van deze begrippen duidelijk zijn, kan gefocust worden op de organisatietheorieën. Eerst is gezocht naar branche gerelateerde organisatietheorieën voor de industriële sector m.b.t. het detacheren van technische professionals. Uit het vooronderzoek blijkt dat geen organisatietheorieën beschikbaar zijn specifiek over het inrichten van detacheringsorganisaties. Het onderzoek kan benaderd worden vanuit verschillende moderne organisatietheorieën. Een combinatie van organisatietheorieën moet bijdragen aan de kwaliteit van de aanbevelingen aan het einde van het adviesrapport. Uiteindelijk moet dit een theoretische basis vormen voor het ontwerpen van een toekomstbestendig en wendbaar functiehuis, salarisgebouw en variabele bonusstructuur voor de consultants. Buiten deze theoretisch basis worden andere relevante bronnen toegevoegd aan dit theoretisch kader. Als eerste zullen functiehuisen, salarissen, salarisgebouwen en variabele bonusstructuren theoretisch onderzocht worden op basis van de verschillende wetenschappelijke visies, waaronder de visie van F. Kluytmans uit 2014. Kluytmans (2014) geeft een algemene onderbouwing van deze elementen. Het werk van F. Kluytmans wordt in het HR-vakgebied gezien als een gerenommeerde basis voor HR-professionals.

Omdat dit onderzoek in essentie gaat over organisatiestructuren, organisaties inrichten en ontwikkelen van bestaande organisatieonderdelen, is voor een drietal organisatietheorieën gekozen om een zo goed mogelijk wetenschappelijk theoretisch kader neer te zetten. De eerste betreft de moderne theorie van Holacracy door Robertson uit 2017. Deze theorie is relevant omdat de focus ligt op een moderne inrichting van organisaties. Bekende bedrijven zoals Springest, Voop en SnappCar zijn zeer succesvol geweest door het toepassen van de holacratie. Daarnaast zal gebruik gemaakt worden van de organisatietheorie van Van Leeuwen uit 2016. Deze moderne theorie focust zich alleen op het wendbaar maken van organisaties die verkeren in een sterk veranderende organisatiecontext, zoals Comaen. Tot slot zal het theoretisch onderzoek benaderd worden vanuit de organisatietheorie van R.

Semler uit 2017. Deze theorie lijkt op die van Robertson, maar focust zich meer op zelfsturing. De theorie van Semler is wat ouder, maar nog steeds relevant. Semler heeft zijn theorie toegepast op zijn industriële machinebouw bedrijf Semco. Dit was weliswaar geen detacheringsorganisatie, maar wel een organisatie die werkt met de doelgroep van Comaen, namelijk technisch professionals. Bovendien werken binnen Semco consultants, sales medewerkers en commerciële posities volgens de theorie van Semler. Dit heeft raakvlakken met de interne organisatie van Comaen. Zijn theorie zorgt ervoor dat bedrijven de klassieke vormen van hiërarchie, werktijden en management loslaten en meer focussen op de zelfsturing van medewerkers in alle lagen van de organisatie.

3.2.1 Ontwikkeling op het gebied van het kijken naar functies

Volgens onderzoek van Human Capital Group (2017) groeien organisaties in Nederland steeds meer toe naar organisatieconcepten waarbij ieder mens een eigen (uniek en afwisselend) takenpakket heeft dat idealiter aansluit bij zijn of haar talenten en bij het te verrichten werk op dat moment. Traditionele functiehuisen met specifieke functies en functiebeschrijvingen zijn niet meer toereikend voor veel organisaties. Het statische karakter ervan en de afgebakende verantwoordelijkheden en bevoegdheden verhouden zich niet goed tot de dynamische, complexe organisatie omgevingen (Human Capital Group, 2017). Het werken met generieke functies en of rollen is een ontwikkeling binnen Nederlandse organisaties die al een tijd speelt en deze ontwikkeling groeit door in de meest uiteenlopende organisaties in Nederland. Voor het werken met generieke functies en of rollen zijn er verschillende varianten (stadia's eigenlijk) voor organisaties. Deze staan in bijlage 2 weergegeven.

3.3.2 Een generiek functiehuis: "het goede alternatief op een klassiek functiehuis".

PwC (2017) stelt dat de wereld steeds sneller verandert en voordat organisaties het weten is een functieprofiel, functiebeschrijving of compleet functiehuis gedateerd. Flexibeler organiseren begint bij de manier waarop je bent georganiseerd (M. Waterlander, 2017). Specifieke functies worden steeds minder belangrijk. In een generiek functiehuis zijn functies zoveel mogelijk geclusterd en op hoofdlijnen beschreven. Deze vormen alleen de basis. Een generiek functiegebouw heeft een overzichtelijke en logische opbouw van functiefamilies en functieladders (M. Waterlander, 2017). Het generieke functiehuis is hierdoor toekomstbestendig en wordt door PwC aanbevolen.

3.3.3 De klassieke salarisstructuur

Kluytmans (2014) stelt dat nog veel organisaties in Nederland gebruik maken van een klassiek salarisgebouw en deze wordt gebruikt voor medewerkers in functies tot en met het middenmanagement. Vanuit dit klassieke salarisgebouw wordt gewerkt met salarisgroepen. Voor elke salarisgroep wordt door de organisatie een minimum- en maximumsalaris vastgesteld. De groei die een medewerker door moet maken wordt gedefinieerd en vastgesteld door de organisatie. Medewerkers in het hogere segment van de organisatie (management en board) hebben vaak een eigen en afwijkende beloningssystematiek (Kluytmans, 2014).

3.3.4 Broadbanding: "een moderne en flexibele salarisstructuur".

FNV Bondgenoten (2015) heeft onderzoek gedaan naar beloningssystemen en zij stellen dat veel organisaties de beloningssystematiek willen moderniseren en vooral flexibiliseren. Organisaties willen in de beloningssystematiek dat meer nadruk wordt gelegd op

persoonlijke functioneren, performance en individuele ontwikkeling van de medewerker. Dit moet bijdragen aan betere bedrijfsresultaten en een betere aansluiting op verschillende vormen van (HR) beleid. Broadbanding (2015) is een moderne visie die op het vormgeven van een flexibel en wendbaar beloningsstructuur gebaseerd is. Deze visie is minder gefocust op helder en strak afgebakende functies. Werknemers worden ingedeeld in brede loonschalen ('broadbands') op basis van persoonlijke ontwikkeling, functioneren en respectievelijk hun inzetbaarheid in een functiesoort of functiefamilie (FNV Bondgenoten, 2015). Broadbanding is een beloningsstructuur die rekening houdt met enerzijds de functiezwarte en anderzijds de individuele (competentie) ontwikkeling en performance (FNV Bondgenoten, 2015). Vanuit broadbanding worden "brede functiegroepen" ("broadbands") op functiezwarte samengevoegd en gewaardeerd. Deze manier van vormgeven zorgt voor een bredere salarisstructuur dan bij regulier vormgegeven loonschalen door middel van functiewaardering of eigenlijk "functie samenvoeging". Door het toepassen van broadbanding ontstaat een beperkt aantal functiegroepen waarin veel voorkomende functies worden samengevoegd.

Baarda: "Bonus hoort erbij".

Bonussen werken te goed en daar kan de mens niks aan doen. Baarda (2016) stelt ook dat de essentie van variabel belonen appelleert aan crisis. Organisaties en mensen voelen zich dermate bedreigd dat men alles in staat stelt om gedaan te krijgen wat goed is. Om organisatiedoelstellingen te bereiken zijn eigenlijk geen bonussen nodig. Dit blijkt uit promotieonderzoek van B. Groen (2016). Baarda (2016) schrijft dat deze professor van de Universiteit van Twente heeft promotieonderzoek gedaan naar de prestaties van medewerkers. Organisaties kunnen de prestaties verbeteren, als zij in samenwerking en samenspraak met de medewerker persoonlijke prestatie-indicatoren formuleert. Baarda (2016) geeft aan dat uit het promotieonderzoek van B. Groen blijkt dat zowel medewerkers als leidinggevenden de kwaliteit van samen ontwikkelde prestatie-indicatoren hoger vinden. Dit komt mede doordat medewerkers hun eigen ideeën terugzien in de prestatie-indicatoren. Ook leidinggevenden zijn blij met deze invloed, want zo wordt de specifieke kennis van medewerkers over hun werk beter benut (Baarda, 2016). Zijn de prestatie-indicatoren kwalitatief hoog, dan kunnen deze beter ingezet worden bij beoordeling en beloning. Baarda (2016) stelt overigens dat dergelijke beloningen zoals bonussen niet noodzakelijk leiden tot betere prestaties. Niet-concrete beloningen zoals discussie en complimenten hebben meer effect op de prestaties van de medewerker. Moeten de bonusregeling of structuren dan verdwijnen uit het arbeidsvoorwaardenpakket? Nee, een bonus hoort erbij. Een eerlijk en rechtvaardig bonussysteem moet onderdeel uitmaken van het arbeidsvoorwaardenpakket. Baarda (2016) stelt dat bonussen tijdelijk, proportioneel en het liefst onverwacht moeten worden gegeven. Dat zorgt voor betere prestaties bij medewerkers. Baarda (2016) heeft hiervoor vier leerwetten opgesteld voor het werken met bonussen:

1. Het effect van bonussen is groter als zij kort op de prestatie gegeven wordt. Als er namelijk te veel tijd tussen zit, wordt geen relatie meer gelegd tussen het gedrag en de beloning (Baarda, 2016).
2. Een bonus geef je alleen als de doelstelling ook echt is gehaald (Baarda, 2016).
3. Gedrag dat niet meer wordt beloond, verdwijnt (Baarda, 2016).
4. Onvoorspelbare beloningen leveren effectievere gedragsverandering op dan zeer voorspelbare beloningen (Baarda, 2016).

In de praktijk worden bonussen vaak een keer paar jaar uitgekeerd. Baarda (2016) stelt dat de link tussen het gedrag en de beloning dan niet meer wordt gemaakt. Bonusregelingen moeten blijven bestaan als het vereiste gedrag nodig blijft. De meest effectieve bonus blijkt een discretionaire bonus, omdat deze onvoorspelbaar is en niet vastgelegd is in maatstaven en regelingen. Een medewerker krijgt een bonus, omdat zijn leidinggevende vindt dat hij het verdient.

3.3.5 Wendbaarheid

Van Leeuwen (2016) geeft in zijn theorie aan dat wendbaarheid steeds meer een cruciale rol gaat spelen in de continuïteit van de hedendaagse organisaties en ondernemingen. Door grote veranderingen worden organisaties gedwongen om op een andere manier naar de interne organisatie, de organisatie omgeving, en de toekomst te kijken. De strategische wendbaarheid van de organisatie wordt steeds meer van belang om als organisatie succesvol te zijn. Een organisatie is strategisch wendbaar wanneer deze snel en effectief kan veranderen en daarbij reageert op kansen en bedreigingen in de omgeving. Deze bedreigingen en kansen in de omgeving worden tegenwoordig complexer (Van Leeuwen, 2016). Strategische wendbaarheid kan men opsplitsen in verschillende factoren namelijk: *“behendigheid”* en *“lenigheid”*. De combinatie van deze twee factoren zorgen ervoor dat organisaties kansen optimaal kunnen benutten. Tegenover deze twee factoren staan twee andere factoren namelijk: *“veerkracht”* en *“robuustheid”*. De combinatie van deze twee factoren zorgen ervoor dat organisaties kunnen anticiperen op de gevolgen van veranderingen. Van Leeuwen (2016) stelt dat behendigheid en lenigheid staan voor *“agility”* en veerkracht en robuustheid staan voor *“resiliency”*. Om de agility van de organisatie te ontwikkelen, kan de organisatie ervoor zorgen dat meer behendigheid en lenigheid ontstaat in alle verschillende niveaus van de organisatie. De resiliency kan ontwikkeld worden als de ambities en waarden duidelijk zijn en de financiële status in orde is (Van Leeuwen, 2016). De kern van de theorie stuurt op vier verschillende elementen die ervoor kunnen zorgen dat organisaties wendbaarheid verkrijgen in een snel veranderende context. Deze vier elementen zijn: externe oriëntatie (de blik naar buiten) flexibele werkinrichting (zelforganiserende onderdelen), verbindend leiderschap, flexibele processen en implementatie van technologische ontwikkelingen.

Daarnaast moeten organisaties volgens Van Leeuwen (2016) rekening houden met snelheid en timing. Het is belangrijk om op het juiste moment tot actie over te gaan en daarbij is de timing van de actie cruciaal voor de organisatie. De organisatie moet flexibel zijn en paraat staan voor eventuele veranderingen. Het verandervermogen van de organisatie speelt daarbij de meest belangrijke rol en moet met de jaren steeds groter worden.

Organisatiestructuren, processen en lagen dienen snel aangepast te kunnen worden. Als men kijkt naar de factor *“snelheid”* van een organisatie zijn er twee te gebruiken strategieën. De organisatie is de eerste op de markt met een innovatief idee of men volgt anderen. Als de aanpak past bij de organisatie, kunnen de strategieën allebei goed werken (Van Leeuwen, 2016). Van Leeuwen (2016) typeert en onderscheidt drie soorten organisaties die reageren op veranderingen in de organisatiecontext. Dit zijn de typeringen:

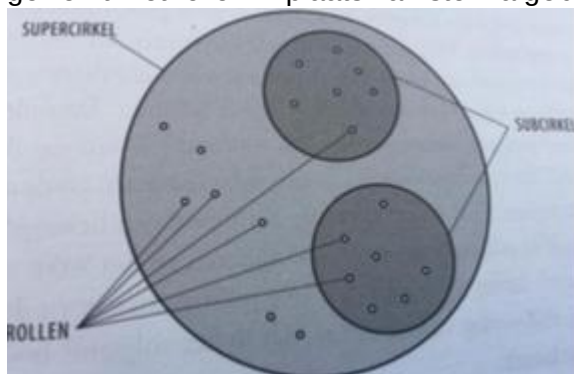
1. **Shapers:** dit zijn organisaties die de verandering in gang zetten en continu bezig zijn om innovatieve strategieën te creëren en als zich kansen voordoen dan benutten zij deze optimaal (Van Leeuwen, 2016).

2. **Adapters:** dit zijn organisaties die met een schuin oog kijken naar concurrenten en shapers in de markt, om vervolgens dezelfde strategieën over te nemen (Van Leeuwen, 2016).
3. **Sleepers:** dit zijn organisaties die zo zijn ingericht dat ze pas overgaan tot actie als er daadwerkelijk ontwikkelingen zijn binnen in de sector (Van Leeuwen, 2016).

Het ontwikkelen van een wendbare organisatie vraagt een andere houding van de organisatie en het personeel dan dat zij normaal gewend zijn. Klassieke organisatiestructuren met daaruit ontwikkelde functies, worden vaker aangepast voor constructies waarbij gewerkt wordt vanuit rollen met daarbij behorende taken. Van Leeuwen (2016) geeft dan wel aan dat het van belang is dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden toebedeeld worden aan de operationele tak van de organisatie.

3.3.6 Holacracy

Holacracy is een theorie die afkomstig is van de Amerikaanse wetenschapper Robertson uit 2017. Voor deze paragraaf is gebruik gemaakt van een vertaling van deze theorie. De gerelateerde begrippen zijn in het Nederlands vertaald en gebruikt voor dit adviesrapport. Robertson (2017) stelt in zijn theorie dat holocratie (vertaling: holacracy) een nieuwe manier is voor organisaties om goed te kunnen functioneren in een sterk veranderende organisatie omgeving. De kern van deze theorie heeft vooral betrekking op de wijze waarop organisaties de eigen organisatie vormgeven. Dit is tegenwoordig nog steeds op een klassieke manier. Vanuit de theorie van Robertson ligt de macht niet meer bij de top in de organisatie, maar besloten in regels en processen via de grondwet van holocratie (Robertson, 2017). In deze grondwet worden de (spel)regels en processen vastgelegd. Iedereen in de organisatie committeert zich aan de grondwet en opereert vanuit deze grondwet. De grondwet waarmee gewerkt wordt is toepasbaar op elke willekeurige organisatie. Is er dan helemaal geen structuur in een organisatie die werkt vanuit Holacracy? Robertson (2017) stelt dat er wel degelijk structuur is, maar dat deze continu verandert door de spanningen die medewerkers ervaren tijdens het uitvoeren van hun werk. De structuur van organisaties die holacratie inzetten wordt ook wel holarchie genoemd in plaats van hiërarchie. Deze vorm van hiërarchie betekent dat de verschillende organisatieonderdelen met elkaar verbonden zijn en een wezenlijk onderdeel zijn van het grotere geheel. Uitsluitend wordt vanuit de holacratie gewerkt met rollen in plaats van sterk afgebakende en klassieke functies voor een langere



tijd. De rollen worden ontwikkeld op basis van grondwet en moeten voldoen aan drie standaard eisen: de rollen moeten een of meer domeinen beheren en dat de verantwoordelijkheden staan beschreven. De laatste eis is dat rollen vaak worden aangepast, waardoor deze niet achterhaald raken. Rollen kunnen toegezegd, gecreëerd, gewijzigd of verwijderd worden in het roloverleg (Robertson, 2017).

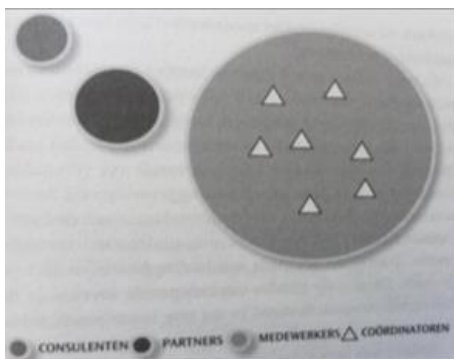
Figuur 1. Eenvoudige cirkel bij Holacratie. (Overgenomen van Robertson, 2017)

Robertson (2017) geeft in zijn theorie aan dat de rollen binnen organisatie georganiseerd en gevormd worden in cirkels (zie afbeelding). De grootste cirkel in de afbeelding stelt de organisatie voor en wordt aangeduid als “ankercirkel”. In deze cirkel vallen de andere cirkels

en dit zijn de “*subcirkels*”. Als een ankercirkel een subcirkel bevat, moeten daar twee rollen uit voortvloeien die deze met elkaar verbinden. Robertson (2017) geeft aan dat dit de “*leadlink*” en de “*replink*” zijn. Iedere cirkel bevat een leadlink en replink. Elke leadlink in de subcirkels wordt aangesteld door de “*supercirkel*” (allesomvattende cirkel) en de leadlink krijgt de bevoegdheid om de belangen van de supercirkel te behartigen in de subcirkel. Daarnaast wijst de leadlink andere rollen toe aan de medewerkers in de subcirkel (Robertson, 2017). De leadlink is de belangrijkste schakel tussen de medewerkers, de subcirkel en de supercirkel. Deze leadlink moet niet gezien worden als een manager, maar als een vertegenwoordiger van de organisatiedoelstellingen. De medewerkers of leden van de subcirkel stellen een eigen vertegenwoordiger van de subcirkel aan. Dit is de “*replink*”. De replink draagt zorg voor de zelfstandigheid van en in de subcirkel (Robertson, 2017).

3.3.7 Ricardo Semler

Ricardo Semler is een Braziliaanse organisatiewetenschapper en zakenman die jarenlang het machinebouwbedrijf van zijn vader “*Semco*” met succes heeft gerund. Semler staat bekend om zijn theorie die zich volledig richt op zelfsturing. Door zich volledig te richten op de theorie achter zelfsturing van medewerkers in alle lagen van zijn organisatie, ging zijn omzet van \$2,3 miljoen naar \$225 miljoen in 10 jaar tijd. Volgens Runhaar (2017) heeft Semler zich volledig gericht op het onderzoek doen naar de betrokkenheid van zijn medewerkers en vooral de vraag hoe organisaties kunnen veranderen om die betrokkenheid en zelfsturing te realiseren. De kern van de theorie van Semler richt zich op het afleren van organisatievormen die de organisatie en haar medewerkers belemmeren. Semler werkt met drie verschillende cirkels. Deze cirkels zijn de consulenten, partners en medewerkers. In de kleinste cirkel bevinden zich de consulenten. Dit kan men vergelijken met de klassieke raad van bestuur in een organisatie, maar de voorzittersrol die de consulenten vertegenwoordigen wisselt. In de tweede cirkel zitten de partners waar de organisaties afhankelijk van is (leveranciers van machineonderdelen bijvoorbeeld) en in de derde cirkel bevinden zich de medewerkers. De piramides in de cirkel van de medewerkers vertegenwoordigen de coördinatoren van de zelfsturende cel met medewerkers (zie figuur). In de organisatievorm van Semler bestaan wel leidinggevendenden, maar worden deze coördinator genoemd. De coördinator wordt door het team benoemd en beoordeeld (Runhaar, 2017). Er bestaan meerdere zelfsturende cellen met coördinatoren in een organisatie. Deze zelfsturende cellen mogen alles zelf bepalen en men kan dan denken aan:



werktijden, slapen op werk, salaris en beoordeling. Er geldt wel een regel: “*het werk moet op tijd af zijn en volgens richtlijnen van de organisatie*”. Semlers theorie opereert alleen vanuit deze verschillende zelfsturende cellen (de cirkels). Dit zorgt ervoor dat de organisatiestructuur heel plat is, maar mega flexibel en dat vertaalt zich weer door naar een optimalisatie van zelfsturing (Runhaar, 2017).

Figuur 2. De inrichting bij Semco. (Overgenomen van Runhaar, 2017).

3.4 Deelconclusie theoretisch kader

Uit de theorie kunnen we als eerst concluderen dat bij een eventueel ontwerp van een nieuw functiehuis van Comaen het niet gunstig is als gekozen wordt voor een traditioneel functiehuis met specifieke functies en functiebeschrijvingen. Human Capital Group (2017) stelt dat het statische karakter ervan en de afgebakende verantwoordelijkheden en bevoegdheden zich niet goed verhouden tot de dynamische, complexe organisatie omgeving van Comaen. Voor een nieuw en modern ontwerp dat passend is voor Comaen moet een generiek functiegebouw met rollen de uitkomst bieden. In het verlengde van het functiehuis ligt het ontwerp van een salarisgebouw voor Comaen. Uit de theorie kunnen we opmaken dat ook voor dit HR-instrument afgestapt moet worden van de klassieke manieren van ontwerpen en dat gezocht moet worden naar moderne manieren van organiseren zoals: broadbanding. Vanuit de interne analyse uit hoofdstuk 1 kan geconcludeerd worden dat dit meer kan passen bij de consultants en de cultuur van Comaen. Broadbanding focust zich namelijk meer op individuele ontwikkeling, performance en beoordeling (FNV Bondgenoten, 2010). Dit zijn allemaal elementen die Comaen hoog in het vaandel heeft staan voor de eigen consultants. Na het ontwerpen van het salarisgebouw zal Comaen zich erbij neer moeten leggen dat een bonus erbij hoort anno 2019. Ook hier kan geconcludeerd worden dat het bevorderlijk is voor de organisatie als er gezocht wordt naar een ander ontwerp en aanpak, dan dat Comaen misschien gewend is. De invulling van een variabele bonusstructuur moet vooral gebaseerd zijn op persoonlijke prestatie-indicatoren van de consultants om tot het gewenste gedrag en resultaat te komen (Baarda, 2017).

Omdat deze HR-instrumenten, en dan vooral het functiehuis, zich richten op hoe de interne organisatie van Comaen inricht is en functioneert, kan geconcludeerd worden vanuit de theorie dat het gunstig kan zijn als Comaen streeft naar wendbaarheid. Van Leeuwen (2017) stelt namelijk dat wendbaarheid steeds meer een cruciale factor gaat spelen in de continuïteit van de hedendaagse organisaties. Door grote veranderingen worden organisaties gedwongen om op een andere manier naar de interne organisatie, de organisatie omgeving, en de toekomst te kijken. Wendbaar zijn komt voort uit verschillende factoren, waarbij snelheid en timing de standaard moeten worden voor Comaen.

Om wendbaarheid nog effectiever te maken kan geconcludeerd worden uit de theorie dat Comaen erbij kan gebaat zijn dat de focus komt te liggen op het nastreven van zelfsturing in verschillende lagen en teams van de organisatie. Robertson (2017) en Semler (2017) stellen beiden dat hiërarchie niet werkt en dat de bevoegdheden, verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegd bij de consultants zelf moet komen te liggen. Het werken met rollen en cirkels (Holacracy) of zelfsturende cellen (Semler) in het nog te ontwerpen functiehuis, salarisgebouw en de variabele bonusstructuur kan essentieel zijn in het realiseren van geformuleerde organisatie- en HR-doelstellingen. De vertaling van zelfsturing in alle delen van een organisatie kan daarom een belangrijke sleutel vormen voor het organisatiesucces van Comaen met haar consultants.

4. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt een toelichting en verantwoording gegeven op de keuze voor het type onderzoek dat er gebruikt is voor dit adviesrapport. Welke methode van dataverzameling er zijn ingezet en gebruikt, wie de doelgroep betreft, welke meetinstrumenten zijn gebruikt en wat de betrouwbaarheid, bruikbaarheid en validiteit zijn van dit adviesrapport.

4.1 Type onderzoek

In dit adviesrapport is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Op basis van interviews is er informatie en zijn relevante gegevens verzameld. In het onderzoek, door middel van interviews, stond de mening en visie van geïnterviewden centraal. Bij de totstandkoming van dit advies is geen gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek. Hier is bewust voor gekozen, omdat de organisatie zich momenteel in een fase bevindt waarbij professionalisering en ontwikkeling een constante factor zijn geworden. In deze fase wil de organisatie zoveel mogelijk informatie verkrijgen door middel van semigestructureerde interviews. Een enquête of vragenlijsten leveren in dit geval minder op, omdat de vraagstelling en antwoorden mogelijk te strak gekaderd is. De geïnterviewden hebben nu in principe vrijuit kunnen spreken over een eventueel nieuw functiehuis, salarisstructuur en de variabele bonusstructuur.

4.2 Methode van dataverzameling

Deze paragraaf geeft een toelichting op de methoden van dataverzameling. Het verschil tussen deskresearch en fieldresearch wordt uitgewerkt. Tot slot wordt een overzicht gegeven met daarin de beantwoording van de deelvragen.

4.2.1 Deskresearch

In het adviesrapport is gebruik gemaakt van verschillende interne documenten van Comaen. Dit heeft bijgedragen geleverd aan het organisatiebeeld. Vanuit deze documenten is de basis neergezet voor de situatieschets en de probleemformulering. Daarnaast heeft deskresearch plaatsgevonden vanuit documentatie voor de benchmarking van de salarisstructuur en de variabele bonusstructuur. De deskresearch over de literatuurstudie heeft een basis gevormd voor het theoretisch kader. Alle verkregen informatie uit deze literatuurstudie is uitgewerkt in het theoretisch kader.

4.2.2 Fieldresearch

Gedurende het onderzoek is gebruik gemaakt van fieldresearch. De fieldresearch is ingezet bij de interne en externe interviews, waarbij verschillende organisaties uit de branche en de (industriële) detacheringsmarkt zijn geïnterviewd. Intern zijn alle consultants en team leads geïnterviewd. Tot slot is het management en de directie geïnterviewd.

4.2.3 Overzicht beantwoording deelvragen

In de bijlage is een overzicht met daarin de wijze waarop de beantwoording van de deelvragen heeft plaatsgevonden in dit adviesrapport. Hierbij is het onderscheid tussen deskresearch en fieldresearch duidelijk aangegeven. De wijze van beantwoorden is uitgewerkt.

4.3 Doelgroep

De doelgroep van dit adviesrapport is het management, team leads en de directie van Comaen. De adviezen, aanbevelingen en conclusies zijn van belang voor alle huidige en toekomstige consultants (junior, medior en senior) van Comaen. Om tot de onderzoeksdoelgroep te komen, hoeft geen keuze gemaakt te worden voor een selecte steekproef en willekeurige steekproef, omdat iedereen in de organisatie geïnterviewd kan worden aangezien de organisatie populatie klein is (12 fte).

4.4 Meetinstrumenten

In de onderstaande paragraaf worden de verschillende meetinstrumenten toegelicht en uitgewerkt.

4.4.1 Interviews interne oriëntatie

Om achter de wensen en verwachtingen rondom een nieuw functiehuis, salarisstructuur en variabele bonusstructuur te komen, is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Deze interviews zijn toegepast op alle consultants, team leads en het management van Comaen. Zoals eerder aangegeven in de grenzen van het onderzoek, zijn de overige medewerkers van de organisatie niet meegenomen in het adviesrapport omdat dat dit functies betreft die op basis van zzp of andere (familie) constructies werken binnen de organisatie. De topiclijst van de interne oriëntatie staat weergegeven in de bijlage (zie bijlage nummer 11). In het adviesrapport wordt gewerkt met analyseschema's en het analyseschema van de interne oriëntatie staat uitgewerkt in bijlage (zie bijlage nummer 13). Binnen Comaen zijn in totaal 9 (fte) consultants en team leads geïnterviewd. In dit adviesrapport is de volledige commerciële en management populatie (100%) van de organisatie geïnterviewd. Deze commerciële en management populatie bevat alle functieniveaus. Naast de klassieke manieren van organiseren wordt in de interne oriëntatie informatie gedeeld over nieuwe organisatiestructuren en vormen zoals: Holacracy, zelfsturende teams, een generiek functiegebouw, functiefamilies, rollen en broadbanding. Dit wordt gedaan om een mening van de consultants te verzamelen over deze onderwerpen. Er is gewerkt met een begeleidende presentatie gewerkt om de consultants te voorzien van uitleg over de verschillende onderwerpen en organisatie theorieën, omdat dit een PowerPoint betreft wordt deze apart aangeleverd tijdens het inleveren in GradeWork.

4.4.2 Interviews externe oriëntatie

Op basis van externe interviews is aan de externe oriëntatie gewerkt. Er hebben interviews plaatsgevonden bij andere organisaties, om te onderzoeken hoe deze organisaties in de (industriële) detacheringsbranche of Nederlandse arbeidsmarkt de inrichting van hun functies, functiehuis, salarisstructuren en variabele beloningen georganiseerd hebben. Voor een overzicht van de externe oriëntatie wordt verwezen naar de bijlage nummer 5. In samenwerking met Comaen zijn de organisaties en de contactpersonen van de bovenstaande organisaties geselecteerd, waarbij gekozen is voor organisaties die werken in de industriële branche van Comaen en organisaties die zich begeven in een heel ander gedeelte van de branche. Dit zal zorgdragen voor een grote verscheidenheid aan organisaties in dit adviesrapport. Deze organisaties zijn specifiek geselecteerd, omdat zij werken vanuit een van de wetenschappelijke theorieën waar onderzoek naar gedaan is in het theoretisch kader (hoofdstuk 3). Ook zijn de organisaties geselecteerd op de verscheidenheid in de organisatie inrichting en omvang (aantal fte). Voor het adviesrapport zijn organisaties gekozen die werken vanuit traditionele functies, functiehuis,

salarisstructuren en variabele bonusstructuren, maar er zitten ook organisaties tussen die werken met moderne en nieuwe methodes. De organisaties werken vanuit Holacracy, zelfsturende teams (Semler), of op traditionele wijze. Daarnaast werken zij met functiefamilies, rollen, broadbanding of unieke bonusstructuren. Hierdoor is een goede afspiegeling ontwikkeld van de best practises in Nederland. Voor de externe oriëntatie is gekozen om semigestructureerde interviews in te zetten. Voorafgaand aan de interviews is een topiclijst ontwikkeld (zie bijlage nummer 12). Ook is genoeg ruimte overgelaten voor de eigen inbreng van de geïnterviewden. De informatie van de externe oriëntatie is verwerkt in een analyseschema (zie bijlage 13). Vanwege de publicatie op HBO Kennisbank zijn de namen van de externe contactpersonen geanonimiseerd.

4.5 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid

In de onderstaande paragraaf is de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van de verschillende meetinstrumenten getest.

4.5.1 Betrouwbaarheid

“Het onderzoeksrapport is betrouwbaar als de resultaten van het onderzoek hetzelfde zijn zodra het herhaald wordt op een ander tijdstip, door een andere onderzoeker en met andere respondenten” (Verhoeven, 2010). Vanuit deze visie is gekeken naar de betrouwbaarheid van het adviesrapport en de verschillende meetinstrumenten. In het adviesrapport is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Dit betekent dat de meningen, ervaringen en visies van de consultants, het management en de directie centraal stonden. Als men deze populatie over een jaar nogmaals zou interviewen, dan kunnen deze meningen, ervaringen en visies afwijken van dat wat aangedragen is in dit onderzoek. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten en te waarborgen zijn in het adviesrapport verschillende methoden ingezet. Verhoeven (2010) stelt dat men bij herhaling van methodes de betrouwbaarheid van een onderzoek kan optimaliseren. Als herhaling wordt toegepast in de vraagstelling en de uitkomsten komen overeen, dan is het betrouwbaar. In het geval van dit adviesrapport is bij de vraagstelling gebruik gemaakt van dubbele vragen voor zowel de consultants als de team leads. Dit resulteerde in het feit dat de antwoorden overeenkwamen en dat de betrouwbaarheid van dit adviesrapport wordt vergroot. Ook is in samenwerking met de mede-afstudeerstudenten eerst een test interview gevoerd en is gewerkt met peer examination. Tijdens peer examination worden de resultaten door een onafhankelijke partij gecontroleerd en nagelezen. De mede-afstudeerstudenten hebben zorggedragen voor de peer examination van dit rapport. Volgens Verhoeven (2010) zorgen semigestructureerde vragen tijdens een interview voor een grotere betrouwbaarheid. Voor de interne en externe oriëntatie is hier gebruik van gemaakt. Tot slot is de volledige commerciële populatie en het management meegenomen in het adviesrapport. Deze populatie is representatief genoeg om betrouwbaarheid toe te voegen en te garanderen voor dit adviesrapport.

4.5.2 Validiteit

“Bij de validiteit wordt gekeken in hoeverre de meetinstrumenten en de onderzoeksgroep van het onderzoeksrapport vrij zijn van systematische fouten. Een voorbeeld van een systematische fout is dat bij een gevoelige vraag een sociaal wenselijk antwoord wordt gegeven” (Verhoeven, 2010). In dit adviesrapport is de validiteit van de meetinstrumenten gewaarborgd doordat verschillende gesprekstechnieken zijn toegepast in de interviews. Tijdens het toepassen van deze gesprekstechnieken is doorgevraagd bij de verschillende antwoorden. Sociaal wenselijke antwoorden zijn hierdoor zoveel mogelijk uitgesloten. Door

het toepassen van de peer examination op de analyseschema's uit de bijlage 3, zoals eerder beschreven in paragraaf 4.5.1, is de validiteit van de meetinstrumenten ook vergroot. Tot slot is gekeken naar de validiteit van de onderzoeksgroep. Omdat dit bijna de volledige populatie van de organisatie betreft, op 3 fte (overige medewerkers) na, kan gesteld worden dat de validiteit gewaarborgd is.

4.5.3 Bruikbaarheid

De bruikbaarheid van het onderzoek en de adviezen uit dit adviesrapport stellen de organisatie in staat om daadwerkelijk te streven naar implementatie en organisatieontwikkeling. Verhoeven (2010) stelt dat het belangrijk is om opdrachtgevers te betrekken bij het onderzoek omdat dat de bruikbaarheid vergroot. Het management en de opdrachtgever S. Fontijn is gedurende het gehele onderzoekstraject nauw betrokken geweest bij het proces en de ontwikkeling van de adviezen. Er kan gesteld worden dat dit ook heeft zorggedragen voor de bruikbaarheid van het adviesrapport.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het adviesrapport uitgewerkt. Het huidige functiehuis, het salarisgebouw en de bonusstructuur van Comaen worden beschreven. De best practises die voortvloeien uit de externe oriëntatie worden toegelicht. De wensen, verwachtingen en ervaringen van de consultants en het management vanuit de interne oriëntatie worden beschreven. Vervolgens worden verschillende organisatiestructuren en vormen uitgewerkt die inzicht geven over een mogelijk ontwerp van het toekomstbestendige functiehuis, salarisgebouw en variabele bonusstructuur van Comaen. De uitwerking van de resultaten zorgt voor een beantwoording van de deelvragen drie, vier en vijf.

5.1 Het huidige functiehuis van Comaen

Om een goed beeld te krijgen van het functiehuis voor de consultants en de functieprofielen in het functiehuis van Comaen is intern onderzoek gedaan in de organisatie. Hieruit kan opgemaakt worden dat er momenteel geen functiefamilies, functiereeksen of geformaliseerde profielen zijn van de consultants in de organisatie. Wel is duidelijk naar voren gekomen hoe de verdeling van consultants intern eruit ziet. De consultants van Comaen werken in twee verschillende teams: Mechanical en Industrial Automation. Deze teams vertegenwoordigen een vakgebied met niches en verrichten alleen commerciële werkzaamheden ten behoeve van dit team. De consultants van verschillende niveaus zijn gelijk verdeeld over de twee teams en voeren exact dezelfde functie uit. Ieder team heeft een teamlead die hiërarchisch leiding geeft en ook meewerkt als consultant.

5.2 De huidige salarisstructuur van de consultants

Om een goed beeld te krijgen van de huidige salarisstructuur binnen Comaen voor consultants is intern onderzoek gedaan in de organisatie. Ook voor de salarisstructuur, en salarissen in het algemeen blijkt niets geformaliseerd of uitgewerkt. Wel blijkt dat er een richtlijn of salarisrange bestaat waar S. Fontijn zich aan conformeert bij de arbeidsvoorwaarden onderhandelingen. De salarisrange voor de consultants van de verschillende niveaus loopt van €2.400,- tot maximaal €4.500,- bruto per maand op basis van een 40-urige werkweek (persoonlijke communicatie, Comaen, 2019). Het salaris is exclusief de huidige bonusstructuur (pilot voor 2019) van Comaen. Zoals eerder beschreven in de probleemformulering heeft dit geleid tot grote salarisverschillen tussen de consultants met momenteel gevolgen voor de rust, transparantie en ervaren eerlijkheid in de organisatie. De salarissen zijn niet gebenchmarkt of op extern advies ontwikkeld, deze zijn bedacht door S. Fontein bij het aannemen van meer consultants.

5.3 De huidige variabele bonusstructuur van de consultants

In maart 2019 heeft S. Fontijn de nieuwe bonusstructuur voor de consultants voor de consultants ontwikkeld en geïntroduceerd. Bij het ontwikkelen van de bonusstructuur is niet gebruikgemaakt van marktonderzoek of benchmark, maar is gebaseerd op ervaringen en kennis van S. Fontein. De huidige bonusstructuur van Comaen is weergegeven in bijlage nummer 4.

Toelichting individuele (pilot) bonusstructuur

De individuele bonusstructuur van Comaen betreft een pilot. Dit wil zeggen dat deze structuur getest wordt vanaf maart 2019 tot maart 2020. De bovenstaande bonusstructuur is gebaseerd op de te realiseren individuele omzet van een consultant op elk niveau. Waarbij

een behaalde omzet van €350.000,- geldt als een target voor iedere consultant. Behaal je minder omzet dan €150.000, dan ontvang je als consultant geen bonus. De omzetten voor de organisatie in de linker kolom zijn schoon van alle aftrekposten en andere eventuele kosten. De bedragen in de rechterkolom zijn de bedragen die de consultants ontvangen na een jaar. Hier moet echter de inkomstenbelasting van 51% vanaf. Deze bedragen zijn voor de consultants dus niet netto. Wat daarnaast opvalt is dat de procentuele stijging na het te behalen target stagneert op 0,07%. Waarom stijgt deze procentuele groei niet verder aangezien een consultant steeds meer omzet binnenhaalt voor de organisatie? Bovendien liggen de verhoudingen tussen de omzet en de uit te keren bonus vanaf €350.000 opmerkelijk ver uit elkaar. Stel dat een consultant €600.000 omzet realiseert voor de organisatie en hij krijgt daar aan het eind van het jaar €17.850 ($€35.000 \times 0,51$, = €17.850, belastingaftrek) voor terug op zijn rekening. De netto behaalde omzet is fors in vergelijking tot de bonus. De groei van het percentage voor de bonus blijft echter op 0.07% staan. Het is aannemelijk dat dit eventueel in de toekomst wellicht tot demotivatie kan leiden binnen de teams van Comaen (Baarda, 2016). Wat daarnaast opvalt is dat de bonus een jaarlijkse bonus betreft. Zoals eerder onderzocht in het theoretisch kader van hoofdstuk 3 in dit adviesrapport blijkt dat een bonus alleen effectief is als deze direct volgt op de geleverde prestatie, onverwachts komt, tijdelijk is en bovendien proportioneel (Baarda, 2016). Volgens Baarda (2016) kunnen organisaties de prestaties verbeteren, als zij in samenwerking en samenspraak met de medewerker, persoonlijke prestatie-indicatoren formuleert. Voor de bonusstructuur van 2019 zijn er geen persoonlijke prestatie-indicatoren geformuleerd in samenspraak met alle consultants van Comaen. Hoe effectief zal deze (pilot) bonusstructuur voor de consultants van Comaen in 2019 dan zijn?

5.4 Best practises

In deze paragraaf worden verschillende best practises toegelicht. Voor de beantwoording van de deelvraag vier is er gebruik gemaakt van externe interviews in de arbeidsmarkt bij verschillende (detachering) organisaties die werken volgens de theorie uit dit onderzoek. De analyseschema's met de resultaten van deze interviews staan in bijlage 13. De vragenlijst en topiclijst staan ook in bijlage 12.

5.4.1 Traditioneel organiseren & generieke functiefamilies

In de organisaties Voort Engineering en het Openbaar Ministerie wordt op een traditionele manier georganiseerd met functiefamilies. Dit geldt voor het functiehuis, de salarisstructuur en de variabele beloning. Hieronder is een uitwerking van de resultaten weergegeven per organisatie.

Het Openbaar Ministerie

Het Openbaar Ministerie is een overheidsinstantie die de organisatie heeft ingericht op traditionele wijze. Het OM moet zich houden aan de richtlijnen en het Functiegebouw Rijk. Dit landelijk functiegebouw is ontwikkeld in samenwerking met het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Voor de functies die betrekking hebben op het OM zijn functiefamilies en functiereeksen geformaliseerd en hieraan zijn de salarissen gekoppeld. De functies in de functiefamilies en reeksen zijn generiek en resultaatgericht beschreven. Daarnaast zijn meerdere elementen toegevoegd namelijk: competenties, resultaten, gedragsindicatoren, kwaliteiten en functietyperingen. De te realiseren resultaten zijn onderverdeeld in de verschillende arrondissementen (omgevingen), bedrijfsvoering, vernieuwen en optimalisatie (zie bijlage 13). Bovendien moet het OM zich houden aan Fuwasys. Dit betreft een

functiewaarderingssysteem waar alle overheidsinstanties in Nederland mee werken. Fuwasys is een functiewaarderingssysteem dat opereert vanuit een complex puntensysteem, om de waardering per functie te kunnen constateren. Door de invoering van het nieuwe Functiegebouw Rijk vindt het OM dat zij makkelijker inspelen op externe en interne ontwikkelingen zoals veranderingen in de politiek, wet, technologie, orde en veiligheid (zie bijlage 13). Bovendien draagt het Functiegebouw Rijk zorg voor een betere samenwerking tussen alle ministeries en wordt gewerkt volgens een richtlijn. Daarnaast creëert de Nederlandse overheid, naar hun mening, gelijkheid in de functies, maar ook in de salarissen en andere regelingen.

Voort Engineering

Voort Engineering is een detachingsorganisatie voor technisch professionals. Vanuit Voort worden 1.100 professionals gedetacheerd naar de meest uiteenlopende industriële klanten op nationaal niveau. De interne organisatie bestaat uit 275 professionals die verdeeld zijn over verschillende teams. Binnen Voort wordt gewerkt met een traditionele manier van organiseren door middel van functiefamilies. Het klassieke functiehuis vormt de basis en het raamwerk. In de functiefamilies wordt gewerkt met specifieke en taakgerichte functies. Dit alles is vastgelegd in een groot personeelsboek en iedereen dient deze gedurende zijn loopbaan te volgen. In dit boek is ook meteen de cao van Voort verwerkt met daarin het functiehuis inclusief functiefamilies, klassieke salarisschalen en de bonussen (bijlage 13). Voort werkt al jaren volgens deze strak gekaderde organisatiestructuren. Deze manier van organiseren behoeft volgens Voort Engineering weinig onderhoud, harmonisatie van de functiefamilies in het functiegebouw verloopt altijd soepel en er kan makkelijk een koppeling gemaakt worden met de salarisschalen en de bonusstructuur. De 40/50 functiefamilies zijn generiek en vooral resultaatgericht beschreven. Voor de herziening van het functiegebouw wordt om de 5 jaar een onafhankelijk adviesbureau ingehuurd. Aan de consultant functies in het functiegebouw is de bonusstructuur gekoppeld. De bonusstructuur lijkt op die van Comaen (zie paragraaf 5.3) en deze is ook gebaseerd op de te behalen omzet voor het team en de organisatie, maar de stappen in de te behalen omzet zijn wel kleiner voor de consultants (€25.000). Volgens Voort zorgt dit voor een constante financiële prikkeling bij de consultants en werkt dit motivatie verhogend. Daarnaast ontvangen de consultants deze bonus per kwartaal.

5.4.2 Holacracy

DPA Professionals en YourProfessionals werken een aantal jaar op basis van Holacracy.

DPA Professionals (businessunit DPA Banking & Insurance)

DPA Professionals is een (beursgenoteerde) detachingsorganisatie. Vanuit DPA worden 2.100 professionals gedetacheerd naar de meest uiteenlopende klanten en vakgebieden op nationaal niveau. De interne organisatie bestaat uit 300 professionals verdeeld over 41 verschillende businessunits. DPA Banking & Insurance is een van de grootste businessunits en heeft 163 fte aan professionals in dienst en heeft 15 fte aan interne professionals. Deze 15 fte hebben samen de grondwet van Holacracy getekend en werken met rollen en cirkels (Bijlage 13). Er zijn weinig tot geen managers en er is een "eigenaar" van de businessunit die de eindverantwoordelijkheid draagt. De medewerkers van de businessunit werken allemaal vanuit een of meerdere rollen. Deze rollen zijn generiek en resultaatgericht beschreven. De verantwoordelijkheden en domeinen per rol zijn helder en duidelijk voor iedereen in de businessunit. Als een rol aangepast moet worden dan kunnen zij in overleg

een nieuwe rol aanmaken. Iedereen in de businessunit geeft dan input voor het opzetten van de nieuwe rol. Elke week wordt gewerkt met een plenair overleg waarbij alle rollen samen komen en de business, projecten en doelstellingen bespreken voor de komende week. Als er spanningen zijn of als samenwerkingen tussen rollen niet lekker verlopen, dan wordt dit besproken in een apart roloverleg. Het beleid van de rollen en invulling hiervan kan dan aangepast worden. De salarissen zijn verdeeld in 3 domeinen: Sales, Ondersteuning, Backoffice. Daaraan zijn de niveaus junior, medior, senior gekoppeld. De salarissen zijn niet specifiek uitgewerkt, maar in een brede range, zodat voor iedere rol een passend salaris te bedenken is. De range functioneert als een richtlijn en de businessunit is vrij om zelf de hoogte van het salaris te bepalen. De bonussen worden zelfstandig door de businessunit ontwikkeld. Hier zijn geen regels voor, maar het betreft altijd een maandelijkse bonus, omdat dat het meest competitief en prikkelend is voor de verschillende rollen. DPA vindt dat het door het toepassen van Holacracy en het werken met rollen makkelijk op en af kan schalen in de units en de gehele organisatie. Hierdoor kan men makkelijk inspelen op veranderingen in de markt. Het flexibele salarisgebouw en de zelf in te richten bonussen geeft de businessunits extra zelfstandigheid en wendbaarheid. (Bijlage 13).

