

Ben Goes

# Functie waardering als financieringsnorm

Organisatie veranderingsprocessen in het AMC

In dit artikel wordt een beeld geschetst van organisatieveranderingsprocessen uit het recente verleden van het AMC en een beeld van de huidige situatie. Vervolgens wordt ingegaan op de gevolgen die deze veranderingsprocessen hebben op de functiewaardering, de analyse van knelpunten en de ontwikkelingen in de functiewaardering die in de nabije toekomst te verwachten en wat voor gevolgen dat heeft voor de positie van functiewaardering in de organisatie.

In feite meten functiewaarderingsmethoden (zoals MRF/BIZA/FWG) allemaal hetzelfde. De liniaal waarmee gemeten wordt, kan een andere schaalverdeling hebben; de uitkomst van de meting komt meestal overeen. Het waarderen op zichzelf levert weinig problemen op.

Bovendien is de methode als zodanig een gegeven dat moeilijk te veranderen is. Hierop wordt in dit artikel niet ingegaan. Interessanter is de vraag hoe het object (de functie die gemeten wordt) tot stand komt, wat gemeten (gewaardeerd) wordt, wat voor procedure hierbij gehanteerd wordt en wat voor betekenis aan de uitkomst van functiewaardering wordt toegekend.

**D**e organisatieveranderingsprocessen in het AMC starten rond 1983. Deze periode kenmerkt zich door de afronding van de fusie van het Binnengasthuis met het Wilhelmina Gasthuis en de verhuizing naar de nieuwbouw van het AMC. De opinie was toen dat een matrix-organisatie de oplossing is voor een groot ziekenhuis als het AMC. Dat zag men toen in feite als een organisatiestructuur die was opgebouwd uit functionele kolommen die zelfstandig functioneren. Voor iedere functionaliteit een eigen kolom, dus bijvoorbeeld een kolom Patiëntenadministratie, een kolom Verpleging en een kolom Personeelszaken. In gevallen van mengfuncties zijn deze *uitgematrixt*. In één functie kunnen niet zowel patiëntenadministratieve taken, doktersassistententaken als verpleegkundig administratieve worden ondergebracht. De

Werkzaamheden in zo'n functie worden gesplitst in verschillende functies en ondergebracht in verschillende kolommen.

In deze opvatting van een matrixstructuur is een optimale functionele aansturing van de medewerkers op hun vakgebied het best gewaarborgd. De functionele kolommen komen op het laagste niveau (de werkplek) bij elkaar. Zo'n werkplek werd een operationele subeenheid genoemd (OSE), met een medicus als chef OSE. Een voor medici en verpleegkundigen volstrekt onbekend jargon. De functionele kolommen werden functionele eenheden genoemd.

- Het besef dat met deze structuur een bedrijf als het AMC eenvoudigweg niet meer te besturen is, breekt medio 1987 door. Een aantal ontwikkelingen markeert deze omslag:
- het besef dat het medische proces in een ziekenhuis primair is. Hoe simpel deze gedachte ook lijkt, juist met de matrixstructuur hebben de verticale functionele kolommen zich veel positie toegeëigend;
- het besef dat problemen moeten worden opgelost waar ze ontstaan. Ook dit lijkt een open deur, maar in de matrix-organisatie is dit niet zo vanzelfsprekend als het lijkt. Immers de chef is alleen maar operationeel chef en heeft geen enkele hiërarchische of functionele bevoegdheid;
- het besef dat een omvangrijke organisatie als het AMC slechts te beheersen en te besturen valt als er snel en adequaat gereageerd wordt op de vele interne en externe invloeden die inherent zijn aan de gezondheidszorg;
- Het besef dat beheersing en sturing pas werkelijk resultaat hebben als deze meetbaar zijn op het niveau van de werkplek. Hiermee komt de werkplek centraal te staan ten koste van de functionele kolommen. Lange beslislijnen dienen voorkomen te worden.

