

Koen Pepermans

**Faculteitsdirecteur Politieke en Sociale Wetenschappen
Universiteit Antwerpen**

Artikel Inbox, september 2009

Functiestructuur ATP

Op 7 juli 2009 behandelde het Bestuurscollege de laatste dossiers van de functiepositionering ATP. De inpassing van alle ATP-leden in de nieuwe functiestructuur rondt een proces van (personeels)verandering af dat zich aandienende na de fusie in oktober 2003. Als deelnemer aan dit proces beschrijf ik vanuit deze, eigen invalshoek het verloop.

De belangrijkste vraag is waarom de Universiteit Antwerpen nood had aan een nieuwe functiestructuur.

Een kort antwoord kan volstaan: *de nieuwe functiestructuur en het bijhorende competentie management moeten bijdragen om de Universiteit Antwerpen klaar te maken voor het concurrentiële hoger onderwijslandschap van vandaag en morgen. Dit door te zorgen dat de talenten van elke ATP-medewerker zo optimaal mogelijk benut worden.*

Dit antwoord geeft impliciet aan dat de Universiteit Antwerpen als fusieorganisatie in oktober 2003 op dit vlak kwetsbaar was. Evident bestonden er verschillende tradities in de deeluniversiteiten op het gebied van personeelsbeleid. Dit pijnpunt was vooral zicht- en tastbaar in het verschil in graad tussen een aantal personeelsleden met vergelijkbare taken. De enorme diversiteit in functiebeschrijvingen binnen de hele universiteit was een tweede pijnpunt.

Om te komen tot een heldere structuur met welomschreven functieprofielen moesten een aantal voorwaarden vervuld worden. Naast de steun van de top van de organisatie was er nood aan een draagvlak op verschillende niveaus. De aanwezigheid van een procesbegeleider c.q. procesbewaker was eveneens belangrijk. Daarnaast is het valoriseren van bestaande informatie en kennis intern en het betrekken waar nodig van externe kennis eveneens een belangrijk onderdeel van een succesvolle implementatie. Tot slot is een vlotte vooruitgang van het proces naast goede en tijdige communicatie naar alle leden van de organisatie cruciaal.

De omstandigheden in de beginjaren na de fusie waren niet ideaal om dergelijk ambitieus project op korte termijn op te starten en succesvol af te ronden. De hele organisatie was nog op zoek naar zichzelf en een nieuwe (bedrijfs)cultuur. De eerste uitdaging was zorg te dragen voor een kwaliteitsvol functioneren van de basistaken van onze universiteit wat dankzij de inzet van (bijna) alle personeelsleden mogelijk bleek. De beslissing van het bestuurscollege in februari 2007 om van start te gaan is een zichtbaar teken dat er alvast op dat niveau steun was voor deze verandering. Gegeven de hierboven geschetste pijnpunten zou het tegendeel verbaasd hebben.

De rol van procesbegeleider werd met verve opgenomen door Tony Vande Castele. Samen met andere collega's van de personeelsdienst stond hij garant voor een goed verloop. De betrokken diensthoofden konden steeds beroep op hem doen.

De keuze was van bij de start om dit proces zo snel mogelijk de diensthoofden te betrekken. Tijdens voorbereidende opleidingsdagen werd de methodiek toegelicht van de functiebeschrijving op basis van competentie management. Hierbij wordt een functie gedefinieerd in termen van resultaatgebieden (doelstellingen) en gedrags- en vaktechnische competenties. Op deze wijze zijn functies met een ander domein maar equivalente resultaatgebieden en competenties toch vergelijkbaar.

Na het definitieve startschot werd voor alle personeelsleden binnen de faculteit/dienst een functieanalyse gemaakt op basis van een standaardjabloon. Door gebruik te maken van de kennis binnen de organisatie enerzijds en te vertrekken van een gevalideerde competentiewoordenboek anderzijds werd een evenwicht gevonden tussen maatwerk en hergebruik van bestaande (externe) kennis.

Een reëel risico is dat de aandacht en interesse voor dergelijk proces verslapt als de verschillende fases te lang duren. Een doorlooptijd van 18 maanden lijkt echter zeer redelijk om 1500 personeelsleden in te passen in de functiestructuur.

Op communicatievlak werden inspanningen gedaan om alle medewerkers te informeren via diverse kanalen. Uit gesprekken met collega's van het academisch personeel was echter op te merken dat niet iedereen op de hoogte is en/of interesse heeft voor wat op dit gebied gerealiseerd werd tijdens de afgelopen jaren.

De finale fase was het inpassen van de bestaande functiehouders in de nieuwe functiestructuur. Zoals de loopbaancommissie aangegeven heeft zijn de criteria niet steeds op identieke wijze geïnterpreteerd. Dit is echter de leercurve die de universiteit als geheel en de diensthoofden in het bijzonder moeten doormaken. De uitdaging is om aan de slag te gaan met dit instrumentarium en de beschikbare rijkdom aan talenten te ontginnen.