YourProfessionals

YourProfessionals is een detacheringsorganisatie in verschillende branches waaronder: Online Marketing, HR en Sociale Zekerheid. YourProfessionals werkt volledig volgens de wetenschappelijke theorie van Holacracy. Om de interne organisatie naar eigen wensen in te delen hebben zij het eigen model ontwikkeld met Holacracy als basis. In de organisatie is geen management en zijn geen functieprofielen aanwezig. YourProfessionals geeft aan dat functieprofielen veel te beperkt zijn en dat medewerkers alleen dat doen wat in het functieprofiel staat. De interne organisatiestructuur is ingedeeld in rollen en cirkels. Momenteel heeft YourProfessionals 5 cirkels en 75 rollen. Er zijn geen ondersteunende teams zoals marketing, HR en staf. Dit is allemaal onderverdeeld in de rollen (Bijlage 13). Intern is wel een team aanwezig dat zich alleen bezighoudt met klantgeluk, want de klant en het resultaat staan centraal bij YourProfessionals. Klantgeluk is eigenlijk een customer serviceafdeling. De rollen zijn resultaatgericht en specifiek beschreven. Van grote verantwoordelijkheden tot kleine, alles is vastgelegd in de rolbeschrijving. De medewerker heeft volledige zelfstandigheid en mag zelf bepalen hoe hij de rol uitvoert (Bijlage 13). YourProfessionals geeft aan dat zij alleen maar werken met ondernemers in een onderneming. "Ondernemerschap" is de belangrijkste kernkwaliteit van alle medewerkers binnen YourProfessionals. Dit vormt de rode draad door de organisatie. De salarissen zijn gekoppeld aan de rollen volgens het Baarda-model. Dit is een hiërarchisch model waarbij de leidinggevende samen met het team bepaalt welk salaris een medewerker krijgt op basis van de rol die hij uitvoert. Probleemoplossend vermogen en de uitvoering van de rol staan centraal voor de beloning. Binnen YourProfessionals zijn maandelijkse bonussen op basis van de marges van een gedetacheerde en een eindejaarsuitkering (bepaald percentage van de winst) en iedereen krijgt standaard een 13e maand. Door te werken met zelfstandige rollen, cirkels en ondernemers in een onderneming vindt YourProfessionals dat zij een wendbare en succesvolle organisatie hebben weten neer te zetten.

5.4.3 Zelfsturende teams met rollen (Semler)

TechnoBis Engineering en Finext Consultancy werken met zelfsturende teams volgens de filosofie en wetenschappelijke theorie van Ricardo Semler. Hieronder is een uitwerking van de resultaten weergegeven, per organisatie.

Finext Consultancy

Finext is een consultancy organisatie die (strategische) financiële vraagstukken oplost bij klanten op nationaal niveau. Finext verbetert, verandert en draagt zorg voor de meest uiteenlopende financiële vraagstukken (Bijlage 13). De organisatie bestaat uit 153 fte financiële consultants verdeeld over 25 zelfsturende teams met daarin rollen. De niches in de financiële markt zijn onderverdeeld in de zelfsturende teams. Binnen Finext zijn geen managers, functieprofielen, functiehuizen en stafafdelingen zoals HR, marketing of financiën. De verantwoordelijkheden die eigenlijk onderverdeeld zijn bij deze stafafdelingen worden nu verwerkt in de zelfsturende teams. Samen wordt bepaald wie welke verantwoordelijkheden heeft in het team. Finext heeft geen complexe procedures en of andere ingewikkelde richtlijnen (Bijlage 13). Iedere consultant in de organisatie is vrij, zeer ondernemend en denkt continu in het belang van de organisatie of zijn eigen zelfsturende team. Dit zorgt ervoor dat Finext alleen medewerkers in dienst heeft die zich snel kunnen aanpassen aan de organisatiecontext, creatief zijn en een enorme drive hebben. Bovendien staat de klant en het te behalen resultaat bij de klant centraal. De salarissen binnen de zelfsturende teams worden door het team en de consultants zelf bepaald. Wel is er een richtlijn en een salarisplafond geformuleerd vanuit de directie. Ditzelfde geldt voor de maandelijkse bonussen, maar deze zijn wel gebaseerd op persoonlijke prestatie-indicatoren en de te realiseren omzet van de consultant. Deze manier van organiseren wordt door Finext ervaren als een hoge mate van transparantie en eerlijkheid in de teams.

TechnoBis Engineering

TechnoBis Engineering is een technisch bedrijf dat chips maakt voor in vliegtuigen en medische apparatuur. Momenteel werken 100 fte aan technisch professionals binnen TechnoBis en dit gebeurt in 8 verschillende en zelfsturende businessunits die elk gespecialiseerd zijn in het maken van een eigen soort chip of apparaat (Bijlage 13). Deze businessunits zijn volledig zelfsturend en de professionals in de units vertegenwoordigen allemaal een eigen rol. De rollen kunnen doorgegeven worden en een professional kan eigenaar zijn van meerdere rollen tegelijk. De teams regelen in principe alles zelf, van het aannemen van nieuwe klanten of opdrachten tot de administratie en maken van roosters voor het team. De rollenomschrijvingen zijn in samenwerking met het team opgesteld en worden om het jaar herzien. De rollen zijn generiek en resultaatgericht beschreven. In elk team is er een coach/lead aangewezen die het overzicht houdt over de verschillende opdrachten, projecten en klanten. De voornaamste en belangrijkste taak van de coach/lead is het faciliteren van de professionals, zodat iedereen optimaal de chips kan bouwen en programmeren (Bijlage 13). Het te realiseren resultaat van de klant of het project staat centraal. De salarissen liggen vast in een salarisgebouw dat uitgewerkt is in de cao van Tata Steel. TechnoBis moet zich door de aard van het werk houden en conformeren aan deze cao. Er wordt niet gewerkt met bonussen binnen TechnoBis en in de cao. Binnen TechnoBis is gekozen voor deze manier van organiseren, omdat de professionals met hun eigen complexe expertise zelf kunnen bepalen wat goed is voor een bepaald project of een specifieke klant. TechnoBis vindt dat het door deze inrichting wendbaar en flexibel kan inspelen op de organisatiecontext en vooral op de technologische en industriële markt. Deze best practises en interviews vanuit een externe oriëntatie laten zien hoe de verschillende ontwerpen van functies, functiehuizen, salarissen en bonussen eruit kunnen zien voor Comaen. De best practises kunnen gebruikt worden als input voor de vormgeving.

5.4.4 Overzicht en samenvatting resultaten externe oriëntatie & best practises:

In de onderstaande voor- en nadelen Matrix zijn de best practises van de theorieën (functiefamilies, Semler en Holacracy) uitgewerkt:

	1. Traditioneel organiseren en functiefamilies - Openbaar Ministerie & Voort Engineering	2. Holacracy (Robertson) - DPA Professionals & YourProfessionals	3. Zelfsturing (Semler) - Finext Consultancy & TechnoBis
Specificaties	- Er wordt gewerkt met generieke functiebeschrijvingen, en die zijn georganiseerd in functiefamilies en functiegroepen. - In deze functiefamilies zijn functiegroepen gecategoriseerd. - De functiebeschrijvingen zijn resultaatgericht beschreven. - Competenties worden ontwikkeld en gekoppeld. - Onderscheid kan gemaakt worden in niveau van de functies.	- Generieke rollen zijn beschreven en er zijn helemaal geen functies meer dit zijn rollen geworden. - Deze rollen zijn specifiek en resultaatgericht beschreven. - Intern bestaan geen directeurs, managers of teamleiders. - Er wordt gewerkt met cirkels en sub cirkels. Deze zijn gevuld met rollen die hetzelfde doel vertegenwoordigen.	- Er wordt gewerkt met functies, maar deze worden volledig zelfstandig ingevuld door de medewerkers. - Er zijn geen specifieke of resultaatgerichte functiebeschrijvingen. - Intern bestaan geen managers, maar coördinatoren en partners - Er wordt gewerkt met cirkels met daarin piramides (de medewerkers). Deze zijn gevuld met medewerkers die werken aan hetzelfde project of doel.
Voordelen	- Hebben met de tijd weinig onderhoud nodig. - Maakt de carrièrepaden van de medewerkers inzichtelijk en duidelijk. - De organisatie en medewerkers hebben zelf de mogelijkheid om gericht te sturen op dat wat er specifiek gevraagd wordt. - Door het generiek beschrijven van de functiefamilies weten beide partijen wat er verwacht wordt. - Competenties kunnen makkelijk gekoppeld worden aan de generieke functiebeschrijvingen en bieden input voor de gesprekscyclus en beoordeling.	- Vergroot wendbaarheid van de organisatie - Ideale manier om in te spelen op een veranderende organisatiecontext. - De wendbaarheid komt tot stand door de zelf opgezette rollen. - Medewerker kan meerdere rollen vertegenwoordigen en snel schakelen tussen deze rollen. - De rollen zijn onderling makkelijk overdraagbaar dit zorgt ook voor meer flexibiliteit en wendbaarheid.	- Vergroot de wendbaarheid en flexibiliteit van de organisatie. - Medewerkers zijn alleen maar bezig met dat wat goed is voor het zelfsturende team of het resultaat. - Door de hoge mate van ondernemerschap in de zelfsturende teams kan men snel inspelen op problemen en veranderingen. - Aantrekkelijk voor medewerkers om zoveel vrijheid te hebben in een organisatie. - Geen ingewikkelde richtlijnen en procedures.
Nadelen en risico's	- Generieke functiefamilies kunnen zo generiek beschreven worden dat de medewerker zijn eigen functies niet meer herkent of bepaalde verantwoordelijkheden mist. - HR kan de verantwoordelijkheid voelen om de generieke functiefamilies te herzien terwijl deze na opstellen (bijna) geen onderhoud behoeven.	- Kan voor onrust zorgen in de huidige organisatie (staat ver van medewerkers af). - Wordt een hoge mate van zelfstandigheid, creativiteit en ondernemerschap gevraagd van de medewerkers en niet iedereen heeft die competenties. - Organisatie kan moeite hebben met het vinden en binden van: "ondernemers in een onderneming".	- Helder vastleggen van de rollen in het zelfsturende team en het te behalen resultaat goed in kaart brengen is cruciaal. - Kan lastig zijn om wisselwerking tussen rollen goed vorm te geven. - Klantgeluk en resultaat mag niet uit het oog verloren worden, dit kan gebeuren doordat de medewerker te veel vrijheid neemt en het niet aan kan.

5.6 Voor- en nadelen salarissen en structuren d.m.v. best practises

In deze paragraaf komen de salarissen en salarisstructuur aanbod. Vanuit de externe interviews is informatie verkregen die kan bijdragen aan het advies voor Comaen. De voor- en nadelen van verschillende salarisstructuren worden toegelicht, de hoogte en de benchmark zullen ook worden toegelicht.

Salarisstructuren

Uit de externe interviews blijkt dat vier van de zes organisaties werken volgens een cao. DPA Professionals (Bijlage 13) geeft bijvoorbeeld aan dat de salarisstructuur vastgelegd is in een eigen cao voor het intern personeel en de interim professionals. Deze salarisstructuur is traditioneel van aard en is ontwikkeld op basis van jarenlange samenwerking tussen de OR (ondernemingsraad) en de organisatie. DPA ervaart voordeel van deze manier van organiseren, omdat zij het transparant en eerlijk vinden voor iedere functie in de organisatie. Bovendien wordt de cao elke jaargang herzien en eventueel aangepast. DPA Professionals (Bijlage 13) laat zich tijdens de jaarlijkse herziening adviseren door een onafhankelijk adviesbureau. De professionals, de OR en de organisatie hebben allemaal inspraak op veranderingen en tijdens onderhandelingen. Een nadeel wordt geschetst door DPA dat deze manier van organiseren minder competitief is voor de professionals. Daarnaast is de aard van deze vorm van organiseren statisch en minder flexibel ten opzichte van andere structuren. Als bijvoorbeeld schaarste in een bepaalde functiegroep optreedt in de markt en DPA moet een hoger salaris bieden dan concurrenten, dan moet men wachten tot het einde van het jaar op de herziening voordat de salarissen aangepast kunnen worden. Bovendien vindt de beoordeling vaak op jaarlijkse basis plaats en is daardoor ook minder effectief. Het tegenovergestelde van de traditionele cao-salarisstructuren is de manier waarop Finext Consultancy (Bijlage 13) de salarisstructuren heeft georganiseerd. De salarissen liggen bij Finext niet vast in een salarisstructuur of schema, maar zijn onderverdeeld in de verschillende zelfsturende teams. Finext heeft een plafond vastgesteld voor de verschillende rollen en de professionals en team bepalen zelf de hoogte van het salaris per rol. Het voordeel van deze manier van organiseren vindt Finext dat het eerlijk, transparant en persoonlijk is. Het gevaar kan zijn dat professionals zichzelf te hoog inschatten en zichzelf niet goed kunnen terugverdienen. Zij geven aan dat een ander voordeel is dat er eigenlijk geen argwaan en onrust ontstaat over salarisverschillen, want je bepaalt samen jouw eigen salaris en dat van je collega's (Bijlage 13).

Benchmark voor salarissen van Comaen

De hoogte en de spreiding van de salarissen in de (industriële) detacheringsbranche is gebenchmarkt en deze worden hier verder toegelicht, zie bijlage nummer 6. De cijfers zijn tot stand gekomen door onderzoek van interne organisatie documenten (DPA Professionals, YER Engineering, Vitae). De cijfers zijn gebaseerd op een 40-urige werkweek. Door de breedte van de salarissen in de verschillende niveaus kunnen de salarissen in een moderne salarisstructuur gegoten worden. Het inpassen van de salarissen in "broadbanding" uit hoofdstuk 3 kan tot de mogelijkheden behoren.

Inschaling & Doorstroom

De professional wordt tijdens de aanvang van het dienstverband per team of businessunit ingedeeld als junior, medior of senior. De indeling en de eventuele doorstroom van de functie is afhankelijk van verschillende criteria: afgeronde opleiding, aantal ervaringsjaren in een of meerdere vakgebieden, vereiste vaardigheden voor de functie en performance intern

of bij een opdrachtgever. Tijdens een jaarlijks beoordelingsgesprek kan zowel de professional als de beoordelaar (businessunit manager, resource manager, directeur, leidinggevende etc.) de persoonlijke ontwikkeling aan de orde stellen. Om een carrièrepad vorm te geven wordt een ontwikkelingsplan gemaakt voorafgaand aan het dienstverband. In dit plan worden de stappen gedefinieerd om tot het gewenste niveau te kunnen doorstromen.

Jaarlijkse salarisverhoging methodiek

Op basis van een goede beoordeling kan een medewerker (bijna) altijd in aanmerking komen voor een (jaarlijkse) salarisverhoging. De onderstaande verhogingsmethodiek is tot stand gekomen door onderzoek te doen naar de interne documenten van DPA Professionals, YER Engineering en Vitae. In al deze organisaties is de verhoging naast persoonlijke ontwikkeling en individuele resultaten deels gekoppeld aan: "EBITDA (Earnings Before Deduction of Interest, Tax and Amortisation)" ofwel winst voor aftrek van rente, belastingen en afschrijvingen van immateriële activa (Rabobank, 2019). Rabobank (2019) geeft aan dat EBITDA een van de indicatoren is waaruit de financiële gezondheid van een organisatie, team of businessunit afgeleid kan worden. Het EBITA van een businessunit van het afgelopen jaar vormt uitgangspunt van de beoordeling. Zoals eerder in de afbakening van de onderzoeksvraag in hoofdstuk 2 gesteld, valt het dieper ingaan op beoordeling en functiewaardering buiten dit adviesrapport. Voor de verdeling en voorbeelden volgens het werken met EBITA wordt verwezen naar bijlage 7.

5.7 Benchmark variabele bonusstructuur

De hoogte en de spreiding van de bonussen in de (industriële) detacheringsbranche is gebenchmarkt en deze worden hier verder toegelicht. De cijfers zijn tot stand gekomen door onderzoek van interne organisatie documenten van de jaargang 2018/2019. De cijfers zijn afkomstig van: DPA Professionals, YER Engineering, Vitae, Voort Engineering.

De bonusstructuur op basis van persoonlijke KPI's

Bij drie van vijf organisaties uit de best practises wordt gewerkt met bonussen die gekoppeld zijn aan persoonlijke prestatie-indicatoren of KPI's (key performance indicators). Er wordt gewerkt met een KPI keuzeset en deze wordt jaarlijks door de directie van de organisatie vastgesteld (Randstad Groep, 2018). Randstad Groep (2018) geeft aan dat de leidinggevende vervolgens in overleg met de medewerker het aantal, de inhoud en de wegingsfactor van de KPI's vaststelt en dit wordt voor akkoord voorgelegd aan de directie. Elke jaargang worden 3 tot 5 KPI's vastgesteld aan de hand van het niveau van de professional, zie bijlage 8. Randstad Groep (2018) stelt daarnaast dat er altijd een KPI gericht is op het financiële resultaat van de organisatie. Deze KPI weegt voor het bepalen van het bonuspercentage mee voor 30%. De wegingspercentages van de andere KPI's worden individueel en in overleg met de professional bepaald. Een voordeel van deze manier van organiseren is dat de organisatie de professional persoonlijk betreft bij de te behalen resultaten. Daarnaast heeft de professional invloed op de KPI's en kan zelf sturen op basis van zijn eigen niveau. In de bijlage is een overzicht gegeven van een voorbeeldberekening bonuspercentage op basis van een KPI keuzeset. De uit te keren bonus kan jaarlijks of per kwartaal uitgekeerd worden en is op basis van het bruto jaarsalaris van de medewerker. In bijlage 8 is het voorbeeld fictief uitgewerkt voor het werken met de persoonlijke KPI keuzeset.

5.8 Overzicht en samenvatting resultaten interne oriëntatie

In de onderstaande Matrix zijn de wensen en verwachtingen van het management en de consultants (9 fte) weergegeven:

	1. Wensen en verwachtingen m.b.t functiehuis	2. Wensen en verwachtingen m.b.t salarisgebouw	3. Wensen en verwachtingen m.b.t bonusstructuur
Wensen en verwachtingen van de consultants	-Alle respondenten geven dat zij het belangrijk vinden dat een functiehuis generiek, helder en duidelijk op hoofdlijnen beschreven is voor iedere consultant in de organisatie. - De respondenten geven aan dat het goed voor de organisatie is als het functiehuis mee kan groeien en flexibel is. - Moet een koppeling worden gemaakt met functiewaardering en ontwikkeling van de consultants op individueel niveau. -Carrièrepaden moeten zichtbaar zijn.	-De individuele groei in het salaris moet duidelijk zijn en voor de respondenten. -Salarisschalen en structuren moeten zorgen voor helderheid, eerlijkheid en conformiteit. -Het marktconform neerzetten van de salarissen is een wens van (bijna) alle respondenten. - Een beoordelingscyclus koppelen aan de individuele salarisgroei. - Een duidelijke salarisstructuur komt die flexibel is en meebeweegt met de prestaties.	- Maandelijks uitkering, betere koppeling aan prestaties, inbrengen van een teambonus per vakgebied en team. -Dat er een bonusstructuur komt die beter afgestemd is op de consultants met kleinere stapjes en doorlopende procentuele groei. - Meerdere momenten per jaar waar je een bonus krijgt moet leiden tot meer effectiviteit en individuele competitiviteit. -Marktconform inrichten van de bonusstructuur.
Negatieve ervaringen of nadelen volgens de consultants	-Vanuit vorige werkgevers hebben de consultants slechte ervaringen met functiehuizen die statisch, niet wendbaar en niet flexibel zijn. -Iedereen moet het werken met een functiehuis nastreven en hier naar handelen anders werkt het niet. -De functiewaardering stopt op een bepaald moment en dit moet een doorlopend proces zijn voor alle consultants anders haken mensen af.	-Grote salarisverschillen moeten echt voorkomen worden in de toekomst. -Respondenten hebben geen idee hoe de resultaten zich verhouden tot de salarisgroei. Dit geeft voor onzekerheid voor de toekomst. -Zelf met de organisatie in gesprek gaan over mijn salaris is lastig en dit moet een wisselwerking worden tussen de organisatie en de consultants anders haken mensen af.	-Bijna alle respondenten geven aan dat de bonusstructuur niet realistisch is voor nieuwe consultants. -De stagnatie van de 0,07% in de omzetten zorgt voor een gevoel van oneerlijkheid in de organisatie. -Het niet direct resultaat zien je prestaties (bij je volgende salaris) heeft een negatieve werking en maakt de bonusstructuur niet effectief -De respondenten missen een persoonlijke aanpak per consultant.
Extra relevante info	-Daarnaast moet een functiehuis niet te ingewikkeld uitgewerkt (max 2 A4) zijn en moeten er niet te veel regels en procedures aan vast zitten. - De verantwoordelijkheden, richtlijnen en competenties mogen ook niet ontbreken. - Betrokkenheid van de consultants is belangrijk voor de doorontwikkeling.	- De koppeling maken tussen het salarisgebouw en de HR-instrumenten is de volgens de respondenten de grootste uitdaging. -Respondenten vinden dat er niet slecht betaald wordt binnen Comaen -Salarisverschillen moeten echt voorkomen worden in de toekomst anders krijgt de organisatie nog meer onrust.	-Omzestappen van €10.000 of €15.000 is realistischer voor de consultants. -Team bonus kan effectief zijn. -Betere koppeling aan individuele prestaties en inbreng in de organisatie. -De organisatie moet de procentuele groei door laten lopen in plaats van stagneren op 0,07%. -Koppeling moet gemaakt worden met beoordeling.

Er zijn 7 consultants en 2 team leads geïnterviewd. In deze interviews is in de eerste vragen gesproken over de inrichting van een functiehuis voor de consultants. Via een begeleidende presentatie zijn verschillende mogelijkheden, theorieën uitgelegd. In de interviews is genoeg ruimte gebleven voor eigen ideeën en inbreng van de consultants (zie topic en vragenlijst in bijlage 11).

5.8.1 Ervaringen en verwachtingen m.b.t verschillende organisatievormen

In de laatste vragensectie van de topiclijst werd gesproken over de eventueel toe te passen organisatievormen en theorieën die aan bod zijn gekomen in het theoretisch kader van hoofdstuk 3 en de best practises van de (detachering) organisaties uit hoofdstuk 5. Er werd niet gestuurd, alleen info gegeven over de theorie, om vervolgens te vragen naar hun mening. Alle respondenten (zie bijlage 13) geven aan dat zij het uitwerken van generiek beschreven functiefamilies zien zitten voor Comaen. Zij geven aan dat dit kan zorgen voor rust bij de consultants, omdat zij op hoofdlijnen weten wat er van hen verwacht wordt en waar zij verantwoordelijk voor zijn.

Respondent 1: *“ Het beschrijven van de functies voor consultants zal mij beter helpen bij het achterhalen van de verantwoordelijkheden, maar ook eventuele nevenactiviteiten”.*

Daarnaast vinden zij het belangrijk dat een koppeling gemaakt wordt met competenties, nevenactiviteiten en overige verantwoordelijkheden. De meningen over het werken met de organisatie theorie Holacracy zijn verdeeld. Respondenten 1, 2, 3, 5 en 7 (zie bijlage 13) stellen dat het werken met Holacracy, cirkels en rollen iets is wat zij voor de toekomst wel voor zich zien. De hoofdaspecten: autonomie, zelfsturing en wendbaarheid van de organisatie is volgens hen iets wat goed bij detacheringsorganisaties past die nog in ontwikkeling zijn, maar er wordt wel getwijfeld of dit momenteel past bij het huidige personeelsbestand van Comaen.

Respondent 2: *“ Wij zijn als organisatie nog lang niet klaar voor het werken met rollen. Zekere mate van vrijheid is belangrijk, maar ik denk niet dat wij de mensen met de juiste competenties in huis hebben voor Holacracy”.*

Respondent 6 (zie bijlage 13) geeft bijvoorbeeld aan dat dit meer iets is voor een organisatie waarbij alle consultants al goed presteren, functioneren en leveren. Ook moeten deze consultants een hoge mate van zelfstandigheid hebben en dit is momenteel niet het geval binnen Comaen. Het definiëren van rollen en cirkels is wel iets wat de respondenten graag zien gebeuren. Tot slot is gesproken over het plat organiseren van de organisatie. Eigenlijk alle consultants geven aan dat Comaen momenteel plat georganiseerd is en dat dit voor de toekomst ook zo moet blijven. Respondent 5 (zie bijlage 13) geeft bijvoorbeeld aan dat de flexibiliteit, korte lijnen en wendbaarheid veel belangrijker zijn dan het neerzetten van een organisatie ter grootte van een wolkenkrabber.

Respondent 4: *“ Zelfsturende teams volgens Semler lijkt mij een super idee, maar ik denk dat we wel goed moeten communiceren en dat er draagvlak gecreëerd moet worden intern”*

6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de centrale vraag van dit adviesrapport. Om tot de beantwoording van de centrale vraag. Door middel van de beantwoording in deze paragraaf wordt input verkregen voor de aanbevelingen in hoofdstuk 8.