### *De divisie-organisatie*

Dit betekent een start van de ontwikkeling naar de divisiestructuur. Kenmerkend voor deze organisatievorm is de centrale plaats van het werkplekmanagement in de organisatie, de grote mate van zelfstandigheid in het nemen van beslissingen, de overdracht van bevoegdheden die in het verleden vaak waren ondergebracht in de functionele kolommen. Alle medewerkers op een werkplek worden nu hiërarchisch ondergebracht onder één chef. Aangezien het primaire proces medisch is, is deze dus een medicus. Functies zijn niet langer meer zuiver naar vakgebied (functioneel) samengesteld, maar zijn opgebouwd uit onderdelen die praktisch zijn voor het functioneren van een werkplek. De administratieve medewerker doet weer werk voor arts, verpleegkundige en patiëntenadministratie. Afdelingen worden op pragmatische gronden (zoals *span-of-control*) samengebracht in divisies. Het bestuur van een divisie bestaat meestal uit een manager bedrijfsvoering, een verpleegkundig manager (die overigens formeel geen directe hiërarchische lijnen heeft naar de hoofdverpleegkundigen op de werkplekken) en een voorzitter, tevens medicus (en meestal tevens medisch afdelingshoofd).

**D**e integratie van besluitvorming vindt plaats op werkplekniveau onder leiding van de chef werkplek. Afdelingsoverschrijdende activiteiten zoals maatschappelijk werk of personeelswerk worden ondergebracht bij de divisiestaf. In de restanten van de functionele kolommen worden divisie-overstijgende activiteiten of zeer specialistische taken ondergebracht. Zo ontstaan zes centrale diensten.

Boven het niveau van de divisiebesturen functioneert een Raad van Bestuur die uitdrukkelijk de kaders aangeeft waarbinnen de divisiebesturen vrijelijk kunnen beslissen. Het AMC is als volgt georganiseerd:

- negen divisies waarvan er drie ondersteuning verlenen aan de directe patiëntenzorg; zes centrale diensten als ondersteuning aan de divisies.

### *Ontwikkeling naar een structurerend functieonderzoek*

Ontwikkelingen in organisaties hebben een continu karakter. Mogelijk gaan zich de contouren aftekenen van een concern-organisatie waarbij de centrale diensten ondergebracht worden in concernstaf en een facilitaire groep. De concernstaf is beleidsvoorbereidend voor de Raad van Bestuur en de divisiebesturen. In de concernstaf zitten stafmedewerkers op onder andere financieel-economisch, sociaal, logistiek en informatievoorzieningssterrein. In de facilitaire groep zijn ondersteunende divisie-overstijgende activiteiten ondergebracht, zoals financiën administratie,

salarisadministratie en materiele diensten. De bundeling van stafactiviteiten van de centrale diensten kan integrale beleidsvorming bevorderen.

Wat betekenen deze ontwikkelingen voor de functiewaardering in het AMC? Tot circa 1983 zijn individuele, op naam gestelde functiewaarderingen opgesteld. Functiewaardering had daarin een directe relatie naar individuele arbeidsvoorwaarden. De situatie die een functiewaardeerder constateerde, was bepalend voor de beschrijving van een (individuele) functie. De functievervuller ondertekende mede de beschrijving voor akkoord. Op basis van de functiewaarderingsuitslag werd de functievervuller meteen in de gewaardeerde schaal geplaatst. Functiewaardeerders werden aangetroffen op het Bureau Personeelsbeoordeling en Functieonderzoek.

Met de introductie van de matrixorganisatie werd duidelijk dat de vormgeving van functies en dus de vormgeving van de arbeidsorganisatie niet kan afhangen van de meningsvorm van de (toevallige) functievervuller. Het begrip *organieke* functie wordt geïntroduceerd. De organieke functie is een afgeleide van de doelstelling van de betreffende afdeling en beschrijft de arbeid die moet worden verricht om de doelstelling van die afdeling te realiseren. Niet datgene wat we constateren is bepalend, maar het optimaal structureren (inrichten) van de arbeidsorganisatie als afgeleide van het doel van de organisatie, is bepalend bij het beschrijven van een functie. Het hoofd van de afdeling is verantwoordelijk voor de inhoudelijke beschrijving van de functie. Medewerkers worden veelal eerst een schaal lager geplaatst dan de gewaardeerde schaal, in de zogenaamde aanloopschaal. Functiewaardeerders worden nu aangetroffen op het Bureau Formatiezaken