6.1 Reden tot onderzoek en opstellen van dit adviesrapport

De gunstige markt, de problemen rondom de consultants m.b.t de wederzijdse verwachtingen, salarisverschillen, het ontbreken van een definitieve variabele bonusstructuur en de HR-doelstelling heeft geleid tot de noodzaak van dit onderzoek en het advies.

6.2 Beantwoording centrale vraagstelling

In de onderstaande paragraaf wordt antwoord gegeven de centrale vraagstelling. De vraagstelling luidt: *“Hoe ziet een toekomstbestendig functiehuis inclusief beloningsgebouw met variabele bonusstructuur eruit voor de consultants van Comaen, dat de veranderingen en organisatiedoelstellingen ondersteunt?”*. Het ontwerp van een toekomstbestendig functiehuis inclusief salarisgebouw met variabele bonusstructuur, dat de veranderingen en organisatiedoelstelling ondersteunt, moet aan verschillende eisen voldoen. De eerst eis uit de situatieschets (hoofdstuk 1) is dat het functiehuis inclusief beloningsgebouw met variabele bonusstructuur moet kunnen meebewegen met de veranderingen en wendbaar zijn in de huidige organisatiecontext. ABN AMRO (2019) bevestigt dit en stelt daarnaast in de situatieschets dat het belangrijk is voor Comaen om op zoveel mogelijk ontwikkelingen en kansen in de sector te anticiperen. Dit kan ervoor zorgen dat Comaen mee kan komen met de concurrenten in de markt. De theorie typeert Comaen als een “Sleeper” (Van Leeuwen, 2016). Comaen reageert niet of weinig op bewegingen en ontwikkelingen in de sector. Terwijl andere organisaties continu bezig zijn om kansen te benutten en strategieën te creëren (Van Leeuwen, 2016). Vanuit de situatieschets en het theoretisch onderzoek (hoofdstuk 3) werd duidelijk dat het inrichten van de interne organisatie met rollen en cirkels (Holacracy, 2017) zorgt voor de gewenste wendbaarheid binnen Comaen. Dit blijkt ook uit de resultaten van de externe interviews die gehouden zijn bij DPA Professionals en YourProfessionals (hoofdstuk 5). De interviews uit de interne oriëntatie geven een absolute tegenstrijdige meerderheid weer onder de consultants en het management. Zij zien dit in tegenstelling tot de theorie niet zitten. De consultants en het management kiezen liever voor een inrichting die minder afwijkt van de huidige situatie, omdat de meeste consultants momenteel niet over de juiste competenties beschikken voor het werken met zelfsturing of rollen en cirkels (hoofdstuk 5). Er kan geconcludeerd worden dat het bevorderlijk is als Comaen aan de slag gaat met de competenties van de consultants. Dit is namelijk ook een van de geformuleerde HR-doelstellingen. Het ontwerpen via rollen en cirkels gaat altijd gepaard met competentie management voor de rollen. Hiermee slaat de organisatie twee vliegen in een klap. De voorkeur van de consultants gaat echter uit naar het ontwerpen van generieke functie families, zoals bij het Openbaar Ministerie en Voort Engineering (hoofdstuk 5). Deze generieke functiebeschrijvingen van de consultants moeten op hoofdlijnen beschreven worden, zodat er duidelijkheid ontstaat over wat verwacht wordt van de consultants. Dit kan een eerste stap zijn voor Comaen. Wat daarnaast opvallend is en een nieuwe impuls geeft, is dat alle consultants enthousiast zijn over het plat organiseren van de organisatie, via zelfsturing d.m.v. Semler (Runhaar, 2017) en het ontwikkelen van rollen in de toekomst. Om wel tot die juiste mate van toekomstbestendigheid en wendbaarheid te

komen is het gunstig voor Comaen als naar een van deze twee organisatietheorieën wordt toegewerkt. Kortom, voor Comaen is het belangrijk om eerst te starten met het ontwikkelen van de generieke functiefamilies op korte termijn. Wanneer veel interne verandering, professionalisering en ontwikkeling plaats heeft gevonden kan op langere termijn strategisch overgeschakeld worden naar rollen en cirkels door middel van Holacracy (Robertson) of Zelfsturing (Semler). In het verlengde van het functiehuis liggen de salarissen en het salarisgebouw. Om naast een toekomstbestendig functiehuis ook toekomstbestendig te belonen, zal Comaen willen streven naar de ontwikkeling van een moderne salarisstructuur. Broadbanding kan hiervoor een uitkomst bieden (FNV Bondgenoten, 2010). Deze is competitief en gekoppeld aan individuele prestatie-indicatoren door middel van een beoordelingscyclus. Dit vergroot de effectiviteit van de salarisstructuur (Baarda, 2016). Het wordt voor iedere consultant duidelijk welke individuele salarisgroei hij of zij kan doormaken gedurende zijn loopbaan bij Comaen. Een duidelijke meerderheid van de consultants geeft in de interne oriëntatie aan dat zij dit belangrijk vinden voor de toekomst. Het duidelijk vastleggen in een leesbaar document van de salarissen zal in de toekomst bijdragen aan de transparantie en zorgt daarnaast voor rust bij de consultants. Bijna alle consultants hebben daarnaast de wens dat de salarissen geformaliseerd en marktconform getoetst worden aan de concurrenten in de branche. Er kan geconcludeerd worden dat de benchmark inclusief jaarlijkse verhogingsmethodiek uit de resultaten van hoofdstuk 5 en bijlage 7 kan bijdragen aan het marktconform implementeren van deze wens van de consultants. Na implementatie kan dit een waardevolle bijdrage leveren aan een van de strategische HR-doelstelling: het aannemen van 6 (fte) nieuwe consultants. Comaen kan door de nieuwe salarissen en moderne salarisstructuur voorkomen dat in de toekomst grote salarisverschillen ontstaan. Om te zorgen dat een bonusstructuur daadwerkelijk effectief is zal Comaen willen werken met een bijvoorbeeld maandelijkse of kwartaal bonus (Baarda, 2016). Daarnaast zal dan gekeken worden naar de structuur, de stagnatie in de procentuele groei en de stappen in de te behalen omzetten. Deze zijn niet realistisch voor de meeste consultants binnen Comaen. Als men de effectiviteit van de bonusstructuur nog verder wil uitbreiden zal Comaen de consultants moeten betrekken bij de ontwikkeling van persoonlijke KPI's (Randstad Groep, 2018). Deze KPI's worden in samenwerking met de consultant opgesteld en gekoppeld aan het niveau van de consultant. Daarnaast is het belangrijk om op basis van alle individuele KPI's een vertaalslag te maken met de individuele beoordeling per consultant. Deze KPI's hebben betrekking op het financiële resultaat, individuele resultaten, nevenactiviteiten en resultaten op teamniveau (zie bijlage 8 voor schematische verdeling KPI's bonusstructuur). Dit vergroot de effectiviteit en uiteindelijk de resultaten van de consultants. De moderne salarisstructuur, het formaliseren van de marktconforme salarissen, het aanpassen van de bonusstructuur, de persoonlijke KPI's, en het vergroten van effectiviteit op meerdere fronten zorgt op de lange termijn voor betere resultaten en eventueel een vergroting van de omzet. Dit is ook een van de strategische HR-doelstellingen voor 2019. Concluderend vanuit de centrale vraagstelling kan gesteld worden dat Comaen op korte termijn zal moeten streven naar een mix tussen de moderne theorieën, best practises, benchmarking en de conservatieve houding van de huidige consultants. Het toekomstbestendig krijgen van en het implementeren van het functiehuis inclusief salarisgebouw en variabele bonusstructuur zal met het huidige personeelsbestand leiden tot een compromis tussen de opdrachtgever S. Fontein, het management en de consultants. Het bestaande consultant team van Comaen is het team waar de organisatie het de komende tijd mee moet doen. S. Fontein en het management is erbij gebaat om te zoeken naar "common ground" in de teams als het over wil gaan op de organisatieverandering.

7. Discussie

In dit hoofdstuk wordt een kritische reflectie gegeven op de resultaten van het adviesrapport.

In dit adviesrapport is onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van een toekomstbestendig functiehuis inclusief beloningsgebouw met variabele bonusstructuur voor de consultants van Comaen, dat de veranderingen en organisatiedoelstellingen ondersteunt. Er is in dit adviesrapport bewust gekozen om geen gebruik te maken van kwantitatief onderzoek in vorm van bijvoorbeeld een enquête. Door het inzetten van interviews kon op alle onderwerpen, verwachtingen en wensen extra ingezoomd en doorgevraagd worden. Dit heeft veel waardevolle inzichten opgeleverd voor het adviesrapport. Een enquête uitzetten onder de consultants en managers had in mindere mate geleid tot waardevolle inzichten, omdat de vraagstelling en beantwoording in een enquête zeer beperkt is. Omdat in dit adviesrapport gevoelige onderwerpen, zoals de salarissen en bonusstructuur aan bod kwamen, wil je de consultants en het management de mogelijkheid geven om vrijuit te spreken en gehoord te worden. Naast de interne interviews zijn verschillende externen geïnterviewd. Deze externen zijn allemaal werkzaam in een HR of managementfunctie (medior tot senior level). De organisaties waar deze externen werkzaam zijn, verschillen van (industriële) detachering tot openbaar bestuur en bancaire sector. Bovendien heeft de mogelijkheid zich voorgedaan een concurrent te interviewen (Voort Engineering). De externe oriëntatie en de organisaties in deze oriëntatie zijn in samenspraak met de opdrachtgever zorgvuldig samengesteld. Dit kan men terugzien in de keuze, grootte van de organisatie en de verschillende branches of niches waar de organisaties actief in zijn. Het was niet haalbaar om alle branches in kaart brengen rondom dit onderwerp, maar er is getracht om een zo goed mogelijk beeld en verscheidenheid aan organisaties neer te zetten rondom deze onderwerpen. Doordat de opdrachtgever directeur S. Fontijn van Comaen de behoefte had aan een onderzoek en adviesrapport dat zich richt op functies, functiehuisen, salarissen, salarisstructuren, bonussen en variabele bonusstructuren voor de consultants, moesten veel verschillende onderwerpen onderzocht worden. Door deze grote verscheidenheid en differentiatie aan onderwerpen kon niet volledig ingezoomd worden op een onderwerp bijvoorbeeld: "functiehuisen, salarissen, belonen en bonussen". Het kan zijn dat dit adviesrapport door de differentiatie aan onderwerpen op sommige plekken diepte mist, maar er is geprobeerd om een zo volledig mogelijk onderzoek neer te zetten dat de wensen van de opdrachtgever vervuld.

Momenteel zijn geen wetenschappelijke theorieën beschikbaar over toekomstgerichte functiehuisen, salarisgebouwen of bonusstructuren. Daarom is in dit adviesrapport de focus gelegd op theorieën die zich richten tot het "wendbaar" maken van moderne organisaties. Het was daarom lastig om een koppeling te maken met het functiehuis, salarisgebouw en de variabele bonusstructuur. Daarnaast bestaat geen wetenschappelijke theorie die zich focust op uitzend- of detacheringsorganisaties met betrekking tot deze onderwerpen. Bovendien is het onderwerp zeer actueel en daardoor is gekozen voor het inzetten van best practises en een benchmark bij andere organisaties, in plaats van het ontwikkelen van een conceptueel model van het theoretisch onderzoek. Tot slot bleek dat (bijna) alle consultants en managers als eerste de voorkeur gaven aan het ontwikkelen van functiefamilies. Dit brengt de minste verandering met zich mee en hieruit blijkt dat zij niet helemaal openstaan voor een groot organisatorisch verandertraject. Aan de andere kant zien zij wel graag meer flexibiliteit, wendbaarheid en zelfsturing in de organisatie. Het theoretisch kader heeft laten zien dat dit

alleen gecreëerd kan worden door het ontwikkelen van rollen en cirkels of met de manier van Semler. Voor de daadwerkelijke toekomstbestendigheid en wendbaarheid van Comaen is belangrijk om met beide scenario's rekening te houden. De consultants geven allemaal aan dat de hoogte van de salarissen goed is en dat de bonusstructuur op details aangepast kan worden. De verwachting is dat in tegenstelling tot het functiehuis hier snel overeenstemming bereikt kan worden.

Vanuit mijn eigen rol in het onderzoeksproces vond ik het lastig om de externe oriëntatie vorm te geven. De zoektocht naar bedrijven die werken met de organisatie-theorieën uit het theoretisch kader was intens en lastig, maar vanuit een goede samenwerking met S. Fontijn en zijn netwerk is dit toch gelukt. De volgende uitdaging was om bij de organisaties aan tafel te komen voor een interview van ongeveer een uur. De HR-professionals en managers uit de externe oriëntatie hadden over het algemeen allemaal overvolle agenda's. Het plannen van een interview verliep daarom niet altijd even soepel. Tijdens het interviewen heeft het mij geholpen dat ik vooraf de interviews goed had voorbereid en de vragenlijsten uitgewerkt had. Dit gaf houvast en richtlijnen tijdens het interviewen. Deze externe interviews gaven mij goede inzichten over de theorieën, maar ook over de uiteindelijke implementatie en inrichting. Zo werd bijvoorbeeld snel duidelijk dat het werken met zelfsturing of rollen en cirkels kan leiden tot grote organisatiesuccessen in de huidige moderne tijd. Bovendien had het voor het onderzoek waardevol geweest als naast de externe organisaties en de huidige populatie consultants van Comaen, er ook nog een externe populatie van consultants was vormgegeven en geïnterviewd. Dit was alleen niet haalbaar binnen 5 maanden.

Als ik kijk naar mijn rol in de interne oriëntatie en interviews, dan kan ik stellen dat het een prettige en respectvolle samenwerking was met de consultants en het management van Comaen. De consultants is de mogelijkheid geboden vrijuit te spreken (open vragen, verhelderingsvragen, samenvatten). Ook zijn de resultaten geanonimiseerd in de bijlage. Ondanks dat het over gevoelige onderwerpen (red. salaris en bonus) ging hebben alle consultants de tijd genomen om uitgebreid in te gaan op de vragen. Ik realiseer me dat er altijd enige mate van (onbewuste) beïnvloeding kan plaatsvinden. Tot slot hebben alle consultants geholpen met het verkrijgen van organisatiedocumenten voor de benchmarking. Dit was zeer waardevol en heeft uiteindelijk geleid tot een marktconforme weergave van de salarissen.

8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gegeven op basis van de resultaten en conclusies uit dit adviesrapport. Deze aanbevelingen moeten ervoor zorgen dat Comaen een toekomstgericht functiehuis inclusief salarisgebouw en variabele bonusstructuur kan neerzetten dat veranderingen van de HR-doelstellingen ondersteunt.

1. Op korte termijn invoeren van generieke functiefamilies en functiegroepen

Zoals eerder beschreven in dit adviesrapport is het voor Comaen belangrijk dat zij veranderen en verbeteren. Dit is een constante factor geworden in een zoektocht naar toekomstbestendigheid. De eerste stap die genomen kan worden is het op korte termijn ontwikkelen van functiefamilies en functiegroepen. Korte termijn betekent in het geval van Comaen binnen één jaar. In de matrix in hoofdstuk 5 zijn de voor- en nadelen van het werken met generieke functiefamilies en functiegroepen toegelicht. Vergelijkbare functies met vrijwel dezelfde doelstellingen worden onderverdeeld in functiefamilies en functiegroepen (Van Oostveen et al., 2008). Een van de grootste voordelen van het ontwikkelen en implementeren van generieke functiefamilies en functiegroepen binnen Comaen is dat het zorgdraagt voor een stabiele basis. Daarnaast creëert het helderheid en overzicht voor de consultants. Bovendien sluit het aan bij de wensen en verwachtingen van het management en de consultants. Bijna alle managers en consultants gaven in de interviews aan dat generieke functiefamilies en functiegroepen de voorkeur heeft boven Holacracy en Zelfsturing, omdat dit een kleine organisatieverandering betreft. Het ontwikkelen en implementeren van generieke functiefamilies en functiegroepen is de eerste stap voor Comaen om in de toekomst te streven naar de inrichting van het functiehuis met generieke posities en rollen volgens Semler of Robertson. Voor een voorbeeld van de inrichting wordt verwezen naar de bijlage nummer 9. Berenschot Advies kan ingeschakeld worden voor extern advies.

2. Implementeer de HR-tool Profendo van AWWN

Tegelijkertijd met de implementatie van de functiefamilies en functiegroepen wordt aanbevolen om de tool Profendo in gebruik te nemen. Profendo is een tool en HR-instrument, die ontwikkeld is door AWWN (Algemene Werkgeversvereniging Nederland). Met Profendo kan Comaen online alle functiefamilies en functiegroepen ontwikkelen, beheren en effectief te werk gaan (AWVN, 2019). Men kan complete functiehuizen en rollenrasters bouwen en deze managen vanuit de tool. De tool heeft een open access optie waarbij iedereen in de organisatie kan deelnemen aan de ontwikkeling van de functiefamilies en functiegroepen. Dit kan ervoor zorgen dat Comaen samen met het management en consultants continu kan bouwen aan een toekomstgerichte organisatie. De functiefamilies en functiegroepen worden beheerd op een centrale plek in plaats van losse Word documenten ergens op een harde schijf, waar niemand iets mee doet. Daarnaast kan een AWWN-adviseur ook in de tool om advies te verstrekken of ondersteuning te bieden bij de ontwikkeling van de functiefamilies en functiegroepen (AWVN, 2019). Kosten van de tool zijn €2.000 per jaar.

3. Competenties vaststellen en ontwikkelen voor de consultants.

Voor het werken met zelfsturing of holacratie is het essentieel als Comaen competenties voor de consultants ontwikkelt. Comaen heeft momenteel geen beleid op het gebied van competenties voor de huidige en toekomstige consultants. De respondenten uit de interne

oriëntatie geven aan dat veel consultants niet beschikken over voldoende mate van zelfstandigheid, flexibiliteit en verantwoordelijkheidsgevoel voor zelfsturing of holacractie (zie bijlage 2). Daarnaast geven de respondenten aan dat het bevorderlijk zal zijn als deze competenties duidelijk beschreven en uitgewerkt worden, zodat iedere consultant weet wat er van hem verwacht wordt. S. Fontein en het management kunnen samen de competenties ontwerpen en ontwikkelen.

4. Competenties ontwikkelen en meten door middel van LTP Assessment

Na het ontwikkelen en vaststellen van de competenties voor de consultants is het van belang dat er alleen nog consultants aangenomen worden die beschikken over de juiste competenties voor zelfsturing of holacractie. Voor de aanname van de 6 (fte) nieuwe consultants voor 2019 wordt aanbevolen om te werken met een van de assessments van LTP. Het meest waardevolle assessment van LTP is de: "Talent Fit". Met dit assessment kan Comaen snel en objectief de match tussen talent en de werkomgeving bepalen. Ook krijgt de organisatie inzicht in iemands voorkeursrollen, de best passende werkomgeving, sterke punten, aandachtspunten en veranderkracht (LTP, 2019). Bovendien kan dit assessment ingezet worden tijdens de selectie van de 6 nieuwe consultants en voor de ontwikkeling van de huidige consultants van Comaen. Als het assessment ingezet wordt in de selectie moet het rapport input bieden voor een tweede gesprek na het eerste kennismakingsgesprek. De business consultants van LTP kunnen Comaen ondersteunen en adviseren bij de ontwikkeling en het in kaart brengen van de competenties, zodat dit aansluit bij de wensen van de organisatie.

***Pilot in een consultant team**

Om te oefenen met het gebruik van de tool is het waardevol en wordt aanbevolen om een pilot te draaien in een team van consultants dat goed functioneert. In een team dat minder goed functioneert zal de tool aanvoelen als een last. Deze consultants zullen zich alleen willen focussen op de resultaten. Via deze manier kan de organisatie wennen en oefenen met de tool voor dat implementatie plaatsvindt.

5. Benchmark als richtlijn voor de nieuwe salarissen en het salarisgebouw

Om van andere organisaties uit de branche te leren voor het inrichten van de salarissen is gekozen voor het inzetten van een benchmark. Daarnaast was het een wens van de opdrachtgever dat de hoogte en de spreiding van de salarissen in kaart gebracht werden. Dit is gedaan door middel van de benchmark. Het is voor Comaen waardevol en er wordt aanbevolen om de salarissen en het salarisgebouw uit de benchmark te implementeren zoals beschreven in bijlage 6. Bovendien wordt geadviseerd om de inschaling en doorstroom in te zetten zoals beschreven in hoofdstuk 5. Ook wordt aanbevolen om in 2019 te werken volgens de jaarlijkse salarisverhoging op basis van het resultaat in EBITA in % van de omzet per team. Deze manier van organiseren sluit aan bij de wensen en verwachtingen van de consultants en management uit de interne oriëntatie. Daarnaast moet dit in de toekomst transparantie en gelijkheid bieden. Ook kan Comaen ervoor zorgen dat bij de huidige en nieuwe consultants geen grote salarisverschillen en onrust meer ontstaat.

6. De bonusstructuur op basis van persoonlijke KPI's en per kwartaal

Vanuit de benchmark en de externe oriëntatie is gebleken dat het voor een organisatie in de (industriële) detacheringsbranche waardevol is om een bonusstructuur te koppelen aan persoonlijke KPI's of persoonlijke prestatie-indicatoren. Deze moeten in samenspraak met

de consultants opgesteld worden. Er wordt aanbevolen om de KPI's en de weging van de KPI's in te richten zoals beschreven in paragraaf 5.7. En deze KPI's moeten actief werkzaam zijn voor het team, op individueel niveau en organisatiebreed. Daarnaast is er altijd een KPI gericht op het realiseren van financieel resultaat. Geadviseerd wordt om per consultant minimaal vijf KPI's te formuleren per jaargang. Door het persoonlijk maken van de bonus vergroot Comaen de effectiviteit (Baarda, 2016). Daarnaast kan er een betere koppeling gemaakt worden met de individuele beoordeling en ontwikkeling van de consultants. Als Comaen de bonusstructuur niet wil inzetten volgens de beschreven berekening uit hoofdstuk 5 op basis van het bruto jaarsalaris van de consultant, dan kan de organisatie gebruik blijven maken van de huidige bonusstructuur. Het financieel resultaat en de te behalen omzet kan dan gebaseerd worden op de huidige (pilot) bonusstructuur van Comaen uit paragraaf 5.3, maar er wordt aanbevolen om de omzetstappen te verkleinen naar stappen van €10.000 tot maximaal €20.000. Dit maakt de bonusstructuur realistischer voor iedere consultant in de organisatie. Bovendien is het naar verhouding eerlijker als de stagnatie van 0.07% uit de bonusstructuur gehaald wordt en deze doorloopt met stappen van 0.01%. Daarnaast wordt sterk aanbevolen om de bonus per kwartaal uit te keren. Dit vergroot de effectiviteit van de bonus bij de consultants. Het belangrijkste uitgangspunt van Comaen moet zijn het werken met persoonlijke KPI's. De individuele benadering en ontwikkeling per consultant moet centraal staan. Alleen dan kan de organisatie streven naar toekomstgerichtheid dat de HR-doelstellingen ondersteunt.

7. Implementeer op de middellange termijn broadbanding

Als Comaen wil streven naar meer toekomstbestendigheid en wendbaarheid in de salarissen en het salarisgebouw wordt aanbevolen om op de middellange termijn broadbanding in te zetten. De salarissen uit de benchmark kunnen ingepast worden in de payzones van de broadbands. Hierdoor zal er meer individuele competitiviteit en flexibiliteit ontstaan. De wensen van de respondenten waren dan ook dat een nieuw salarisgebouw: flexibel, transparant, eerlijk en competitief moet zijn voor de huidige en toekomstige consultants van Comaen. Daarnaast moet deze niet te ingewikkeld beschreven en uitgewerkt zijn en moet de hoogte van de salarissen marktconform zijn. Het werken met broadbanding sluit aan bij alle wensen en verwachtingen van de consultants van Comaen. De belangrijkste voorwaarde voor het werken met broadbanding is dat Comaen gaat werken met individuele prestatie-indicatoren. Deze moeten individueel gekoppeld worden aan broadbands per consultant voor maximaal resultaat. Bovendien leent broadbanding zich uitstekend voor om een koppeling te maken tussen de HR-doelstellingen van de organisatie en de beoordelingscyclus van consultants in de organisatie (FNV Bondgenoten, 2010). Om broadbanding zo goed mogelijk te implementeren en op te zetten wordt aanbevolen om een "Compensation & Benefits Analyst" in te zetten voor de inrichting. De kosten voor het advies op maat bedragen €150,- per uur exclusief btw. Een goed voorbeeld van HR-adviesbureau dat hierbij ondersteuning kan bieden is Kroese & Wevers.

8. Op middellange termijn invoeren van zelfsturing of holacratie

Zoals beschreven in het vorige deel van dit hoofdstuk dient het ontwikkelen van functiefamilies en functiegroepen als basis voor het ontwikkelen van zelfsturing of rollen en cirkels. Doordat de basis is gelegd met de functiefamilies en functiegroepen kan Comaen op middellange termijn toewerken naar de inrichting een van de twee moderne theorieën. In de matrix in hoofdstuk 5 zijn de voor- en nadelen uitgewerkt. Het grootste voordeel van het werken met zelfsturing of rollen en cirkels is dat het de wendbaarheid van het functiehuis en

de organisatie vergroot in de sterk concurrerende markt, waar Comaen zich momenteel in begeeft. Bovendien hoeft het (bijna) niet herzien te worden. Het werken met zelfsturing of rollen en cirkels moet genoeg continuïteit en duidelijkheid bieden voor een lange tijd. Daarnaast wil de opdrachtgever S. Fontein dat de functiebeschrijvingen resultaatgericht beschreven zijn in plaats van specifiek (persoonlijke communicatie, Comaen, 2019). Berenschot Advies kan ingeschakeld worden voor extern advies.

9. Bij elke aanbeveling: “draagvlak creëren”

Bij het realiseren van organisatieverandering is het van belang dat er draagvlak gecreëerd wordt binnen bij het management en de interne organisatie. Het management zal voornamelijk te maken krijgen met de veranderingen die voortvloeien uit de aanbevelingen van dit adviesrapport.

Organiseer meetings en infosessies per aanbeveling

Mocht Comaen overgaan tot het implementeren van de aanbevelingen dan wordt aanbevolen om meetings en infosessies per aanbeveling te organiseren. Dit kan resulteren in meer draagvlak voor de organisatieveranderingen. Uit de interne oriëntatie kwam vaak naar voren dat het management en de consultants meer duidelijkheid nodig hebben over de verschillende onderwerpen uit dit adviesrapport (zie bijlage 13.) Daarnaast voorkomt dit ook interpretatieverschillen en andere onduidelijkheden in de toekomst. Als men gaat plannen dan is het belangrijk dat rekening gehouden wordt met de volle agenda's van het management en de consultants. Voor het gebruik van de Profendo tool kan er een aparte trainingssessie opgezet worden in samenwerking met AWWN.

8.1 Samenhang tussen alle aanbevelingen aan de hand van het PIM-matrix

Als er meerdere beleidsdoeleinde zijn, kan het bij elkaar zoeken van de juiste HRM-instrumenten behoorlijk onoverzichtelijk worden, want men moet ook nog in de gaten houden of de HRM-instrumenten bij dezelfde doelen elkaar niet tegenwerken (Noomen, 2015). Om hierachter te komen heeft Baaijens, Van Laanen en Puister (1987) de PIM-matrix ontwikkeld. Door middel van het Personele Implicatie Matrix (PIM) kan een organisatie de gekozen HRM-instrumenten in kaart brengen. Het maken van een PIM-matrix is volgens Noomen (2015) belangrijk voor het ontwikkelen van een consistent en samenhangend sociaal beleid. Om erachter te komen of de gekozen aanbevelingen uit dit hoofdstuk goed met elkaar samenhangen en een consistent beleid vormen voor Comaen is ervoor gekozen om ook een PIM-matrix in de te vullen. Voor de ingevulde versie van de PIM-matrix wordt verwezen naar bijlage nummer 14.

9. Implementatieplan

Aan de hand van de aanbevelingen uit dit hoofdstuk is er een implementatieplan opgesteld voor Comaen. De aanbevelingen en de verwerking in het implementatieplan zal verlopen zoals het verloop in dit hoofdstuk. De acties volgen elkaar op net zoals de aanbevelingen. Voor de implementatie wordt een jaar in acht genomen. Het implementatieplan draagt bij aan de beantwoording van de laatste deelvraag uit dit adviesrapport. Het implementatieplan is opgenomen in de bijlage nummer 15.

Literatuurlijst

- ABN AMRO. (2018, 19, december). Sector Advisory Industrie. [Webdocument]. Opgevraagd van (<https://insights.abnamro.nl/category/sectoren/industrie/>) op 27 februari 2019.
- Arbouw, M. (2017). Profendo: nieuwe online tool van AWWN. [Whitepaper]. Opgevraagd van (<https://www.awvn.nl/app/uploads/2017/11/WERKGEVEN-2017-1-PROFENDO.pdf>) op 21 mei 2019.
- Baroncini, B. (2016, 05, maart). Wendbare organisaties doen aan rollen, niet aan functies. [Webdocument]. Opgevraagd van (https://www.xperthractueel.nl/content/uploads/POA_16_04.pdf) op 03 maart 2019.
- Creative Creation. (2010). Algemene uitleg over het 7-S model. [Webpagina]. Opgevraagd van (<http://7smodel.nl/>) op 25 februari 2019.
- Dam, N. van, Marcus, J. (2015). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- FNV Bondgenoten. (2010). FNV Bondgenoten over broadbanding en beloning. [Paper]. Opgevraagd van (<https://docplayer.nl/294999-Broadbanding-fnv-bondgenoten-over-beloning-informatieblad-nummer-8.html>) op 19 maart 2019.
- Kluytmans, F. (2014). Leerboek HRM. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Knoot, J. (2019). Vijfkrachtenmodel Porter. [Webpagina]. Opgevraagd van (<https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/vijf-krachten-model-porter/>) op 29 februari 2019.
- Kleijn, H. & Rorink, F. (2016). *Verandermanagement*. Amsterdam: Pearson Benelux B.V.
- Laloux, F. (2016). *Reinventing organizations*. Nederlandse editie. Haarzuilens: Het Eerste Huis.
- Leeuwen, S. van. (2016). Hoe agile is jouw strategie? Hoe kun je snel en wendbaar ondernemen. Culemborg: Van Duuren Management.
- LTP Business Psychologen. (2019). Talent fit. [Webpagina]. Opgevraagd van (<https://www.ltp.nl/talent-fit/>) op 19 mei 2019.
- Noomen, L. J., & Janssen, J. M. (2015). *Integraal personeelsmanagement*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers B.V.
- Oostveen, F. van., Thierry, H., Tieman, R., & Vuuren, W. van. (2008). *Handboek functiewaardering*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Quinn, R., & Cameron, K. (1999). Model: Cultuurmodel van Quinn en Cameron. [Webblog]. Opgevraagd van (<https://dnhs.nl/blog/model-cultuurmodel-quinn-en-cameron-familiecultuur-bedrijven/>) op 26 februari 2019.
- Randstad. (2018). Belonen: een goed salaris is niet genoeg. [Webartikel]. Opgevraagd van (<https://www.randstad.nl/werkgevers/kenniscentrum/employer-branding/belonen-in-2018-alleen-een-goed-salaris-is-niet-genoeg>) op 29 februari 2019.

- Randstad Groep. (2018). CAO 2018 & 2019. [Bedrijfsdocument]. Opgevraagd van ([https://www.werkenbijrandstad.nl/ugc/documents/Cao%20Randstad%20Groep%20Nederland%20\(Nederlands\).pdf](https://www.werkenbijrandstad.nl/ugc/documents/Cao%20Randstad%20Groep%20Nederland%20(Nederlands).pdf)) op 20 mei 2019.
- Robertson, B. (2017). *Holacracy*. De nieuwe manier van werken in een snel veranderende wereld. (vert. R. Neugarten). Amsterdam: Business Contact. (Oorspr. *Holacracy. The revolutionary management system that abolishes hierarchy*. New York: Henry Holt.)
- Runhaar, P. (2017). *De Kleine Semler*. Zijn Semco-aanpak samengevat. Amsterdam: Business Contact.
- Schreuder, F. (2019). Toekomstbestendig functiehuis. [Webartikel]. Opgevraagd van (<https://www.fwg.nl/toekomstbestendigfunctiegebouw/>) op 29 februari 2019.
- Spek, H. (2018). 25 HR-trends 2018 – 2019. [Webpagina]. Opgevraagd van (<https://www.berenschot.nl/expertise/diensten/kenniscentrum/hr-trends/>) op 27 februari 2019.
- Spek, H, van der., & Sylva., H. (2018). De functie van HR door Berenschot. [Onderzoek & Rapportage]. Opgevraagd van (https://www.berenschot.nl/publish/pages/6369/hr_trends_2018-2019.pdf) op 29 februari 2019.
- Slobbe, H. (2019). Checklist: de vier kengetallen om de financiële gezondheid van je onderneming te bepalen. [Webartikel]. Opgevraagd van (<https://www.rabobank.nl/bedrijven/groei/gezond-financieren/inzicht/kengetallen/>) op 4 mei 2019.
- Vuuren, W. van., & Roskam, M., & Boonstra, T. J., & Eissens, J. G., & Meijer, D. (2017). P Paper Rollen, Functies, Performance en Inzetbaarheid. [Wetenschappelijk Paper]. Opgevraagd van (<http://www.hrtouchpoints.com/wp-content/uploads/Paper-Human-Capital-Group-over-functies-rollen-performance-inzetbaarheid-002.pdf>) op 16 maart 2019.
- Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma.
- Waterlander, M. (2017). Pricewaterhousecoopers annual report 2017 - 2018. [Wetenschappelijk Paper]. Opgevraagd van (<https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-annual-report-2017-2018.pdf>) op 19 maart 2019.

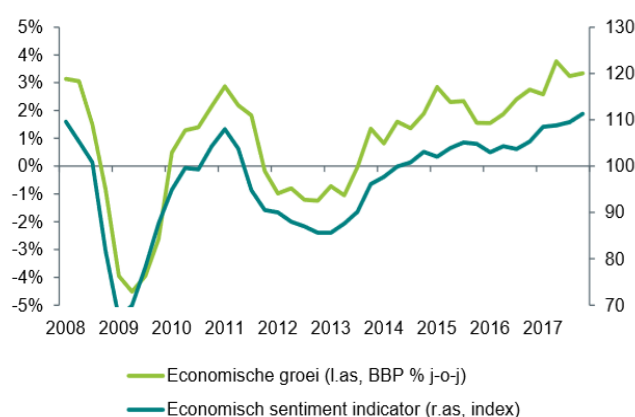
Bijlagen

Bijlage 1. Sector Advisory 2018/2019 industriële markt (bron: ABN AMRO).

1 Macro-economie - Nederland

Nederlandse economie houdt de vaart erin

	2016	2017	2018	2019
BBP	2,1	3,2	3,3	2,6
Particuliere consumptie	1,5	1,9	2,2	2,3
Overheidsconsumptie	1,1	1,0	2,9	2,3
Investerings	5,2	6,1	5,7	4,0
Uitvoer	4,1	5,8	5,1	4,6
Invoer	3,9	5,2	5,6	5,0
Consumentenprijzen (CPI)	0,3	1,4	1,6	2,5
Werkloosheid (% ber. bev.)	5,1	4,9	3,9	3,6



► Economie op stoom

Van de gunstige internationale conjunctuur, expansie van de woningmarkt en de lage rentes profiteert de Nederlandse economie. Deze situatie lijkt voorlopig nog aan te houden. Onlangs heeft het Economisch Bureau van ABN AMRO om deze reden haar prognoses verhoogd.

► Uitvoer groeiparel, maar kent hogere risico's

In het buitenland zijn de omstandigheden eveneens nog steeds gunstig. Bij veel handelspartners van Nederland liggen de vertrouwensindicatoren op een hoog niveau. Voor industriële bedrijven blijft export een voorname bron van inkomsten. Vooralsnog zijn de verwachtingen goed – meet relatief hoge groei van de wereldhandel – maar de onzekerheden zijn toegenomen. Denk aan het protectionisme van de VS, de geleidelijke groeivertraging in China en de verhoogde geopolitieke spanningen.

► Arbeidsmarkt zet rem op groei

De werkloosheid in Nederland daalt de komende jaren verder. De druk op de arbeidsmarkt is hoog. Het probleem is dat de vacatures moeilijk in te vullen zijn. Er is simpelweg te weinig vakkundig en ervaren personeel beschikbaar. Dat zorgt ervoor dat het aantal uitzenduren gestaag verder groeit. Gezien de groei van orders en de positieve verwachtingen van ondernemers daarover, blijft deze druk op de arbeidsmarkt ook in 2018 hoog.

Bijlage 2. De trend en verschillende organisatievarianten in Nederland (bron: Human Capital Group 2017).



Bijlage 3. Overzicht beantwoording deelvragen.

Deelvraag	Vorm	Hoe?
1. Welke begrippen zijn relevant voor het opzetten van een toekomstbestendig functiehuis en salarisgebouw inclusief variabele bonusstructuur voor de consultants?	Deskresearch	Documentenstudie/ literatuurstudie
2. Welke organisatietheorieën m.b.t. de inrichting van het toekomstbestendig functiehuis inclusief salarisgebouw met variabele bonusstructuur zijn relevant?	Deskresearch	Literatuurstudie
3. Hoe ziet het huidige functiehuis en salarisgebouw met variabele bonusstructuur voor de consultants er nu uit?	Field en deskresearch	Documenten/ Persoonlijke communicatie
4. Welke best practices t.a.v. een toekomstbestendig functiehuis en salarisgebouw met variabele bonusstructuren voor consultants zijn er aanwezig bij andere organisaties in de industriële sector?	Fieldresearch	Externe oriëntatie, interviews/ documentenstudie/ benchmarking
5. Wat is de gewenste situatie vanuit de organisatie met betrekking tot het functiehuis en salarisgebouw met variabele bonusstructuur voor de consultants?	Fieldresearch	Interne oriëntatie, interviews
6. Hoe kan het toekomstbestendige functiehuis en salarisgebouw met variabele bonusstructuren voor de consultants geïmplementeerd worden, zodat de veranderingen en de gestelde (HR) organisatiedoelstellingen kunnen worden gerealiseerd?	Fieldresearch	Interne oriëntatie, interviews met het management en de directie

Bijlage 4. Pilot bonusstructuur (bron: Comaen 2019).

Bonussysteem 2019	Percentage groei (%) per omzetcategorie	Bonus voor consultant
€150.000 omzet	0,02%	€1.000
€200.000 omzet	0,03%	€3.000
€250.000 omzet	0,04%	€6.000
€300.000 omzet	0,06%	€12.000
€350.000 omzet	0,07%	€17.500
€400.000 omzet	0,07%	€21.000
€450.000 omzet	0,07%	€24.500
€500.000 omzet	0,07%	€28.000
€550.000 omzet	0,07%	€31.500
€600.000 omzet	0,07%	€35.000

Bijlage 5. Overzicht organisaties en geïnterviewde externe oriëntatie.

DPA Banking & Insurance (Manager, 16 fte) <i>-Binnen DPA wordt gewerkt met zelfsturende teams (businessunits) en rollen op basis van Holacracy</i>	Technobis Engineering (HR-manager, 100 fte) <i>-Binnen TechnoBis wordt gewerkt met zelfsturende teams</i>
Voort Engineering (Consultant, 275 fte) <i>-Binnen Voort wordt gewerkt via de traditionele manier van organiseren door middel van functiefamilies in een generiek functiehuis</i>	Openbaar Ministerie (HR-strategy, 6.000 fte) <i>-Binnen het OM wordt gewerkt via de traditionele manieren van organiseren door middel van functiefamilies in een generiek functiehuis</i>
YourProfessionals (Consultant, 70 fte) <i>-Binnen YourProfessionals wordt gewerkt met zelfsturende teams op basis van Holacracy</i>	Finext Consultancy (CEO, 153 fte) <i>-Binnen Finext wordt gewerkt met zelfsturende teams</i>

Bijlage 6. Benchmark en richtlijnen salarissen voor de consultants en het intern personeel van Comaen.

	Sales functies	Ondersteuning	Backoffice
Junior	€2000	€1750	€1750
	€2800	€2250	€2500
Medior	€2800	€2300	€2600
	€3500	€2600	€3500
Senior	€3600	€2650	€3600
	€6000	€3100	€6000

Bijlage 7. Benchmark jaarlijkse verhogingsmethodiek (bron: DPA Professionals, 2018).

Resultaat EBITA in % van omzet	% beschikbaar voor verhoging van loonsom exclusief bonus
<9%	0%
10%	2,5%
11%	3,5%
12%	4,5%
>13%	5,5%

Voorbeeld 1: Businessunit of team X draait 11% EBITA (11% meer omzet dan het jaar daarvoor) dan hebben de professionals recht op 3,5% loonsverhoging exclusief bonus.

Voorbeeld 2: Businessunit of team Y draait 4% EBITA dan wordt er 0% loonsverhoging exclusief bonus gehanteerd.

Bijlage 8. Voorbeeldberekening bonuspercentage KPI - commerciële functie. (Bron: Randstad 2019)

KPI	Weging	Soort	Niveau	Score	Bonus?
KPI 1	30%	Vast	Organisatie	100%	Nee
KPI 2	40%	Flexibel	Team	100%	Ja
KPI 3	10%	Flexibel	Individueel	30%	Nee
KPI 4	20%	Flexibel	Individueel	95%	Ja
KPI 5	0%	Flexibel	N.v.t	N.v.t	N.v.t

Uitleg berekening voor werken met KPI's:

Volgens het bovenstaande voorbeeld ziet de berekening er als volgt uit: in de bovenstaande tabel tellen 2 van de 4 KPI's mee voor de bonus. Het bonuspercentage ziet er dan als volgt uit: 0,4 (telt voor 40% mee) + 0,2 (telt voor 20% mee) maal 20% (= Het vermenigvuldigingspercentage, kan per medewerker variabel ingezet of aangepast worden) =12% van bruto jaarsalaris wordt uitgekeerd aan professional.

Bijlage 9. Voorbeeld generieke functiefamilie inclusief functiegroepen voor Comaen 2019

Functiefamilie	Functiegroep
Management	Managers, team leads
Consultants	Managing Consultant, Account Management, Consultant (<i>junior, medior, senior</i>)
Marketing	Marketing Manager, Marketing Medewerker
Ondersteuning	Financieel Administrateur, Office Manager, HRM, communicatie

Uitleg en voorbeeld functiefamilies en functiegroepen

Voor Comaen is overzicht belangrijk. Mocht de organisatie meer functiefamilies willen ontwikkelen voor de interne organisatie, dan wordt aanbevolen om niet te veel functiefamilies te ontwikkelen. Maximaal vijf functiefamilies en functiegroepen is voldoende voor de interne organisatie van Comaen. In de onderstaande tabel is een voorbeeld weergegeven hoe Comaen kan streven naar de inrichting. Als de organisatie ondersteuning nodig heeft bij het opstellen van de functiefamilies en functiegroepen kan men zich wenden tot een adviesbureau. Berenschot of Baarda is een geschikt bureau voor de ondersteuning, zodat het volledig aansluit op de wensen van Comaen.

Bijlage 10. Voorbeeld generieke rollen voor zelfsturing of holacratie met bijbehorende rol Comaen 2019

Generieke positie	Rol
Ondersteunende posities	Professional
<i>Ondersteuner</i>	Coach
<i>Uitvoerder</i>	Verbinder
-	Coördinator
-	Sensor
Specialistische posities	Product owner
<i>Management</i>	Analist
<i>Adviseur</i>	Innovator
-	Veranderkundige

Uitleg en voorbeeld generieke posities en rollen

Bij het ontwikkelen van generieke posities en rollen is het van belang dat Comaen de generieke posities en rollen vooraf definieert. De posities zijn generiek, maar er moeten niet te veel posities zijn in de organisatie anders verliest Comaen het overzicht. Om dit overzicht te bewaren wordt een onderscheid gemaakt in de rollen van posities die in de ondersteuning werkzaam moeten zijn en rollen die zich richten op specialistische posities. Maximaal 10 generieke rollen bij de ondersteunende posities en bij de specialistische posities is momenteel meer dan genoeg voor Comaen. In de onderstaande tabel staan een aantal generieke posities uitgewerkt voor Comaen. Aan deze generieke posities worden een aantal rollen gekoppeld. Berenschot en Baarda kunnen ook bij de ontwikkeling van generieke posities en rollen ondersteuning bieden, zodat deze aansluiten op de wensen van Comaen.

Bijlage 11. Vragenlijst interne oriëntatie binnen Comaen

	Intro
	Vragen inrichting functiehuis
1.	Wat vind je belangrijk t.a.v. een functiehuis?
2.	Waar loop je momenteel tegenaan m.b.t. het ontbreken van een functiehuis?
3.	Wat zijn je wensen en verwachtingen m.b.t. een nieuw functiehuis?
	Vragen inrichting salarisstructuur
4.	Wat vind je belangrijk t.a.v. een salarisstructuur/gebouw?
5.	Waar loop je momenteel tegenaan m.b.t. het ontbreken van een salarisstructuur/gebouw?
6.	Wat zijn je wensen en verwachtingen m.b.t. een nieuwe salarisstructuur/gebouw?
	Vragen inrichting variabele bonusstructuur
7.	Wat vind je van de huidige bonusstructuur?
8.	Wat vond je van de oude bonusstructuur?
9.	Wat vind je belangrijk t.a.v. de huidige bonusstructuur?
10.	Wat zijn je wensen en verwachtingen m.b.t. een nieuwe bonusstructuur?
	Vragen verschillende organisatievormen
11.	Wat zijn je opmerkingen bij het werken vanuit functiefamilies?
12.	Wat zijn je opmerkingen bij het werken vanuit posities en rollen?
13.	Wat zijn je opmerkingen bij het werken met een platte organisatie zonder functies en alleen maar rollen?
14.	Wat zijn je opmerkingen bij het werken met zelfsturende teams?
	Einde
15.	Zijn er nog bijzonderheden of dingen die je met mij wilt delen?

Bijlage 12. Vragenlijst externe vragenlijst voor organisaties

	Opening – intro: uitleg van het onderzoek
	Organisatie
1.	Hoe ziet de visie/filosofie van de organisatie eruit?
2.	Op welke manier is de organisatiestructuur ingericht?
3.	Waarom hebben jullie voor deze organisatiestructuur en inrichting gekozen?
4.	Welke elementen of factoren spelen een rol bij het inrichten van de organisatie?
5.	Hoe zorgen jullie ervoor dat jullie de organisatie blijven aanpassen en ontwikkelen op basis van externe en interne ontwikkelingen?
6.	Is jullie organisatie toekomstbestendig en wendbaar genoeg? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?
*	Waarom hebben jullie de overstap gemaakt naar deze (nieuwe) inrichting? Of waarom hebben jullie voor deze inrichting gekozen?
*	Waarom houden jullie nog steeds vast aan een traditionele inrichting?
	Inrichting van werkzaamheden (functies/ functiehuis/ rollen)
7.	Wat wordt er verstaan onder het functiehuis/indeling van functies/rollen/teams?
8.	Hoeveel functies/rollen/teams zijn er nu in de organisatie? Waarom?
9.	Op welke manier zijn de werkzaamheden beschreven?
10.	Wie bepaald de inhoud? Hebben medewerkers inspraak? Zo ja: hoe?
11.	Hoe worden functies/rollen/teams toegekend aan de professionals?
12.	Aan welke eisen moeten jullie je houden? Hoe ga je hiermee om?
13.	Wanneer wordt er een herziening gedaan van de functies?
14.	Wat zijn de voor en nadelen van jullie huidige systematiek? -> Waar lopen jullie tegenaan en hoe hebben jullie dat opgelost?
15.	Hoe ziet de organisatie inrichting eruit als jij alle vrijheid krijgt?
	Inrichting salarisstructuur en variabele bonusstructuur?
16.	Hoe ziet jullie salarisstructuur en variabele bonusstructuur eruit voor de commerciële functies?
17.	Waarom is dit zo ingericht en hebben de medewerkers inspraak gehad?
18.	Waar zijn de salarissen, de hoogte en spreiding van de bonussen op gebaseerd?
19.	Aan welke eisen moeten jullie je houden? Hoe ga je hiermee om?
	Samenhang
20.	Wat is de samenhang met de HR-instrumenten? Hoe worden ze gebruikt?
21.	Zijn de functies/rollen gekoppeld aan de salarisschalen/salarisstructuur?
22.	Zijn de functies/rollen gekoppeld aan de variabele bonusstructuur?
	Afsluiting
23.	Als je Comaen een advies mag geven bij het opzetten van een functiehuis, salarisstructuur en bonusstructuur wat mag dat dan zijn?