**B**elangrijk bij het opstellen van een functiekenmerk is de omschrijving van het doel van de functie. Hierin staat kort omschreven wat de bijdrage is die de functie levert aan de doelstelling van de afdeling (de normstelling). De doelstelling kan opgevat worden als de kaders waarbinnen de functionaris werkzaam is. In een op deze manier omschreven functie is het van meer belang *welke bijdrage* wordt geleverd dan *hoe* deze bijdrage wordt geleverd. Hiermee wordt tevens voorkomen dat een functionaris nauwelijks ruimte wordt gegeven om zijn functie zelf verder in te vullen. Bovendien heeft deze manier van omschrijven als voordeel dat niet bij iedere organisatiewijziging de functie onmiddellijk moet worden herschreven. De betekenis van functiewaardering voor de primaire arbeidsvoorwaarden neemt aanzienlijk af. Er bestaat immers geen direct verband meer tussen de beschreven functie en de persoon die geplaatst wordt op deze functie. We zien hiermee een ontwikkeling van constaterend naar structurerend functieonderzoek.

### ***Knelpunten bij toepassing van functiewaardering***

Ondanks het werken met korte, organiek beschreven functies blijken in de praktijk toch knelpunten te ontstaan bij de toepassing van functiewaardering. Deze knelpunten laten zich als volgt samenvatten:

Doordat de functiewaardering in de perceptie van betrokkenen de honorering van een functie limiteert, is het belang van de medewerkers bij de functiewaarderingsresultaten toch erg groot. Lijnmanagement kan sterk onder druk worden gezet om bezwaar te maken tegen functiewaarderingsuitslagen. Deze onrust kan bij grotere reorganisaties tot aanzienlijke vertraging leiden.

Functiewaardering stelt vast wat de rangorde van functies (de relatieve zwaarte) is. Lijnmanagement gaat echter steeds meer belang stellen in de wijze waarop functies vervuld worden en stelt minder belang in de organieke waardering van de functie. De prestatie in een functie wordt dan meer bepalend voor de honorering. In feite neemt de betekenis van functiewaardering bij individuele beloning hier af.

De ontwikkeling van de loonkosten dreigt onbeheersbare vormen aan te nemen. Bij het lijnmanagement ontbreekt vaak iedere prikkel om de loonkosten (kosten van arbeid) te beheer-

sen en het functiewaarderingsstelsel zodanig te hanteren dat deze kosten ook daadwerkelijk beheerst worden. Anders gezegd, komt een functie hoger uit, dan kost het ze niets.

**B**ii het oplossen van deze knelpunten moeten we ons realiseren dat functiewaardering geen doel op zich is, maar onderdeel vormt van een groter geheel. Functiewaardering maakt onderdeel uit van het P&O-beleid waarin het HRM-denken een centrale plaats is gaan innemen -en wordt gebruikt voor een specifieke branche, hier dus een ziekenhuisorganisatie. Voor het oplossen van deze knelpunten is het absoluut noodzakelijk rekening te houden met zowel ontwikkelingen in P&O-beleid als met branchekenmerken. In het HRM-denken staat een aantal aspecten centraal. Het belangrijkste is natuurlijk het vervangen van limiterende regels en procedures door het introduceren van instrumenten voor het uitlokken van menselijke kwaliteiten. Dit heeft tot gevolg decentralisatie van verantwoordelijkheden naar de lijn (Personeelszaken mag bijna geen nee meer zeggen), organisaties worden platter, belangstelling voor bijzondere en alternatieve beloningssystemen neemt toe, P-instrumenten worden steeds meer op elkaar afgestemd en geïntegreerd toegepast.

### *De branche-kenmerken*

De gezondheidszorg is in beginsel in tegenstelling tot het bedrijfsleven niet gericht op winst of omzetvergroting. De financiële marges moeten gevonden worden in het optimaliseren van de bestedingen binnen het vastgestelde budget. Hierbij moet worden aangetekend dat bijna alle medisch specialisten in het AMC een vast dienstverband hebben, dit in tegenstelling tot de perifere gezondheidszorg waarin veelal in maatschapsverband wordt gewerkt.

**W**e moeten ons realiseren dat ziekenhuizen ambachtelijke organisaties zijn. Artsen zijn opgeleid in het gildesysteem daar omheen werken de ondersteunende afdelingen zoals de verpleging. Arbeidsvoorwaarden dienen hierop afgestemd te zijn, dat wil zeggen beloning naar prestatie. De geformaliseerde arbeidsvoorwaarden (ouderwetse functiewaardering) zijn hiermee echter in tegenspraak. Een goed voorbeeld daarvan is het ambtelijke beloningssysteem van de rijksoverheid.