Bijlage 13. Analyseschema's interne en externe oriëntatie

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6
	Inrichting functiehuis	Inrichting functiehuis	Inrichting functiehuis	Inrichting functiehuis	Inrichting functiehuis	Inrichting functiehuis
1	Dat er transparantie/gelijkheid is en dat mijn carrièrepaden duidelijk zichtbaar zijn. Wendbaarheid en flexibiliteit is echt vereist denk ik in de huidige markt.	Het is voor mij belangrijk dat een functiehuis duidelijkheid geeft over de carrières binnen Comaen. Er is nu helemaal niks uitgewerkt en ik denk dat dit mij tegen gaat staan met de tijd, omdat ik niet precies kan zien waar mijn plafond ligt. Daarnaast denk ik dat het ook een goed instrument is om te sturen op ontwikkelingsmogelijkheden en bijvoorbeeld employer branding.	Een functiehuis moet in lijn staan met de werkzaamheden en de gestelde eisen voor de consultants. Daarnaast zou het voor mij prettig zijn als ik kan zien hoe ik kan groeien intern. En dan voornamelijk horizontaal en verticaal mits dit überhaupt mogelijk is. Tot slot denk ik dat het de ontwikkelingsmogelijkheid en van de consultants moet ondersteunen.	Momenteel heb ik geen idee waar ik sta in verhouding tot anderen, maar nog belangrijker zelf heb ik ook geen idee wat mij niveau is in de organisatie. Een functiehuis kan mij helpen om een beter beeld te krijgen van mijn positie en niveau in de organisatie. Beoordelen en ontwikkelen moeten bij mij de standaard worden en dat kan goed op basis van een functiehuis lijkt mij.	Het is belangrijk dat de functies generiek uitgewerkt worden en dat aantal functies klein blijft in het functiehuis. Daarnaast zie ik graag dat het wordt vastgelegd in een functiereeks en de verschillende niveaus met bijbehorende verantwoordelijkheden op hoofdlijnen moet gedefinieerd worden. Tegenwoordig is het volgens mij ook belangrijk dat een functiehuis flexibel is en makkelijk aangepast kan worden.	Het functiehuis moet goed afgestemd zijn op de consultants en dan vooral op de verschillende niveaus. Transparantie en flexibiliteit moeten de rode draad zijn van een functiehuis. Comaen moet zelf als werkgever achter het functiehuis staan. Bovendien moet zij hierachter staan, willen door ontwikkelen en bereidheid hebben om hierin te investeren. Betrokkenheid van de consultants is belangrijk voor de doorontwikkeling!
2	Er zijn voor mij geen richtlijnen voor de toekomst. Daarnaast is het ook niet zichtbaar of ik horizontaal kan groeien naar andere functies. Het beschrijven van verantwoordelijkheden en domeinen lijkt mij zeer waardevol.	Naar mijn mening is het probleem dat de waardering stopt op een bepaald moment. Je moet dan zelf met de organisatie in gesprek en dit is iets wat ik niet makkelijk vind. Ik denk wel dat als je gaat werken met een functiehuis	Ik loop niet echt ergens tegen aan, maar ik denk wel dat het voor junioren en starters heel prettig is als wij een functiehuis of structuur hebben. Waarbij er een koppeling is gemaakt met competenties, werkzaamheden, de verschillende functies en rollen. De combinatie van	Mijn eigen koers is nu niet zichtbaar. Eventuele functiebeschrijvingen en generieke beschreven functies ontbreken. Dit zorgt ervoor dat er geen richtlijnen zijn voor alle consultants. Ook ontbreken er marktconforme waarderingen vanuit een	De elementen die naar mijn idee ontbreken zijn aangegeven bij de eerste vraag.	Momenteel loop ik nog niet echt ergens tegen aan, maar ik zal het wel fijn vinden als er met 1 jaar iets staat waarop ik kan terugvallen. Mijn verantwoordelijkheden zijn duidelijk, maar het is prettig als er algemene kaders en richtlijnen zijn

		dat iedereen dit moet naleven en ernaar moet streven.	alles is de enige juiste manier denk ik!	functiehuis die verder helpen.		voor de consultants op verschillende niveaus.
3	Mijn wensen zijn dat er duidelijk wordt waar iedereen staat en hoe ik kan groeien in mijn vak/functie/team. De waardering moet duidelijk worden en de verantwoordelijkheden van de consultants. Generiek beschrijven lijkt mij een super idee!	Mijn wensen en verwachtingen zijn dat er organisatiebreed tools zoals een functiehuis vastgesteld worden ontwikkeld in samenspraak met de consultants Het zou mooi zijn als de verschillende functieniveaus van een consultant generiek beschreven kunnen worden. Zodat iedereen naast het verzorgen van plaatsingen weet waar hij nog meer aan toe is. Om vervolgens hier ook op beoordeeld te worden.	Ook heb ik niet echt wensen, want ik doe best wel mijn eigen ding. Daarnaast val ik ook niet echt onder een manager of team lead, maar ik verwacht dat een functiehuis duidelijke kaders geeft en meebeweegt met de organisatieontwikkelingen, ook op individueel niveau. Flexibiliteit en wendbaarheid moeten de standaard worden!	Mijn wens is dat er een makkelijk document van max 3 A4 wordt ontwikkeld. Waarin competenties en generieke functies worden vastgelegd. De competenties voor per functieniveau samen met de consultants opgesteld.	Mijn wensen en verwachtingen zijn dat de verschillende functieniveaus generiek beschreven worden en niet te specifiek zijn. Bovendien is flexibiliteit wenselijk en moeten de consultants in samenwerking het functiehuis aan kunnen passen en ontwikkelen. Ook lijkt het mij een goed idee om een expert in te huren die met ons mee kijkt naar het ontwikkelen van dit soort documenten.	Deze vraag heb ik beantwoord bij 2. Daarnaast heb ik niets meer toe te voegen en heb ik eigenlijk geen verwachting voor de toekomst nog.
	Inrichting salarisstructuur	Inrichting salarisstructuur	Inrichting salarisstructuur	Inrichting salarisstructuur	Inrichting salarisstructuur	Inrichting salarisstructuur
4	Voor mij is het belangrijk dat ik mijn groei kan zien in salaris. Dit ontbreekt nu volledig en ik heb geen idee waar ik sta en hoe ik kan groeien ten	Bij de ontwikkeling van een salarisstructuur vind ik dat er gestreefd moet worden naar een competitieve salarisstructuur die	Ook hier heb ik niet een heel sterke mening over, omdat ik vind dat ik meer dan genoeg verdien naar mijn werkzaamheden, maar ik weet niet waar mijn plafond is en dat is	Salarisschalen en salarisstructuren moeten vooral zorgen voor eerlijkheid, conformiteit en individuele competitiviteit. Daarnaast denk ik dat het belangrijk grote	De salarisschalen moeten getoetst worden aan de markt en onze concurrenten. Daarnaast moet er eerlijkheid en flexibiliteit in zitten. De koppeling met de	Het helder krijgen van de salarisschalen conform de markt en de concurrentie is iets waar ik waarden aan hecht. Voor mij is het belangrijk, om te zien wat ik in de toekomst kan groeien.

	aanzien van mijn resultaten.	beter is dan die van concurrenten, omdat wij als organisatie nog willen groeien. Daarnaast moet het intern zorgen voor gelijkheid en redelijkheid.	op den duur wel prettig om te weten.	salarisverschillen voorkomen moeten worden door Comaen.	beoordeling en in, door en uitstroom is een van de grote uitdagingen denk ik.	
5	Ik heb geen idee hoe mijn resultaten zich verhouden tot mijn salarisgroei. Dit geeft voor onzekerheid voor de toekomst. Ik ben geen goede onderhandelaar en vindt het salarisgesprek lastig om te voeren.	Dat mijn groei in salaris niet duidelijk zichtbaar is voor de komende jaren. Bovendien vind ik niet dat ik slecht betaald word als consultant bij Comaen.	Ik zie mijn resultaten alleen terug in een bonus, maar met de tijd ben ik wel benieuwd hoe dit zich ontwikkelt in mijn salaris en beoordeling. Momenteel is er ook geen beoordelingscyclus. Dat is iets wat ik wel gewend ben en prettig zou vinden.	Ik loop niet ergens tegen aan, maar ik vind het niet competitief genoeg hier bij Comaen. Het zou voor mij goed zijn als ik meerdere keren per jaar getriggerd wordt voor een salarisverhoging.	Momenteel loop ik nergens tegen aan, maar wat toekomstperspectief zal mij wel helpen denk ik. Dit helpt mij in het stellen van ambities en persoonlijke doelstellingen. Nu moet je zelf het gesprek aan gaan met de organisatie en ik zie graag dat dit een wisselwerking wordt.	Er moet een duidelijk richtlijn zijn voor de consultants op de verschillende niveaus. Koppeling met een continue beoordeling lijkt is iets wat ik momenteel mis. Ik ben geen fan van jaarlijkse beoordelingen.
6	Mijn wensen zijn dat er een duidelijke salarisstructuur komt die flexibel is en meebeweegt met mijn prestaties, dan heeft het voor mij houdbaarheid en toekomstbestendigheid voor mijn loopbaan bij Comaen. Continu beoordelen en terugkoppelen moet daarnaast de rode draad vormen denk ik.	Mijn wensen en verwachtingen voor een salarisstructuur zijn dat er meer zichtbaarheid en transparantie komt in de organisatie. De salarissen liggen naar mijn mening nu ver uit elkaar, maar als groeiende organisatie kan dit natuurlijk gebeuren. Laten we er wel voor zorgen dat dit in de toekomst niet meer gebeurt.	Wensen heb ik niet echt, maar ik verwacht wel dat het in de toekomst handig gaat zijn als we flexibele salarisstructuur hebben die een fit heeft met de individuele prestaties, competenties en ontwikkeling van de consultants. Daarnaast vind ik dat er prima betaald wordt door Comaen, maar is dit ook marktconform en competitief voor concurrenten als je wilt groeien?	Mijn wensen zijn dat de salarisverschillen in de toekomst opgelost worden en dat er transparantie komt voor de nieuwe consultants van Comaen. Aan de huidige salarisverschillen kunnen we niks meer doen en dat maakt ook verder niet uit.	Mijn wensen en verwachtingen zijn al gegeven bij de vorige vraag. Wel wil ik even zeggen dat er door Comaen goed betaald wordt.	Mijn wens voor een salarisstructuur is dat deze flexibel is en naar eerlijkheid is opgesteld. Grote salarisverschillen moeten denk ik voor toekomstige professionals voorkomen worden. Ook vind ik dat het uitdagend moet zijn voor de consultants, met meerdere beoordelingsmomenten in een jaar. Waar de mogelijkheid bestaat dat je groeit in je salaris.

	Inrichting bonusstructuur	Inrichting bonusstructuur	Inrichting bonusstructuur	Inrichting bonusstructuur	Inrichting bonusstructuur	Inrichting bonusstructuur
7	Ik denk dat de huidige bonusstructuur qua bedragen prima is, maar denk niet dat hij effectief is aangezien je het pas na een jaar krijgt. Ook denk ik dat hij voor nieuwe mensen niet realistisch is. Als nieuwkomer heb je zeker 1-2 jaar nodig om op te bouwen, om mee te kunnen doen in de bonus. Voor starters en consultants die nieuw zijn is hij minder effectief naar mijn mening.	De huidige bonusstructuur is naar mijn mening niet realistisch. Daarnaast stoor ik mij er echt aan dat de procentuele groei stagneert na €350.000 omzet. Deze blijft op 0,07 terwijl je na dit bedrag steeds meer binnen haalt voor de organisatie. Daarnaast twijfel ik aan de effectiviteit en de haalbaarheid van nieuwkomers in de organisatie.	De huidige bonusstructuur is naar mening prima. Heb hier geen opmerkingen over eigenlijk. Ben wel benieuwd of iedereen die €350.000 omzet gaat halen!	De opzet van de bonusstructuur is aardig, maar het moet echt met kleinere stapjes en ik ben een voorstander van maandelijks of kwartaal bonussen. Nu moet je veel te lang wachten voor dat je een bonus krijgt.	De bonusstructuur zit in de basis aardig in elkaar, maar het heeft nog aanpassingen zoals: kleinere stappen in de te behalen omzetten bijvoorbeeld. De sprongen zijn nu echt veel te groot. Dit zorgt ervoor dat dit niet realistisch is voor de consultants die nog persoonlijk in ontwikkeling zijn.	De huidige bonusstructuur heb ik nog niet veel meegewerkt, maar ik ben wel gewend om ook een team bonus te krijgen. Ik vind dit heel Amerikaans en denk niet dat dit mij motiveert. Een jaar wachten op een bonusuitkering vind ik veel te lang. De procentuele stagnering van 0,7% is niet helemaal eerlijk bij zulke exorbitante resultaten voor de organisatie.
8	Wat belangrijk moet zijn is de persoonlijke competitiviteit binnen de huidige bonusstructuur. En het direct resultaat zien je prestaties. Dat ontbreekt nu en ik denk dat consultants door de lange termijnen van een jaar gaan afhaken.	Ik denk dat het belangrijk is dat het met kleinere stapjes gaat en dat de procentuele groei niet stagneert. Bijvoorbeeld stapjes van €10.000 of €15.000 omzet is veel logischer. Uitkeren per kwartaal werkt naar mijn mening ook beter!	Hier heb ik ook niet echt een sterke mening over, maar ik ben benieuwd hoe deze bonusstructuur zich verhoudt tegenover concurrenten in de markt. Bijvoorbeeld bij Brunel of zo een organisatie weet je wel?	De procentuele stagnatie van 0,7% vind ik wat minder en ik denk dat de bedragen niet realistisch zijn voor iemand die net nieuw is bij Comaen. Het opbouwen en uitbouwen van je netwerk kost alleen al meer dan een jaar!	Ik voel veel meer voor een bonus per plaatsing en het maandelijks uitkeren van een bonus bij het salaris. Dit maakt het competitief voor jezelf en zorgt ervoor dat je meteen resultaat hebt van je presteren. Verder zie de antwoorden bij vraag 6 en 7.	Ik heb niet zoveel toe te voegen, omdat ik er eerst nog moet werken met deze bonus, maar mijn belangrijkste uitgangspunt is dat het realistisch moet zijn en dit betwijfel ik met het huidige bonussysteem.

9	Mijn wensen voor een eventueel nieuwe bonusstructuur zijn: maandelijks uitkering, betere koppeling aan prestaties, inbrengen van een teambonus per vakgebied en team.	Mijn wensen en verwachtingen zijn dat er een bonusstructuur komt die beter afgestemd is op de consultants met kleinere stapjes en doorlopende procentuele groei.	Ik heb geen verwachtingen en wensen, maar ik hoop dat iedereen zijn gestelde doelen behaald en tot een mooie bonus kan komen uit deze structuur.	Mijn verwachtingen en wensen zijn dat er kleinere stapjes komen in de bonusstructuur, maandelijks of kwartaal uitkeren en over het algemeen moet hij gewoon realistischer worden.	Mijn wensen en verwachtingen zijn duidelijk. Daarnaast ben ik benieuwd hoe deze bonusstructuur zich verhoudt tot de markt en onze concurrenten?	Momenteel heb ik geen wensen, maar zoals ik net al zei vind ik het belangrijk dat een bonusstructuur realistisch is. Meerdere momenten per jaar waar je een bonus krijgt is ook effectiever denk ik.
	Verskillende organisatievormen	Verskillende organisatievormen	Verskillende organisatievormen	Verskillende organisatievormen	Verskillende organisatievormen	Verskillende organisatievormen
10	Het beschrijven van de functies voor consultants zal mij beter helpen bij het achterhalen van de verantwoordelijkheden, maar ook eventuele nevenactiviteiten. Niveaus zijn niet zichtbaar. Generiek beschrijven in functiefamilies geeft houvast voor de toekomst.	Ik ben een grote voorstander van het werken met functiefamilies zoals jij mij dat hebt uitgelegd. Per functiefamilie competenties en nevenactiviteiten koppelen. Daarnaast een vertaalslag maken met de beoordeling hierop.	Het werken met functiefamilies zoals bij de leraren is een mooi concept, omdat het generiek is denk ik dat je het ook continu kan bijwerken en bijschaven. Ook kan je verschillende dingen testen in de functieniveaus. Tot slot, weet iedereen waar hij aan toe is en dat is denk Comaen op het moment.	Die functiefamilies klinkt echt te gek. Dit is iets wat je makkelijk in een document in een schema kan vastleggen. Vervolgens kunnen wij samen kijken naar de ontwikkeling van de functie van een consultant in het algemeen. Koppeling met nevenactiviteiten, competenties en verantwoordelijkheden wordt veel beter!	Het werken met functiefamilies is zeker iets wat bij Comaen past. Ook met oog op verder groei en ontwikkeling van de teams. De functies vastleggen in functiefamilies geeft denk veel rust bij de consultants, omdat ze dan exact weten waar zijn op hoofdlijnen aan toe en nog belangrijker wat er van hen verwacht wordt.	Het ontwikkelen van functiefamilies voor de consultants is iets wat ik helemaal voor me zie nu binnen Comaen. Ik denk dat dit een mooie basis vormt. Het generiek beschrijven van de functies en met de tijd door ontwikkelen van deze functiefamilies is cruciaal voor de houdbaarheid van dit product.
11	Het werken met rollen lijkt mij echt super. Holacracy en zelfsturende teams is iets waar ik nog niet van gehoord heb, maar het concept moet een organisatie zo wendbaar maken dat je alles uit de omgeving	Wij zijn als organisatie nog lang niet klaar voor het werken met rollen. Zekere mate van vrijheid is belangrijk, maar ik denk niet dat wij de juiste mensen in huis hebben voor Holacracy. Al vind ik	Dit concept is echt onwijs gaaf! Holacracy heb ik nog nooit van gehoord, maar dit is zeker iets voor Comaen. Alleen weet ik niet of er budget voor is en of een teamlead bijvoorbeeld minder kan focussen op zijn plaatsingen.	Dit zie ik niet voor mij binnen Comaen. Daarnaast denk ik dat dit niet iets is wat bij mij past, omdat je dan zoveel verantwoordelijkheid en vrijheid krijgt dat ik daar niet goed mee kan omgaan.	Dit is echt iets voor de toekomst. En hoe krijg je die rollen dan duidelijk? Gaat dit snel iets opleveren? Naar mijn idee is dit heel specialistisch en dan moet je consultants in dienst hebben die volledig goed presteren en direct	Holacracy is iets wat ik niet ken, maar dit is in de basis agile volgens mij? Het agile werken ken ik wel en is een van de meest populaire manieren van werken. Dit past goed bij detachingsorganisaties die nog vol in ontwikkeling zijn.

	aan kan. Immers kan iedereen een andere rol pakken/krijgen en dit geeft ook mega veel autonomie en onderlinge expertise.	het concept wel echt gaaf en denk ik dat het iets is voor de toekomst.	Bovendien zie ik de noodzaak van wendbaarheid wel en dat rollen overdraagbaar zijn en iedereen elkaars werk kan overnemen biedt zoveel mogelijkheden, flexibiliteit, delen van kennis enzovoorts.		leveren, aanpassen en snel kunnen handelen in verschillende situaties. Dit hebben wij momenteel niet.	Bovendien denk ik dat dit echt iets is voor de toekomst.
1 2 .	De huidige organisatie is al zo plat mogelijk en het werken met rollen zorgt naar mijn idee voor een langere houdbaarheid en toekomstbestendigheid. Daarnaast is het niet arbeidsintensief en weet iedereen wat zijn rol/verantwoordelijkheid en zijn.	De huidige organisatie is plat georganiseerd en ik denk dat we dit zo moeten laten. Bovendien ben ik wel voorstander van meer wendbaarheid en zelfsturing in de teams. Wellicht is dit iets waarop kunnen focussen in de toekomst.	We zijn al plat georganiseerd en dit is ook echt iets wat we vast moeten houden in de toekomst. Daarnaast denk ik dat zelfsturing echt iets is van nu en dat we daarnaar moeten streven. Hoe je dit kan ontwikkelen? Geen idee? Daarnaast heb ik ook geen idee hoe dit eruit ziet in de praktijk?	Ik denk dat we al redelijk plat zijn georganiseerd en dit moeten we ook zo houden voor de toekomst.	Het plat organiseren van organisaties leent zich uitstekend voor detachingsorganisaties zoals Comaen. Flexibiliteit en wendbaarheid moeten gewoon richtlijnen worden voor de toekomst. Een wolkenkrabber als organisatie heeft helemaal geen zin.	Het plat organiseren van een organisatie is naar mijn mening in de detachering het meest effectief, omdat je gewoon zo zelfstandig mogelijk de arbeidsmarkt wilt bestieren.
1 3 .	Het is belangrijk denk ik dat er draagvlak gecreëerd wordt voor organisatie inrichting zoals wij die nu besproken hebben.	Je ziet in de organisatie heel duidelijk dat er vanuit de top van alles bedacht wordt, maar ik denk dat samenspraak en sessies waarbij mensen ideeën kunnen inbrengen zeer waardevol kan zijn.	Draagvlak krijgen, samenwerken, sessies houden en communicatie rondom dit soort onderwerpen is cruciaal.	Zelfsturende teams lijkt mij een super idee, maar ik denk dat we wel goed moeten communiceren en verdelen. Daarnaast moet iedereen het eens zijn over deze koers.	Dit is een scenario die nog een brug te ver is voor Comaen, maar ik zie hier wel toekomst in. Daarnaast denk ik dat dit iets is waar aan we kunnen bouwen voor de toekomst.	Bij mijn vorige werkgever werkte wij met zelfsturende teams en dit vond ik echt geweldig. Wij hadden echt onze eigen speeltuin, om het zo maar even te zeggen. Dit was mega effectief.

	Einde	Einde	Einde	Einde	Einde	Einde
1 4 .	Ik denk dat wij als organisatie redelijk wendbaar zijn, maar het volledig wendbaar en zelfsturend maken zal een mooie uitdaging worden voor de toekomst. Daarnaast ben ik van mening dat je dan het meest uit je werknemers haalt. Voor de rest heb ik geen bijzonderheden.	Bij het implementeren van dit soort organisatieontwikkelingen denk ik dat het belangrijk is dat er geen onrust veroorzaakt wordt. En dat de communicatie richting de consultants goed moet zijn. Herziening van de bonusstructuur lijkt mij meer dan gepast!	Ik heb geen bijzonderheden die ik met je wil delen. Ik vind het wel gaaf om te horen dat jij zo bezig bent met allemaal nieuwe dingen en ontwikkelingen!	Nee dit was alles wat ik met je wilde delen!	Draagvlak en de juiste vormen van communicatie zullen een sleutelrol gaan spelen in het ontwikkelen van een organisatie zoals Comaen. Dit is iets waar we naar moeten streven, anders zal professionalisering en organisatieontwikkeling achter blijven.	Ik heb niks meer wat ik met je wil delen. Daarnaast zal ik je helpen met de eventuele aanbevelingen voor m.b.t. zelfsturende teams.