Al staat de rijksoverheid een zogeheten flexibel honoreringsbeleid voor, in de praktijk betekent het nauwelijks meer dan het creëren van de mogelijkheid een automatische (!) periodiek stop te zetten of het toekennen van een incidentele arbeidsmarkttoeslag. Deze behoudende opstelling wordt zorgvuldig gekoesterd en in stand gehouden door de vakbonden. Benepenheid is troef. In de ambtelijke arbeidsvoorwaarden bestaat geen relatie tussen prestatie en beloning, maar ondertussen moet wel de arbeidsproductiviteit verhoogd worden. Het kan niet vreemd gevonden worden dat dit niet lukt. Beloning wordt bepaald door opleidingseisen en door de hoeveelheid personen waaraan leiding wordt gegeven. Een kwestie van papier en mensen onder je hebben. Bepaald geen cultuur om mensen tot maximale kwaliteit te brengen. Waarom zou het binnen de gezondheidszorg niet mogelijk zijn prestatie-indicatoren te introduceren en beloning te koppelen aan vooraf met de medewerkers overeengekomen doelstellingen? Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan:

- de medewerkers op een polikliniek ontvangen een groepsbeloning als iedere patiënt die zich op het afgesproken tijdstip meldt binnen een kwartier geholpen wordt (als de trein 5 minuten te laat is zijn we verontwaardigd, worden we na drie kwartier wachten bij de specialist geholpen dan vinden we het zo slecht nog niet, deze houding kunnen we ons als gezondheidszorg niet zo lang meer blijven veroorloven);
- de personeelsconsulent van een divisie ontvangt een bonus voor het halveren van het ziekteverzuim binnen een divisie;
- de verpleegkundigen op een verpleegafdeling ontvangen een groepsbeloning als zij het aantal patiënten met doorligverschijnselen reduceren met 25 %.

Uitwerking van deze vormen van beloning zal veel aandacht vragen van lijnmanagement en ondersteunende diensten, een koppeling naar functioneringsgesprekken ligt voor de hand. In ieder geval betekent werken volgens deze gedachte een verschuiving naar beloning op basis van de output van een functie.

**H**eeft functiewaardering nog wel een toekomst? Welke baten kan men nog wel aan functiewaardering ontfangen? Vragen die hierbij opgelost moeten worden: Kunnen medewerkers ingeschaald worden boven het maximum van hun schaal? Kan de lijnmanager geholpen worden aan meer op prestatie gerichte beloningsvormen? Kan er een systematiek worden geïntroduceerd die het lijnmanagement prikkelt de loonkosten (in het bijzonder de prijs voor arbeid) te beheersen en te besturen?

Voor het beantwoorden van deze vragen kan de volgende stelling opgeworpen worden: *Het management kan ze/f beslissen over beloning a/s het in staat is de loonkostenontwikkeling te beheersen en te besturen, hierbij niet gehinderd door de grenzen die toepassing van het functiewaarderingssysteem stelt.* Het management moet dus de beschikking krijgen over een systeem dat de loonkosten beheerst. Geschetste problemen kunnen dan in zekere mate worden ondervangen:

- medewerkers realiseren zich dat er in potentie de mogelijkheid bestaat boven de maximumschaal gehonoreerd te worden;
- de lijnmanager kan meer beloningsruimte verkrijgen; de personeelskosten worden ook voor wat betreft het prijseffect beheerst.

### **Sturen van loonkosten via functiewaardering**

Het is eigenlijk merkwaardig dat prijsontwikkeling van personeel in loondienst nooit veel aandacht heeft gekregen van het lijnmanagement. Anders is het gesteld met uitzendkrachten waar tot op tienden van procenten over de kosten wordt onderhandeld met het uitzendbureau. Zou ook bij personeel in loondienst een systematiek bestaan die de prijs van arbeid beheersbaar maakt, dan kan de betekenis van functiewaardering als maximale honoreringsgrens minder absoluut worden. Tevens worden de mogelijkheden verruimd voor vormen van prestatiebeloning en wordt tegemoet gekomen aan zowel branche-kenmerken als aan ontwikkelingen in P&O-beleid.

Loonkosten vormen het product van prijs en volume van arbeid. De prijs wordt door een groot aantal elementen bepaald. De belangrijkste zijn:

-salarisschaalbedrag;

-toeslagen;

-roostertoeslagen;

-incidenteel, dat wil zeggen het resultaat van het toekennen van periodieken en andere vormen van extra honorering en het verschil in - en uitstroom van personeel.

Het volume wordt bepaald door het aantal formatieplaatsen en de hoeveelheid uitbetaald overwerk en vastgesteld in de jaarlijkse begroting. Deze aantallen worden per divisie vastgesteld (uitgedrukt in 'fte'). Het volume heeft via de begroting altijd veel aandacht gekregen; aan de prijs is tot voor kort weinig aandacht besteed.

Bij het bepalen van een personeelskostenbudget zijn vier varianten mogelijk:

1. Volume (feitelijk) x Prijs (feitelijk)
2. Volume (feitelijk) x Prijs (normatief)
3. Volume (normatief) x Prijs (feitelijk)
4. Volume (normatief) x Prijs (normatief)

### ***Werkwijze bij het AMC***

Bij het bepalen van personeelskostenbudgetten in het AMC is allereerst gekozen voor de onder drie genoemde variant. Hiertoe zijn voor de begroting 1992 personeelsbudgetten per divisie gemaakt op basis van de formaties genoemd in de begroting 1992, vermenigvuldigd met het feitelijke salaris. Dit is het gemiddelde salaris dat een medewerker in een divisie in 1991 verdiende. Hiervoor is gekozen om het management de ruimte te geven om historisch gegroeide oneffenheden weg te werken. Er wordt dus rekening gehouden met de gegroeide

situaties, zoals bijvoorbeeld inschalingsregels. Deze benadering heeft tevens als voordeel dat se budgettair neutraal is, dat wil zeggen dat geen ingrijpende budgetverschuivingen op dit moment tussen divisies noodzakelijk zijn.

**T**ot zover de huidige stand van zaken met betrekking tot personeelskostenbudgettering op het AMC. Een volgende stap is de introductie van normen voor de salariskosten. Hierbij kan uitgegaan worden van het (feitelijke) AMC-gemiddelde van de loonkosten per functiecategorie. Dit AMC-gemiddelde wordt geplaatst naast het (feitelijke) divisiegemiddelde van de loonkosten per functiecategorie. Het personeelsbudget wordt nu bepaald door het AMC-gemiddelde per functiecategorie te vermenigvuldigen met de divisie-formatie volgens de begroting. Probleem in deze benadering is de vooralsnog grove indeling in functiecategorieën. Bijvoorbeeld de categorie doktersassistenten kent zowel functies in salarisgroep 4 als in salarisgroep 7. Hier ligt een rol voor de functiewaardeerder die met zijn functiekennis kan ondersteunen bij een meer gedifferentieerde opbouw van functiecategorieën. Op deze wijze wordt voor het eerst een normering opgelegd aan de prijs van arbeid per functie. Hiermee ontstaat een ontwikkeling naar de onder vier omschreven variant. In feite is de functiewaardering de leverancier van de financieringsnorm

#### *Weg vrij voor flexibele beloning*

Door het budgetteren van de loonkosten wordt de speelruimte van het lijnmanagement vastgesteld en kan worden voorkomen dat loonkosten onbeheersbaar stijgen. Het beheersen van loonkosten vereist een heldere functiewaarderingssystematiek. Het vereist vooral een cultuur waarin het management zich bewust gaat worden van zijn verantwoordelijkheid om de loonkosten te beheersen en de functiewaardering zodanig in te zetten dat de kosten ook daadwerkelijk worden beheerst. Als ondersteuning voor het lijnmanagement kan hierbij gedacht worden aan het ontwerpen van functierasters, waarbij functies van een zelfde vakgebied op verschillende niveaus worden beschreven (in het AMC wordt met een functiewaarderingmethode gewerkt die dit soort reeksen niet kent). De kritische factor bij personeelskostenbudgettering is dan ook de kwaliteit en de aandacht van het lijnmanagement. Tevens is het absoluut noodzakelijk dat het lijnmanagement maandelijks rapportages ontvangt over loonkostenontwikkelingen per afdeling en/of functiecategorie. Knelpunten dienen geanalyseerd te worden en waar noodzakelijk dient bijsturing plaats te vinden. Ook bij deze activiteiten kan de functiewaardeerder een belangrijke ondersteunende rol spelen. De functiewaardeerder is de leverancier van kostenanalyse. Als de loonkostenontwikkelingen langs deze weg bestuurbaar en beheersbaar worden, kan meer financiële ruimte worden gecreëerd voor vormen van flexibele beloning. Het strakzittende keurslijf van de functiewaardering zou lossier geknoopt kunnen worden. Een ontwikkeling uit het verleden waarbij het begrip 'aanloopschaal' is geïntroduceerd, kan aangevuld worden met een nieuw verschijnsel 'functioneringsperiodiek'. Dit zijn periodieken boven het maximum van de gewaardeerde schaal. Hierbij heeft het lijnmanagement de mogelijkheid medewerkers te honoreren volgens de periodiekstappen van de naasthogere schaal, tot maximaal het einde van deze schaal. Het werken met jaarlijkse prestatie-indicatoren heeft overigens wel de voorkeur boven het toekennen van structurele functioneringsperiodieken. Personeelskostenbudgettering maakt nu ook de weg vrij naar substitutie tussen prijs en volume van arbeid. Indien een divisie erin slaagt via verhoging van de arbeidsproductiviteit het volume te laten afnemen ontstaat er meer financiële ruimte voor de prijs van arbeid. Zo kan een medewerker hoger beloond worden, of dat mooie apparaat kan worden gekocht.