Vervolg analyseschema interne oriëntatie

	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9
	Inrichting functiehuis	Inrichting functiehuis	Inrichting functiehuis
1.	Wat betreft een functiehuis vind ik het belangrijk dat de verantwoordelijkheden op hoofdlijnen beschreven zijn. De invulling van de verantwoordelijkheden mag een consultant zelf bepalen. Duidelijkheid en conformiteit!	Het toekomstig functiehuis moet toegankelijk zijn en transparant voor iedereen in de organisatie. Bovendien moet het in een makkelijk document verwerkt worden wat leesbaar en inzichtelijk is voor iedereen.	Het functiehuis moet ondersteuning bieden aan alle consultants in de organisatie. Tevens moet het gedrag en de functionaliteit van de consultants sturen. Daarom is de koppeling met beoordeling, competenties, resultaten en duidelijke functiebeschrijvingen zo belangrijk.
2.	Het is een probleem dat niemand eigenlijk goed weet er van hem verwacht wordt buiten het plaatsen van kandidaten bij opdrachtgevers, maar als wij verder willen als organisatie moeten er meer zaken duidelijk worden.	Het harmoniseren van het functiehuis aan de systemen is het belangrijkste als we als organisatie nog verder willen groeien. Functies koppelen aan salarisschalen en die weer koppelen aan de systemen, zodat dit vloeiend verloopt.	Momenteel loop ik nergens tegen aan, maar ik doe ook gewoon mijn ding en ik zie het allemaal wel. Daarnaast heb ik geen tijd om mij bezig te houden met dit soort HR-zaken.
3.	Momenteel merk je dat het best nog wel onrustig is en dat iedereen zijn uiterste best doet om goede resultaten te behalen. Daarnaast denk ik dat het invoeren van een functiehuis nu gaat zorgen voor nog meer onrust in de organisatie.	Dat het functiehuis en de opgestelde profielen voor de consultants van de organisatie mee kan bewegen met de markt en de organisatieontwikkelingen. Daarnaast moeten we het kunnen aanpassen en door ontwikkelen indien dat nodig is in de toekomst.	Vaak is een functiehuis een lastig model of vormgegeven geheel. Over het algemeen kijken medewerkers daar niet naar en vinden ze het niet leesbaar of toegankelijk. En medewerkers gaan zich vaak niet verdiepen in dit soort HR-stof. De kunst en mijn wens is ook om een toekomstig functiehuis in een mooi en leesbaar document vorm te geven, zodat het voor iedereen toegankelijk is.
	Inrichting salarisstructuur	Inrichting salarisstructuur	Inrichting salarisstructuur
4.	Voor mij is een salarisstructuur niet belangrijk momenteel. Ik verdien goed en heb vaste afspraken met Comaen over mijn salarisgroei, maar ik denk dat het voor starters zoals jij heel belangrijk is om transparantie te hebben en duidelijkheid over je salaris.	Een salarisstructuur zorgt ook weer voor inzichtelijkheid en gelijkheid. Momenteel ontbreekt dat hier en dit is iets wat we bij verdere organisatie groei moeten voorkomen. Bij mijn vorige werkgever heb ik meegemaakt dat dit geleid heeft tot ruzie het opstappen van professionals.	Eigenlijk vind ik hetzelfde als bij de vorige vraag over het functiehuis. Een salarisstructuur moet overzichtelijk en makkelijk leesbaar zijn in een praktisch document. Daarnaast moet het competitief zijn, mooie verhouding met concurrenten en het flexibel mee kunnen bewegen met de organisatiegroei.
5.	Deze heb ik al volledig beantwoord bij de vorige vraag.	Momenteel loop ik niet echt ergens tegen aan. Echter zou ik het wel prettig vinden om mijn eventuele groei inzichtelijk te hebben voor de toekomst. Nu is het allemaal nattevingerwerk bij een beoordeling en dit is niet helemaal the way to go.	Ik loop nergens tegenaan, maar dat komt, omdat ik nog niet zo lang bij de organisatie zit. Als ik naar de toekomst kijk, dan denk ik dat het wel goed voor mij zou zijn als ik een beetje perspectief heb.
6.	Mijn wensen en verwachtingen zijn dat een salarisstructuur duidelijkheid geeft voor iedere consultant in de organisatie. Bovendien moet deze marktconform getoetst worden en ik vind dat er	Mijn wensen en verwachtingen zijn dat een salarisstructuur inzichtelijk is voor iedereen en duidelijkheid geeft over waar ik sta en nog belangrijker waar ik naar toe kan groeien met de tijd. Het voorkomen van geschillen onderling moet een drijfveer worden	Echt bijzondere wensen en verwachtingen heb ik. Wij krijgen echt een goed salaris bij Comaen en denk dat dit met een salarisstructuur minder had geweest, maar wederom met organisatiegroei is het belangrijk dat dit niet te ver uit elkaar groeit

	een specialist naar moet kijken voor dat het geïmplementeerd wordt.	voor het ontwikkelen van de structuur.	allemaal. Onenigheid wil je voorkomen.
	Inrichting variabele bonusstructuur	Inrichting variabele bonusstructuur	Inrichting variabele bonusstructuur
7.	De huidige bonusstructuur vind ik op zich prima, maar ik ben meer een voorstander van een kwartaal bonus. Nu moet je veel te lang wachten op je geld en is het effect minder.	Ik heb niks te klagen over de huidige bonusstructuur en denk dat we deze lekker zo moeten laten.	De huidige bonusstructuur is denk wel prima, maar ik weet niet of ik het on-target van €350.000 ga halen. De markt is heel grillig en lastig momenteel.
8.	Ik heb een probleem met de stappen. Een aantal keer ben ik net buiten een bepaalde categorie gevallen en miste ik een grote smak geld. De stappen van €50.000 zijn niet realistisch helemaal niet voor consultants die net starten binnen Comaen.	Zoals ik aangaf bij de vorige vraag denk ik dat dit prima werkt voor de consultants van Comaen. Of ik het target van €350.000 omzet ga halen moet nog blijken later dit jaar.	Het zou prettig zijn als er gewoon een kwartaalbonus komt of het liefst maandelijks zelfs, dan hoef ik niet zo lang te wachten op mijn geld. Stel er gebeurt nu iets dan kan ik fluiten naar al mijn bonusgeld of ik moet een jaar met tegenzin wachten. Dit wil je voorkomen ook als organisatie lijkt mij.
9.	Mijn wensen zijn kleinere stappen van circa €15.000 - €20.000 omzet en kwartaal uitkeren. Daarnaast moet het realistisch zijn voor de starters. Wellicht kan je hier ook eens naar kijken.	Voor nu heb ik geen verwachtingen en wensen. Mocht er nou iets nieuws komen is het misschien een goed idee als wij hier ook over mee kunnen praten.	Mijn wensen zijn dat er sneller en vaker wordt uitgekeerd binnen Comaen. Daarnaast weet ik ook niet of de €350.000 realistisch is voor starters of nieuwe mensen in organisatie.
	Verschillende organisatievormen	Verschillende organisatievormen	Verschillende organisatievormen
10.	Functiefamilies is echt iets wat ik wel zie zitten. Het uitwerken van de consultant functie op max twee A4 is ook echt iets waar ik wel aan mee wil werken, maar ik denk dat het belangrijk is dat de consultants zich moeten herkennen in dat wat er op papier komt te staan. Daarnaast vind ik dat er ook gekeken moet worden naar de toekomst en koppeling met andere functies.	Die functiefamilies lijkt mij prima en fijn dat dit in een schema is verwerkt. Bij mijn oude werkgever was ik gewend, om een hele map door te bomen die even dik was als een telefoonboek. Daarnaast moet je er mee aan de slag gaan en kijken of het in de praktijk ook echt zo uitpakt als jij het neergezet hebt. Dat is nog een uitdaging denk ik.	Als ik zo kijk naar jouw voorbeeld van de functiefamilies, dan ziet dat er goed uit man. Dit kan een mooie basis vormen voor de consultants hoor. Zou echt fijn als iedereen hierover mee wilt denken, zodat we een mooi praktisch document kunnen opstellen en vooral kunnen onderhouden met de tijd.
11.	In de basis denk ik dat wij al neigen naar het werken met rollen, maar dit is zeker iets voor de toekomst. Dat de rollen uitwisselbaar zijn en heel flexibel zij is echt iets wat ik wel zie zitten. Helemaal met het oog op kennisdeling enzovoorts. Bovendien is het wel echt belangrijk om te weten van elkaar wat iedereen nou doet.	Als we dit invoeren bij Comaen, dan is er niemand meer op kantoor en doet iedereen waar hij zin in heeft. Het kan wel werken, maar ik denk niet dat wij de juiste mensen in huis hebben om dit te kunnen laten werken in de toekomst.	Het werken met rollen is niet iets wat ik nu voor mij zie, maar wellicht is het iets voor de toekomst. Ik denk wel dat je echt goed moet kijken of je de juiste mensen in huis hebt, om te kunnen laten slagen. Dat het werken met rollen effectief is heb ik al eens eerder gehoord. Bovendien ben ik heel erg gesteld op autonomie.
12.	Een platte organisatie hebben wij al en dit moet in de toekomst zeker zo blijven. Naar die rollen moeten we toe groeien denk ik.	Het plat organiseren van Comaen is zeker iets wat wij vast moeten blijven houden. Daardoor zijn de lijntjes lekker kort en kan je snel schakelen.	We zijn al plat georganiseerd en dat moet zo blijven.
13.	Die zelfsturende teams werken we nu al een beetje mee, maar de verantwoordelijkheden en domeinen nog meer bij de consultants leggen is zeker iets voor de toekomst. Zelfsturing werkt voor mij echt heel goed.	Zoals ik net al aangaf denk ik echt niet dat dit kan gaan werken binnen Comaen. Zelfsturing is maar voor heel weinig mensen weggelegd.	Zelfsturing is iets waar ik voor mijzelf ook al mee werk, want ik bepaal mijn eigen tijden en afspraken, maar op strategisch niveau ook zelf kunne opereren dat is wel interessant voor de toekomst. Meer autonomie en beslissingsbevoegdheid in de teams lijkt mij wel wat.

	Einde	Einde	Einde
14.	Ik heb geen bijzonderheden die ik nog met je wil delen sorry!	Nee heb geen vragen meer.	Nee dat was hem!

Analyseschema externe oriëntatie interviews met organisaties.

	Finext Consultancy (zelfsturende teams, Semler)	DPA Professionals (Holacracy, Robertson)	Openbaar Ministerie (traditioneel)
	Organisatie	Organisatie	Organisatie
1.	Wij leveren financiële professionals (detacheren) die zorg kunnen dragen voor alle financiële vraagstukken van een organisatie. Het verbeteren van de financiële functie is ons doel.	DPA lost specialistische vraagstukken op doormiddel van detachering bij de top 500 bedrijven van Nederland. Innovatieve en veranderkrachtige professionals maken het verschil bij de klanten door heel Nederland.	Het OM is een overheidsorgaan dat zich bezighoudt met de strafrechtelijk vervolging en handhaving van de Nederlandse wet. Daarnaast houdt het OM zich ook bezig met alle andere taken en verantwoordelijkheden die geregeld zijn in de wet zoals bijvoorbeeld: verkeersboetes.
2.	Finext heeft de interne organisatie vormgeven zonder managers en functieprofielen. Er wordt gewerkt vanuit rollen en in verschillende kleine zelfsturende teams. Deze zijn ingedeeld op basis van een niche of expertisegedeelte in de markt. De medewerkers hebben de volledige vrijheid. Binnen Finext hebben wij geen HR, staf, finance en marketing. Dit zit allemaal verwerkt in de teams.	DPA is plat georganiseerd in 41 businessunits. Elk businessunit vertegenwoordigd een vakgebied in de markt. Er is weinig tot geen management en de directie bestaat maar uit 3 man (CFO/CEO/COO). In de businessunits is er ook weinig management alleen een businessunit manager die verantwoordelijk is voor zijn unit. De interne professionals in de units werken op basis van Holacracy en rollen. Ieder businessunit kan gezien worden als een eigen onderneming dat volledig zelfstandig werkt.	Binnen het OM wordt er gewerkt volgens een traditionele organisatiestructuur. In de toekomst moet de organisatie toe naar "Het Nieuwe Werken" dat zich veel meer richt op werken via projectmanagement. In samenwerking met Binnenlandse Zaken en HR-strategie hebben wij het functiegebouw ingericht. Dit vormt de basis van het HR-beleid. Ieder ministerie werkt met FGR en dat staat voor Functiegebouw Rijk.
3.	Sinds de oprichting van de organisatie werken wij volgens deze manier.	De keuze voor Holacracy en deze wetenschappelijke organisatiestructuur komt voort uit jarenlange ervaring met de detachering. DPA kan door deze manier snel opschalen, afschalen en reageren op kansen en mogelijkheden in de markt.	Wij hebben ook hiervoor gekozen, omdat wij snel moeten kunnen opschalen en afschalen als organisatie, daarom moeten alle functies zo duidelijk mogelijk op de plank liggen.
4.	Wij hoeven geen rekening te houden met bepaalde factoren en zijn volledig onafhankelijk.	De factoren waar wij rekening mee moeten houden zijn ontwikkelingen in de markt. Bijvoorbeeld technologische ontwikkelingen of door middel nieuwe wetgeving. Neem bijvoorbeeld de AVG, deze wetwijziging heeft geleid tot de oprichting van DPA Privacy. Daarnaast moeten onze medewerkers een bepaalde ondernemende geest en drive hebben.	Ook bij het OM zijn er veel veranderingen gaande en moeten wij altijd voorbereid zijn op nieuwe invloeden.
5.	Onze professionals zijn alleen maar bezig met dat wat goed is voor de	Door middel van kennisdeling, faciliteren van informatie en	Omdat wij geen politieke organisatie zijn zoals het

	interne organisatie en de ontwikkeling hiervan. Wij selecteren ook alleen maar heel ondernemende mensen. Hierdoor heb je een personeelsbestand dat zich razendsnel kan aanpassen aan de veranderende organisatiecontext.	gebruik maken van extra teams (partners volgens Robertson) om de organisatie nog beter te kunnen voorzien van haar behoefte. Een goed voorbeeld hiervan is Marketing. Wij hebben een groot marketingteam opgezet, om zo de behoefte naar content en campagnes voor de units aan te kunnen. Daarnaast werken wij ook met een Corporate Recruitment team dat de organisatie voorziet van nieuw talent.	Ministerie van Binnenlandse Zaken hoeven wij minder rekening te houden met extern. In principe is alles wat hier gebeurt vaak geheim, maar transparantie over de salarissen, functies en organisatie is wel belangrijk voor de burgers in Nederland.
6.	Vanuit de basis en de inrichting zijn wij heel wendbaar. Finext heeft geen ingewikkelde procedures en richtlijnen waar wij ons aan moeten houden. Door dat alles eenvoudig is wordt de organisatie wendbaar.	Wij zijn wendbaar genoeg en hebben daarnaast genoeg body om grote veranderingen in de markt te kunnen managen. Zoals ik net al aangaf zijn wij in staat heel snel businessunits op en af te schalen. Toekomstbestendigheid hebben wij ook door een grote aandeelhouders en investeerders die zorg dragen voor extra financiële middelen. Door het werken met de rollen in de businessunits kunnen wij snel handelen en reageren op dat wat er gebeurt in de markt.	Voor een overheidsorgaan zijn wij heel erg wendbaar. Met meer dan 6.000 professionals in dienst proberen wij elk jaar te streven naar een organisatiecultuur die wendbaarheid uitdraagt zo worden de functies elke 5 jaar herzien en aangepast in het functiehuis en na 7 jaar wordt er gekeken of er functies kunnen verdwijnen, maar opzetten van heel nieuwe functies is dan ook iets wat wij doen.
*	n.v.t.	N.v.t. Wij werken al een aantal jaar met Holacracy van Robertson en dat blijven wij voorlopig nog even doen.	Stimuleren van wendbaarheid en modernisering van de functies.
	Inrichting	Inrichting	Inrichting
1.	Binnen Finext bestaat er helemaal geen traditioneel functiehuis of iets dat daarop lijkt. Er wordt gewerkt vanuit zelfsturende teams met daarin rollen. Beoordeling wordt gedaan door de medewerkers en het team zelf. Vaststellen van salarissen en variabele beloning ook.	Wij hebben geen functiehuis. Dat ligt allemaal georganiseerd in de businessunits. Zij zijn ook verantwoordelijk voor de eigen inrichting van de teams en zijn helemaal zelfsturend. Er wordt gewerkt met rollen binnen de teams.	De vormgeving van de functies en vooral de functie-inrichting gaat in het hele rijk volgens deze methode. Je kunt deze methode ook typeren als een functie-ordeningssysteem en geen functiewaarderingssysteem.
2.	Wij werken niet met functieprofielen, maar met zelfsturende teams en rollen.	Binnen DPA wordt er alleen maar gewerkt met Holacracy en rollen. De units zijn helemaal vrij om die rollen zelf vorm te geven in een roloverleg. Vanuit de directie wordt alles in principe volledig losgelaten. Het resultaat en de klant staan daarnaast wel centraal.	De indeling begint bij alle functiebeschrijvingen en in deze functiebeschrijvingen zijn competenties, resultaten, gedragsindicatoren, kwaliteiten en functietyperingen vastgelegd. Waarbij de resultaten worden gesplitst in gebied of arrondissement, omgeving, bedrijfsvoering, vernieuwing en optimalisatie. Vanuit de functietyperingen wordt het onderscheid en de verschillende criteria duidelijk. Daarnaast vloeien daar de verschillende schalen en functieniveaus uit

			voort. Alle verschillende functies worden vervolgens ingedeeld in functiefamilies.
3.	Finext heeft 153 fte aan professionals die ingedeeld zijn in 25 zelfsturende teams.	De interne organisatie bestaat uit 300 professionals in 41 units. Die volledig zelfsturend zijn en daarnaast ook de volledige eigen verantwoordelijkheid hebben.	Eerst hadden wij 10.000 functiebeschrijvingen, maar hier viel niet mee te werken, dus zijn wij teruggegaan naar 90 kernprofielen met 18 functiefamilies, om meer overzicht te creëren. Daarnaast hebben wij op deze manier meer gelijkheid weten door te voeren.
4.	Het resultaat bij de klant is leidend. De rollen zijn vaak generiek beschreven en globaal beschreven, maar het komt ook voor dat een rol specifiek is beschreven dat is afhankelijk van de aard van de rol.	De professionals hebben in elk unit inspraak op de gang van zaken en de inhoud van de rollen. Als er drastische grote veranderingen doorgevoerd moeten worden dan kunnen zij terecht bij de OR. Bijvoorbeeld het aanvragen van een andere werklocatie dan het hoofdkantoor in Amsterdam.	Binnen het OM hanteren wij de regel dat altijd alles generiek beschreven moet worden en dus ook de functiebeschrijvingen. Dit sluit aan op de modernisering en ontwikkeling van verschillende functies. Bovendien is het beter toepasbaar en brengt minder onderhoud met zich mee. Daarnaast moet elke functies vertegenwoordigd zijn in een functiefamilie.
5.	Onze klanten komen met een vraagstuk en de professionals bepalen zelf doormiddel van projectmanagement welk project zij naar zich toe trekken. De volledige verantwoordelijkheid ligt dan ook bij hen.	Dit bepaalt de unit zelf. Er wordt wel een onderverdeling gemaakt in: recruitment, accountmanagement en administratie. Soms is er ook een HR-rol aanwezig. De invulling van de rollen ligt ook bij de professionals zelf en dit kan verschillen per periode. De domeinen zijn helder en iedereen weet welke verantwoordelijkheden er bij welke rol horen.	Het Ministerie van Binnenlandse Zaken heeft samen met de directeuren P&O het Functiegebouw Rijk ontwikkeld.
6.	Dit wordt binnen in het team zelfstandig bepaald.	Dit wordt binnen in het unit zelfstandig bepaald. Bijvoorbeeld in een plenair overleg of een rollenoverleg onderling.	Ons team HR maakt gebruik van matrixen die schematisch en overzichtelijk zijn ingedeeld. Het functiegebouw wordt herzien en opnieuw ingedeeld via functiefamilies. De medewerkers hebben altijd de mogelijkheid om bezwaar te maken tegen een voorgenomen besluit of verandering van de functie. Dit kan bij de OR.
7.	Wij hebben geen eisen waar wij ons aan moeten houden.	Wij hebben geen eisen waar we ons aan moeten houden, maar zijn wel verplicht om een bepaald resultaat te leveren aan het eind van het jaar.	De kern van het Functiegebouw Rijk en Fuwasys (waarderingssysteem landelijke overheid) is dat wij nieuwe functies makkelijk kunnen in delen in het Functiegebouw Rijk. Wat we willen voorkomen is het telkens opnieuw waarderen en uitwerken.
8.	De professionals moeten met elkaar samenwerken en overweg kunnen. Er zijn helemaal geen functieprofielen.	Er wordt geen herziening gedaan door de units. De rollen veranderen met de het vakgebied	Dat is heel divers. Er zijn medewerkers die het niks boeit en doen gewoon wat er gevraagd

	Wie wat precies doet maakt helemaal niks uit.	mee. Zo wordt er wel gefaciliteerd op het gebied van kennis en kunde. Denk aan events voor: Recruiters, Accountmanagers en Business Managers.	wordt, maar er zijn ook medewerkers die de functiebeschrijvingen etc. helemaal tot in de puntjes uitzoeken.
9.	Binnen Finext hebben wij alle vrijheid en als ik het nog een keer mag doen, doe ik het weer zoals we dat nu gedaan hebben.	Binnen DPA is er heel veel vrijheid in de units en als ik het nog een keer mag neerzetten, dan kies ik hier ook voor.	Hetzelfde zoals we dat nu gedaan, omdat het dan het meest overzichtelijk is en dat is echt wat je nodig hebt bij zo een grote organisatie.
	Salaris-bonus	Salaris-bonus	Salaris-bonus
1.	De salarissen liggen niet vast in een groot schema of structuur. De directie heeft een richtlijn aangegeven en de teams bepalen alles onderling zelf. Dit geldt ook voor de bonussen.	De salarissen liggen voor de interne collega's vast in een eigen CAO van DPA. De salarisranges zijn per niveau (junior, medior en senior) aangegeven en onderverdeeld functiefamilies. Binnen de organisatie heb je de functiefamilies: Sales, Ondersteuning, Backoffice en dat is het.	De salarissen zijn in een klassieke salarisstructuur met minimum en maximum schalen uitgewerkt. Deze zijn gekoppeld aan de generieke functiefamilies en heeft daarnaast ook periodieken. Goed om te weten is dat alle salarissen en schalen openbaar zijn voor heel Nederland. Transparantie is erg belangrijk.
2.	Dit zorgt voor optimale transparantie, eerlijkheid en flexibiliteit binnen Finext. Daarnaast voorkom je grote salarisverschillen en onenigheid binnen je organisatie.	Dit zorgt voor veel transparantie want en gelijkheid in de organisatie. Daarnaast voorkom je grote salarisverschillen in de businessunits	De medewerkers hebben via de OR tijdens de herziening van de salarisschalen altijd inspraak.
3.	De richtlijnen die wij aangegeven hebben voor de salarissen en de bonussen vloeien voort uit een eigen marktonderzoek en benchmark. Daarnaast zijn we geadviseerd door een fiscalist uit Den Haag.	De salarissen zijn gebaseerd op een CAO die door jarenlange samenwerking met de OR en de units zo is vormgegeven.	Deze zijn gebaseerd op jarenlang onderzoek van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en zijn verwerkt in de CAO Rijk. Daarnaast zijn deze schalen en richtlijnen er al heel lang.
4.	Wij hebben helemaal geen eisen binnen Finext.	Wij hebben weinig eisen waar wij ons aan moeten houden de CAO dekt alles.	Wij moeten ons houden aan de CAO Rijk en hier kunnen wij prima mee omgaan. Goed om te weten is dat wij geen bonussen hebben binnen de CAO
	Samenhang	Samenhang	Samenhang
1.	Binnen de organisatie is alleen recruitment onderverdeeld een echt apart team. Er wordt niet gewerkt met staf zoals HR en Marketing. Als we kijken naar de beoordeling, dan plannen en regelen medewerkers dat helemaal zelf.	De HR-instrumenten liggen in elk team weer anders onderverdeeld. Daarnaast is de koppeling van instrumenten ook per unit zelf geregeld.	De samenhang is sterk aanwezig vanuit HR met de in- door en uitstroom cyclus, opleidingstrajecten en de beoordelingscyclus.
2.	Salarissen worden samen met het team bepaald.	Op de cao-onderhandelingen en een benchmark met andere grote detachingsorganisaties.	Ja, deze zijn gekoppeld aan de salarisschalen per functieniveau in een functiefamilie.
3.	De bonussen zijn gekoppeld aan de zelfsturende teams.	De bonussen zijn individueel, maandelijks en in ieder unit anders geregeld ook dit is weer zelfsturend.	n.v.t.
	Afsluiting	Afsluiting	Afsluiting
1.	Transparantie is nummer een. Zelfsturing werkt alleen als de directie het los weet te laten. Test het eerst	Professionals moeten zelf de rollen kunnen invullen en veranderen. De rol van recruiter is bij DPA al heel anders dan drie	Draagvlak is heel belangrijk en zorg dat je dat creëert bij de medewerkers. Bovendien moet je ze altijd mee laten spreken en

met een team, bouw, implementeer het langzaam bij andere teams.	jaar geleden. We verschuiven veel meer toe naar marketing. Iedere rol moet met elkaar in verbinding staan. Zorg dat de units of teams ook toenadering zoeken met elkaar en sparren over zaken. Communicatie over kennis is de sleutel naar succes! En durf los te laten.	bezwaar kunnen laten maken. Openheid, eerlijkheid en transparantie zijn de sleutels naar succes. Omring je daarnaast met experts en ontvang advies, kritiek en hoor succesverhalen aan.
---	--	---