**D**e betekenis van functiewaardering maakt hiermee een duidelijke ontwikkeling door. Lag het accent eerst op de arbeidsvoorwaarden, van af 1983 is door de introductie van structurerend functie-onderzoek het accent gelegd op het optimaliseren van de arbeidsorganisatie. Met de begroting 1992 is in het AMC een eerste stap gezet naar personeelskostenbudgettering. Hiermee wordt de functiewaardeerder in een nieuwe rol geplaatst.

#### *De nieuwe rol van functiewaarderingsspecialisten*

De activiteiten zijn zowel op centraal, als op decentraal niveau gericht

Decentraal:

- ondersteuning van het lijnmanagement bij het geven van prognoses over de loonkosten-gevolgen van reorganisatievoorstellen;
- ondersteuning van het lijnmanagement bij de inzet van de financiële middelen teneinde de gestelde doelen kwalitatief en kwantitatief te realiseren; advisering van het lijnmanagement over alternatieve beloningsvormen waarbij prestatie centraal staat, het aanreiken van instrumenten (performance indicatoren) die het lijnmanagement hierbij kan hanteren.

Centraal:

- het waarden van functies als wezenlijk element bij het bepalen van de prijs van arbeid en daarmee van de omvang van het financiële budget dat een divisie ter beschikking krijgt via de jaarlijkse begroting; (mede)ontwikkelen van overzichten en modellen die de kostprijs van functiecategorieën weergeven dan wel voorspellen;

Ontwikkelen van hulpmiddelen bij het opstellen van functiekenmerken en het maken van functiewaarderingsvoorstellen. Omdat van lijnmanagers niet verwacht kan worden dat zij overzicht hebben over de beloningsstructuur van de totale organisatie en een functiewaarderingsstelsel een expertsysteem blijft wat specialistische deskundigheid noodzakelijk maakt, blijft de functiewaardering centraal georganiseerd. Dit waarborgt ook een uniforme maatstaf bij het bepalen van de personeelsbudgetten (wat betreft de prijs van arbeid).

### ***Conclusies***

De ontwikkeling van de loonkosten vormt een bedreiging, maar tevens een uitdaging voor de handelingsruimte van een organisatie om vernieuwing tot stand te brengen. Via functiewaardering kan een wezenlijke bijdrage worden geleverd aan personeelskostenbudgettering waar deze handelingsruimte van afhankelijk is. De ambtelijke arbeidsvoorwaarden staan in schril contrast met de eisen die aan een ambachtelijke organisatie worden gesteld.

De relatie tussen individuele honorering en functiewaardering wordt steeds verder losgelaten, daarentegen ontstaat een nauwe relatie tussen prestatie en beloning. Performance indicatoren gaan een grote rol spelen bij beloning. Bepaalde in het verleden de Input-kant van de functie (via functiewaardering) de beloning, in de toekomst gaat de Output-kant van de functie de beloning bepalen. Functiewaardering als financieringsnorm heeft toekomst, functiewaardering als beloningsbepaler is verleden tijd.

*B.J Goes is formatieadviseur bij het Academisch Medisch Centrum in Amsterdam. Hij is*

*tevens zelfstandig gevestigd als organisatie-adviseur*