Vervolg analyseschema externe oriëntatie

	TechnoBis Engineering (Zelfsturende teams, Semler)	YourProfessionals (Holacracy, Robertson)	Voort Engineering (Traditioneel)
	Organisatie	Organisatie	Organisatie
1.	TechnoBis is bedrijf dat chips ontwikkeld voor in vliegtuigen en medische apparatuur. Wij kunnen gezien worden als een kleine en innovatieve versie van ASML. Momenteel werken hier 100 fte aan verschillende technisch professionals. Van chipbouwers tot software engineers. In het zelfsturende team HR werken momenteel 5 fte.	YourProfessionals is een detachingsorganisatie die zich richt op professionals in de: Online Marketing, HR en Sociale Zekerheid. Wij werken volgens de filosofie van Holacracy van Robertson, dit is 2 jaar geleden geïmplementeerd.	Voort is een detachingsorganisatie van technisch professionals. Deze professionals werken veel met machines en machinebouw. Programmeer- en softwareprofessionals behoren ook te de portefeuille.
2.	De organisatie is ingedeeld in businessunits. Ieder unit is volledig verantwoordelijk voor het zelfstandig ontwikkelen van een chip of apparaat. Deze businessunits zijn zelfsturende teams met rollen. De organisatie inrichting is gebaseerd op de filosofie van Ricardo Semler uit Brazilië.	Wij zijn ingericht volgens een eigen model dat wij hebben ontwikkeld voor het werken met Holacracy. Er zijn bij ons geen managers en functieprofielen. Daarnaast hebben wij geen HR-afdeling, marketingafdeling en andere staf of lijnmanagement groepen in onze organisatie.	Binnen Voort wordt er gewerkt met 40/50 teams en in die teams is alles echt heel strak georganiseerd voor de 275 interne professionals. Alles is uitgewerkt in kaders en richtlijnen. Deze staan uitgewerkt in een groot personeelsboek en daar moet iedereen zich per functie aan houden. Super specifiek. Wij werken daarnaast met generiek beschreven functies in functiefamilies.
3.	Wij hebben hiervoor gekozen, omdat ieder unit zo specialistisch is dat zij zelf het beste weten wat ze met het product en de inrichting van het zelfsturende team moeten doen, om het succesvol te laten zijn. Daarnaast hechten wij veel waarde persoonlijke vrijheid en minder aan hiërarchie	Functieprofielen vinden wij veel te beperkt. Wij werken liever vanuit rollen en cirkels zoals in de theorie. Momenteel hebben 5 cirkels en 75 autonome rollen in de interne organisatie die onze professionals detacheren naar de meest uiteenlopende klanten door heel Nederland.	Deze traditionele manier van organiseren is vroeger ontstaan en er is eigenlijk geen herziening of ontwikkeling geweest. Daarnaast bleek deze manier succesvol te zijn in dit deel van de detachingssector.
4.	Er is eigenlijk een belangrijke factor en dat is vrijheid. Vrijheid om je werk zo in te delen als jij dat zelf wilt. De enige richtlijn die wij hebben is dat de units moeten leveren op de afgesproken datum met de klant. Hoe zij dat doen? En	De elementen die bij ons een rol spelen zijn vooral wendbaarheid, flexibiliteit en zelfstandigheid. Wij geloven echt in onze professionals en geloven minder in het exact vertellen hoe iemand iets moet doen.	Er zijn geen elementen of factoren die belangrijk zijn. Iedereen moet exact doen zoals in het personeelsboek staat uitgewerkt.

	wanneer maakt ons niets uit als het maar gebeurt en goed.		
5.	Vanuit HR proberen wij zoveel mogelijk te faciliteren en in te spelen op nieuwe technologieën, bijvoorbeeld een nieuw CRM-systeem of volledig verzorgde gratis lunch in een nieuwe kantine, maar de units weten zelf het best wat er gebeurt in het vakgebied. Dit laten we wat betreft de business bij hun liggen. In principe is de organisatie zo ingericht dat de zelfsturende teams kunnen anticiperen op die veranderingen. De rollen leveren hier ook een grote bijdrage in.	Dit doen wij door continu bezig te zijn met dat wat de klant nodig heeft. Onze afdeling klantgeluk is daar de vertaling van en zij staan direct in contact met onze omgeving. Daarnaast onderhouden wij onze rollen en worden deze om de 3 jaar herzien. Daarnaast zijn al onze specifiek en resultaatgericht beschreven. Deze kunnen goed anticiperen op de omgeving.	Binnen Voort wordt er veel geïnvesteerd in vakinhoudelijk ontwikkeling van de professionals, zodat men goed kan inspelen op de vraag van de klant in de markt. Verder wordt er weinig tot niks gedaan aan organisatieveranderingen of ontwikkeling voor toekomstbestendigheid.
6.	Wij zijn nog een vrij jonge organisatie en of wij toekomstbestendig kunnen zijn moet blijken, maar de filosofie en de werkwijze laat ons nu wel al zien dat wij weinig verloop hebben en de resultaten meer dan goed zijn. Continuïteit kan niet uitblijven!	Onze organisatie is zeker wendbaar wij hebben voor deze filosofie gekozen, omdat dit ons puur wendbaarheid oplevert. Rollen en cirkels kon makkelijk anticiperen op dat wat er in de markt of intern gebeurt.	Voort werkt al jaren zoals ze nu werken en dit is altijd goed gegaan. Daarnaast gaan we ervan uit dat dit voorlopig gewoon zo blijft. De functiefamilies blijven naar onze mening relevant en behoeven geen herziening.
*	Onze directeur (CEO) en de HR-directeur zijn allebei fan van Semler en sinds de start van het bedrijf hebben zij de theorie als een rode draad verweven door de hele organisatie. Grootste argument is dat Semco mega veel lijkt op TechnoBis.	Onze COO en CEO zijn ooit naar een lezing geweest van Robertson in Amsterdam en zij waren meteen verkocht door dit organisatieconcept. Door zijn lezing zagen zij ook meteen de minder effectieve kanten van traditioneel organiseren in een snel veranderende context.	Werkt gewoon goed en kan er meer geld geïnvesteerd worden in technologie en kennis voor de interne professionals.
	Inrichting	Inrichting	Inrichting
1.	Binnen TechnoBis werken wij alleen met rollen in de zelfsturende teams. Deze rollen zijn overdraagbaar en generiek beschreven. In de zelfsturende teams wordt alles zelfstandig geregeld. Bijvoorbeeld van de administratie, inkoop, verkoop en het aannemen van klanten.	Alles binnen YourProfessionals is vastgelegd in rolbeschrijvingen. Deze zijn kort en makkelijk te lezen voor degene die de rol moet uitvoeren. In elke rolbeschrijving staat ondernemerschap centraal. Wij werken echt met: "ondernemers in een onderneming".	De functies zijn specifiek beschreven en verwerkt in een groot functiehuis dat de gehele interne organisatie bedekt.
2.	Binnen TechnoBis werken 100 (fte) mensen. Deze zijn onderverdeeld in 8 zelfsturende teams.	Zoals ik eerder aangaf 5 cirkels of subcirkels en 75 rollen zijn er aanwezig binnen YourProfessionals.	250 interne professionals hebben wij in dienst verdeeld over 35 teams. Dit is ontstaan door de groei die jaarlijks is gerealiseerd.
3.	Wij spreken niet van werkzaamheden, maar verantwoordelijkheden. Deze zijn vastgelegd in een rolbeschrijving. Deze zijn generiek beschreven. De invulling van de rollen wordt samen met het team opgesteld en elk jaar herzien.	Alle werkzaamheden zijn vastgelegd in een rolbeschrijving. Deze rolbeschrijvingen vertegenwoordigen een rol en deze rol kan per niveau ook weer verschillen van elkaar. Daarnaast zijn de rollen onderling overdraagbaar. Zodat, collega's elkaars rollen kunnen invullen wanneer er iemand weg valt.	De functies zijn specifiek en op taakgericht helemaal uitgewerkt in het personeelsboek. Iedereen dient zich hieraan te houden. De beoordeling is deels gekoppeld aan hoe de beschreven functie exact is uitgevoerd. Het boek vormt de basis voor

			de beoordeling door de manager van het team.
4.	De medewerkers hebben inspraak, omdat ze de rollen zelf ontwikkelen met de team leads. Zie antwoord vorige vraag.	De medewerkers en de coördinatoren in de verschillende cirkels bepalen zelf de inhoud en passen deze continu aan. Na 3 jaar wordt er een globale herziening van de rollen gedaan.	De inhoud van de functies en functiefamilies is bepaald door de managers, HR en de OR.
5.	De rollen worden in overleg met de medewerker toegekend na de sollicitatieprocedure. Een medewerker kan meerdere rollen vervullen overigens. Dit hangt af van zijn of haar capaciteiten en voorkeuren.	De functies en rollen na de werving toegekend aan de medewerkers. Als een medewerker langer bij de organisatie werkt kan hij ook meerdere rollen op zich nemen dit wordt wel besproken in het rollenoverleg (hier worden de rollen verdeeld).	De functies worden toegekend door middel van gewoon een sollicitatie of promotie. De functiebeschrijving wordt vertaald naar een vacature en deze wordt online gezet voor het team.
6.	Wij hebben weinig eisen alleen dat het werk op tijd af moet op de datum dat het met de klant afgesproken is. Daarnaast is er wel een team lead/ coach aanwezig in elk zelfsturend team die met een helikopter view blijft monitoren.	Alle rollen moeten specifiek en resultaatgericht beschreven zijn. Daarnaast zijn deze tekstueel gezien allemaal generiek, dus op hoofdlijnen. De belangrijkste eis is dat onze klant altijd centraal staat.	In principe heeft Voort een eigen cao en hier moet iedereen zich aan houden.
7.	N.v.t zie eerdere antwoorden.	N.v.t zie eerdere antwoorden.	Die wordt niet gedaan. Soms vallen er functies af of komen er functies bij, maar functies zoals recruiters, accountmanagers en managers blijven altijd zoals ze beschreven staan in het personeelsboek.
8.	Wij lopen momenteel niet echt ergens tegenaan, maar wij hadden in het begin problemen de onboarding van nieuwe medewerkers. Deze kregen niet helemaal het juiste inwerktraject dat aansluit op onze filosofie. Dit hebben wij aangepast en hebben een nieuwe onboarding neergezet d.m.v. een buddy systeem.	Momenteel lopen wij nergens tegen aan, maar in het begin was het lastig om de juiste mensen te vinden die passen bij deze filosofie. Dit lukt nu steeds beter en we hebben zelfs eigen competentie managementsysteem ontwikkeld om te zorgen dat wij echt die "ondernemers in een onderneming hebben".	Iedereen doet exact wat er van hem verwacht wordt vanuit het boek, maar men doet niet meer dan dat. Daarnaast is alles heel erg gericht op het behalen van keiharde resultaten en de interne professionals zijn daar ook alleen maar mee bezig. De managers sturen op micro-management: belletjes, mailtjes, gesprekken en plaatsingen etc.
9.	Als ik alle vrijheid krijg dan wordt het hier zoals bij Google en Facebook. Nog meer ruimte voor eigen tijd en vermaak van de medewerkers. Ik vind het creëren van de ultieme werksetting iets wat mega interessant is.	Als ik alle vrijheid krijg dan ziet de organisatie er zo uit als nu. Ik geloof heilig in deze manier van werken en denk dat je als moderne organisatie dit nodig hebt om te kunnen anticiperen op een snel veranderende context.	Anders want ik vind dit niet prettig werken. Daarnaast heb je geen vrijheid, maar de interne organisatie kan moeilijk veranderen, omdat de investeerders erbovenop zitten en alleen resultaat willen zien.
	Salaris-bonus	Salaris-bonus	Salaris-bonus
1.	De salarissen liggen onderverdeeld in de zelfsturende teams, maar zijn op basis van de cao van Tata Steel	Wij werken met een persoonlijke bonusregeling per rol op basis van KPI's. Deze zijn volledig gebonden	Wij hebben een klassieke salarisstructuur die verdeeld is per functietype

	tot stand gekomen. De medewerkers bepalen zelf de hoogte van het salaris en de salarisschaal in overleg met het team. Door de aard van het werk moet TechnoBis zich houden aan deze cao (Groot Metaal – CAO). Er wordt niet gewerkt met bonussen binnen TechnoBis. Wel zijn er winstdelingsregelingen en eindejaarsuitkeringen voor de medewerkers.	aan de rol en de resultaten die voortvloeien vanuit die rol. Daarnaast hechten wij veel waarde aan persoonlijke ontwikkeling en de bijdrage die iemand levert aan de verbetering van die rol.	en op niveau. De bonusstructuur is gericht op de te behalen omzet per kwartaal (richtlijn €50.000 per maand). Kom je daar boven uit dan loopt het met 10% per categorie op.
2.	De medewerkers hebben inspraak gehad in de cao van Tata Steel, maar zij hebben wel inspraak intern in het eigen salaris en de hoogte daarvan.	Medewerkers hebben geen inspraak gehad op werkwijze en de filosofie achter de bonussen, maar zij hebben wel invloed en inspraak op de KPI's en de inrichting daarvan. Daarnaast zoeken we samen naar relevantie voor de rol en maken we het zo persoonlijk mogelijk.	Dit is altijd al zo gedaan en hier hebben de medewerkers bij de oprichting denk ik inspraak op gehad via de OR. Nu is dit iets wat wij moeilijk kunnen veranderen.
3.	N.v.t zie eerder antwoord.	Wat betreft de salarissen werken via het Baarda-model dit betekent dat de medewerkers samen met hun manager de hoogte van het salaris bepalen. Vanuit de organisatie worden wel richtlijnen geven.	Dat weet ik niet meer, maar de richtlijn is de eigen CAO van Voort.
4.	De cao van Tata Steel is een richtlijn daarnaast de rolbeschrijvingen.	Wij hebben niet heel veel eisen en wel een aantal richtlijnen.	De eisen staan in het personeelsboek en in de CAO hier dient iedereen zich aan te houden.
	Samenhang	Samenhang	Samenhang
1.	De HR-instrumenten die wij besproken hebben liggen bijna allemaal onderverdeeld in de zelfsturende teams, maar dingen zoals de onboarding en de beoordelingscyclus koppelen wij wel aan de rollen.	Alle HR-instrumenten die van toepassing zijn op de rollen hangen samen met elkaar. Doordat deze opgesteld zijn voor de rollen en voor elkaar.	Echt HR-instrumenten zijn er niet wel hebben wij een beoordelingscyclus en die is gekoppeld aan je presteren je omzet.
2.	N.v.t zie eerder antwoord	N.v.t zie eerder antwoord	De functies zijn gekoppeld aan het klassieke salarisgebouw en de bonusstructuur. Deze zijn voor iedereen hetzelfde en liggen vast in de CAO.
3.	N.v.t. zie eerder antwoord	N.v.t zie eerder antwoord	Alle functies zijn gekoppeld aan de bonusstructuur.
	Afsluiting	Afsluiting	Afsluiting
1.	Probeer te werken vanuit individueel geluk van je medewerkers. Geef ze vrijheid en zorg dat je staat voorgoed werkgeverschap.	Blijf continu checken of de organisatie klaar is voor Holacracy en zorg dat je de juiste mensen in huis hebt. Daarnaast kan Comaen zich laten bij staan door een adviesbureau tijdens de implementatie en opzet. Dat is wel echt iets wat ik jullie kan aanraden!	Maak realistische doelstellingen voor de teams, de bonussen, salarissen en veranderingen. Blijf altijd met je medewerkers in gesprek en focus op de business.

Bijlage 14. Personele Implicatie Matrix (PIM)

		Doelen van sociaal beleid		
HRM-instrumenten & aanbevelingen voor Comaen 2019		Wendbaarheid	Toekomstbestendigheid	Ondersteunen HR-doelstellingen
	Invoeren generieke functiefamilies	Deze manier kan de basis vormen van wendbaarheid voor de organisatie	Goed neerzetten en gebruik maken van de functiefamilies zorgt voor toekomstbestendigheid	Intern moet er een koppeling gemaakt worden met de HR-doelstellingen, bijvoorbeeld: beoordelingscyclus
	Invoeren HR-tool Profendo van AAVN	Iedereen kan flexibel werken in de tool en een bijdrage leveren aan het wendbaar maken van de profielen	Effectief gebruik maken van de tool, zodat de altijd functies up to date zijn	Kan algemene bijdrage leveren aan functiehuis en de ontwikkeling hiervan
	Competenties ontwikkelen en vaststellen voor consultants	Vanuit de werving sturen op consultants met deze competentie (of flexibiliteit) en andere die bijdrage leveren	Vanuit de werving kan de organisatie consultants aannemen die d.m.v. de juiste competenties bijdrage leveren aan de toekomstbestendigheid	Zorgen dat alle consultants op peil zijn en over de juiste competenties dan koppeling maken HR-doelstellingen, bijvoorbeeld inzetten tijdens competentie management
	LTP Assessments	Faciliteert het verwerven van de juiste competenties waar onder wendbaarheid	Efficiënte manier om competenties te achterhalen en te ontwikkelen, zorgt voor toekomstbestendig personeel	Mits goed ingezet in de candidate journey kan dit een bijdrage aan de HR-doelstelling om nieuwe consultants 6 (fte) aan te nemen
	Benchmark richtlijn salarissen	X	Geeft duidelijkheid over de markt en ondersteunt bij toekomstbestendig belonen	Levert een algemene bijdrage aan het ondersteunen van de HR-doelstellingen
	Bonus persoonlijke KPI's	Wendbaarheid van KPI's checken en goed neerzetten. Maakt deze effectiever	Goede werkafspraken maken elkaar draagt bij aan toekomstbestendige arbeidsrelaties	Levert algemene bijdrage aan de HR-doelstelling: formaliseren van de bonusstructuur
	Broadbanding invoeren	Mits goed uitgevoerd draagt zorg voor wendbaarheid in salarisgebouw	Effectieve manier van belonen en motiveren van personeel, belangrijk om goed te formuleren	Levert algemene bijdrage aan de HR-doelstelling: formaliseren van het salarisgebouw
	Invoeren zelfsturing of holocratie	Continu checken of de organisatie hier klaar voor is	Levert een algemene bijdrage aan de toekomstbestendigheid van Comaen	Doorvoeren in alle processen en een duidelijke vertaalslag maken met de consultants
	Draagvlak creëren	Communiceren met elkaar belangrijke factor	Elkaar wederzijds voeden met ervaringen en methoden	X

Bijlage 15. Implementatieplan Comaen 2019/2020.

	Acties	Tijd + kosten
Vorbereiding	1. Informatiesessie organiseren en plannen voor alle consultants waar draagvlak wordt gecreëerd m.b.t de inrichting van generieke functiefamilies op korte termijn.	1 uur
	2. Berenschot uitnodigen voor extern advies inrichting generieke functiefamilies.	N.v.t
	3. Meeting Berenschot Advies.	2 uur
	4. Adviesrapport Berenschot doornemen en doorspreken met management.	1 uur + kosten advies: €495,-
	5. Projectvoorstel maken voor ontwikkeling generieke functiefamilies.	2 uur
	6. Projectvoorstel presenteren aan S. Fontijn (Directeur Comaen) en management.	1 uur
	7. Besluitvormingsproces afwachten.	N.v.t
Implementeren functiefamilies	1. Na goedkeuring S. Fontijn, gesprek plannen over het inzetten van de generieke functiefamilies in de HR-cyclus en beoordeling.	2 uur
	2. Definitief besluit delen in een informatiesessie met alle consultants en het management.	1 uur
	3. Generieke functiefamilies uitwerken en beschrijven.	10 uur
	*Optioneel check laten doen of ondersteuning vragen bij Berenschot Advies.	N.v.t
	4. Na ontwikkeling rondsturen naar de consultants en formaliseren in het personeelshandboek.	2 uur
AWVN - Profendo Tool	1. Na goedkeuring S. Fontijn contact opnemen met AWVN voor eerste meeting met uitleg voor de tool.	1 uur + kosten gebruik tool €2.000 per jaar
	2. Basistraining voor Profendo Tool bij Comaen voor management.	2 uur
	3. Het vullen van de tool met de generieke functiefamilies per niveau.	2 uur
	4. Test pilot op in een team consultants en testen in de HR-cyclus en beoordeling.	3 maanden (een kwartaal)
	5. Na (succesvolle) pilot definitief implementeren in alle consultant teams	N.v.t
Competenties ontwikkelen	1. Informatiesessie organiseren en plannen voor alle consultants waar draagvlak wordt gecreëerd m.b.t de ontwikkeling van de competenties.	1 uur
	2. Consultant LTP Assessments uitnodigen voor ontwikkeling en het kiezen van de competenties voor de consultants.	N.v.t
	3. Meeting met Consultant LTP Assessments voor ontwikkeling en het kiezen van de competenties voor de consultants.	2 uur + kosten = €0
	4. Definitief maken en beschrijven competenties voor consultants. Toevoegen aan personeelsboek en koppelen met HR-cyclus en beoordeling.	1 uur
	5. Competenties delen met consultants inclusief passende communicatie en uitleg.	N.v.t
LTP Assessment	1. Presentatie plannen en organiseren voor consultants en management m.b.t inzetten + uitleg "Talent Fit" - LTP Assessment.	N.v.t
	2. Presentatie geven over Talent Fit en rapportage van het assessment.	4 uur (4x1 uur)
	3. Pilot draaien bij de eerste nieuwe consultants van de 6 (fte).	N.v.t

	4. Evalueren assessment met nieuwe consultants in 2 ^e gesprek.	1 uur
Benchmarking implementeren	1. Informatiesessie organiseren en plannen voor alle consultants en het management waar draagvlak wordt gecreëerd m.b.t de nieuwe salarissen en bonussen.	N.v.t
	2. Presentatie geven over de benchmark en implementatie nieuwe salarissen en bonussen aan alle consultants en het management.	13 uur (11 x 1 uur)
	3. Definitief maken en beschrijven invoegen salarissen en bonussen voor consultants. Toevoegen aan personeelsboek en koppelen met HR-cyclus en beoordeling.	4 uur
Bonus op basis van Persoonlijke KPI	1. Informatiesessie organiseren en plannen voor alle consultants en het management waar draagvlak wordt gecreëerd m.b.t de KPI-bonusstructuur.	N.v.t
	2. Presentatie geven aan alle consultants en het management over de implementatie van de persoonlijke KPI-methode voor de bonussen.	13 uur (13 x 1 uur)
	3. Individuele meetings met de consultants en het management plannen voor het opstellen van de 5 persoonlijke KPI's.	13 uur (13 x 1 uur)
	4. Ondersteunen bij het definitief maken van de persoonlijke KPI's in de kwartaalplannen van de consultants.	13 uur (13 x 1 uur)
	5. Evaluatie plannen voor werken met persoonlijke KPI's plannen na het eerste kwartaal.	N.v.t
Broadbanding	1. Informatiesessie organiseren en plannen voor alle consultants en het management waar draagvlak wordt gecreëerd m.b.t Broadbanding.	N.v.t
	2. Meeting plannen management, S. Fontein en Compensation & Benefits Analyst van Kroese & Wevers uitnodigen.	4 uur + kosten €150,- Analyst
	3. Adviesrapport Compensation & Benefits Analyst Kroese & Wevers afwachten.	€595,- voor rapportage
	4. Meeting met management en S. Fontein voor implementatie broadbanding	4 uur
	5. Definitief maken broadbanding en koppeling met alle consultants op individueel niveau aan de hand van persoonlijke gesprekken.	13 uur (13 x 1 uur)
	6. Evaluatie plannen voor werken met broadbanding na het eerste kwartaal	N.v.t
Zelfsturing of holacratie opzetten	1. Blijvend onderzoeken of de organisatie klaar is voor zelfsturing of holacratie.	N.v.t
	2. Gesprekken voeren met het management en S. Fontein.	1x per 2 maanden
	3. Berenschot Advies uitnodigen voor extern advies bij overgang en inrichting naar zelfsturing of holacratie.	N.v.t
	4. Advies Berenschot verwerken in een projectvoorstel.	4 uur
	5. Projectvoorstel presenteren aan management en S. Fontein.	1 uur
	6. Besluitvormingsproces afwachten.	N.v.t