

Leeswijzer Functiebeschrijven

1 januari 2018



Deze leeswijzer is auteursrechtelijk beschermd door en eigendom van de VNG en/of leverancier. Niets van deze uitgave mag zonder uitdrukkelijke toestemming van de VNG en/of leverancier worden verveelvoudigd of verspreid.

Secretariaat HR21
Postbus 18534
2502 EM Den Haag

Partners in HR21
T 088 00 868 00 (Leeuwendaal)
T 033 245 49 45 (BuitenhekPlus)
T 0164 29 82 00 (RheiGroup)
info@hr21.nl

IBAN NL42 INGB 0652 4244 65
KvK 52706966
BTW NL850561905B01

www.hr21.nl

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Een generiek functieboek in de praktijk	3
1.2	Competenties en rollen	4
1.3	Resultaatafspraken	6
2	Funciereeksen en –groepen	8
2.1	Beschrijving van de funciereeksen en functiegroepen	8
3	Format generieke functies	15
4	Toelichting op gebruikte termen in de generieke functie	17
4.1	Gebruikte termen	17
4.2	Niet gebruikte termen	22
4.3	Uitleg van begrippen	23
4.3.1	Relatieve zwaarte	23
4.3.2	Overwegend beeld	25
4.3.3	Lokale context	26
5	Indelen van functies	29

1 Inleiding

In deze leeswijzer wordt stilgestaan bij de uitgangspunten voor het opstellen van de generieke functies en het gebruik ervan. Tevens is een begrippenkader opgenomen dat kan worden gebruikt als hulpmiddel bij het lezen en interpreteren van de normfuncties. De leeswijzer is bedoeld voor alle organisaties die een licentie hebben op het gebruik van HR21.

1.1 Een generiek functieboek in de praktijk

Wat zijn generieke functies?

Een functie kan worden gedefinieerd als het samenstel van feitelijk opgedragen taken en werkzaamheden. De functiebeschrijving is hiervan de weergave. HR21 is opgebouwd uit zogenaamde generieke functiebeschrijvingen. Generiek wil zeggen dat de beschrijving kan worden toegepast op verschillende functies dwars door de organisatie. Om te bepalen welke generieke functiebeschrijving van toepassing is, kan het beste de volgende volgorde worden aangehouden:

- De beoordeling van de vraag aan welk organisatieproces de functie overwegend een bijdrage levert. Hiermee wordt de functiereeks geselecteerd (bijv. beleid of dienstverlening)
- De beoordeling van de vraag welke overwegende taken binnen dat proces worden uitgevoerd. Hier gaat het om de bijdrage die de functie binnen het proces levert. Aan de hand van deze vraag wordt de functiegroep geselecteerd (bijv. functiereeks beleid, functiegroep advies, ontwikkeling, beleidsuitvoering of handhaving)
- De beoordeling van de relatieve zwaarte van de functie. Hierbij wordt gekeken naar de overwegende functiekenmerken en de niveaubepalende resultaatgebieden

HR21 bevat een zogenaamde **indelingswijzer** waarin de gebruiker door middel van concrete vragen stap voor stap wordt meegenomen in de keuze van de functiereeks, -groep en functie.

Wat zijn generieke functies *niet*?

De inhoud van een generieke functiebeschrijving geeft de resultaten van de functie op hoofdlijnen weer. De generieke functie biedt dus geen weergave van alle specifieke taken die in een functie verricht worden. Ook zijn er geen specifieke elementen in de beschrijving terug te vinden waaraan ontleend kan worden binnen welke organisatorische eenheid of vakgebied de functie toepasbaar is. Dit impliceert ook dat specifieke functie-eisen niet passen binnen de context van de generieke beschrijving.

De generieke functiebeschrijving geeft op hoofdlijnen weer welke taken vanuit de functie moeten worden verricht. De generieke beschrijving geeft geen informatie over het functioneren van medewerkers (bijvoorbeeld de zelfstandigheid) en hoe dit moet gebeuren (welk gedrag en vaardigheden zijn hiervoor nodig).

Toepasselijkheid van resultaatgebieden en acties

Over het algemeen wordt er vanuit gegaan dat de functiehouder overwegend die werkzaamheden verricht die onder de resultaatgebieden beschreven staan. In de praktijk kan het voorkomen dat een medewerker niet alle taken uitvoert die onder een resultaatgebied beschreven staan of wellicht maar één resultaatgebied uitvoert. Dit is mogelijk omdat het generieke karakter van de functie ervoor zorgt dat niet de volledige functie-inhoud van toepassing hoeft te zijn in tegenstelling tot organieke of specifieke functiebeschrijvingen. Het is wel van belang dat de aard en het niveau van de werkzaamheden die door de functiehouder uitgevoerd worden voldoende tot uiting komen in de functiebeschrijving.

Hoe om te gaan met combinatiefuncties?

In de praktijk kan het voorkomen dat een functie in het bestaande functiegebouw uit resultaatgebieden bestaat die qua aard van elkaar verschillen waardoor een keuze in één bepaalde functiereeks c.q. -groep lastig is. Wat is nu bepalend voor de indeling? Er dient gekeken te worden naar de tijdsbesteding van de diverse resultaatgebieden, waarbij het resultaatgebied waaraan in de praktijk de meeste tijd aan besteed wordt, doorslaggevend is. Op het moment dat een functie uit resultaatgebieden bestaat die qua zwaarte van elkaar verschillen, dan dient het 'niveaubepalende' resultaatgebied doorslaggevend te zijn in de keuze van de functiereeks c.q. -groep.

1.2 Competenties en rollen

Binnen de context van de wendbare overheid leeft breed de wens om – waar mogelijk – flexibel om te kunnen gaan met functies. Dit heeft als doel om ook buiten de vaste structuren samen te kunnen werken aan maatschappelijke vraagstukken en snel in te kunnen spelen op veranderingen in de omgeving. Deze noodzaak wordt gevoed door de behoefte om mensen flexibel in te kunnen zetten op basis van talenten, competenties, resultaatafspraken en meerwaarde voor de organisatie. Op die manier komen doelstellingen van organisatie en medewerkers optimaal samen.

Naast het sturen op resultaten, is het belangrijk om medewerkers te sturen en te ontwikkelen op gedrag en vaardigheden. Dit noemen we competenties. Competenties zijn een combinatie van kennis, houding, vaardigheden en gedrag. In de generieke functiebeschrijving worden de taken (het wat) beschreven, in het competentieprofiel worden de eigenschappen en vaardigheden (het hoe) beschreven die iemand moet hebben om de betreffende functie naar behoren te vervullen. De competentieprofielen worden ook door leidinggevendenden gebruikt in de gesprekscyclus om te toetsen of iemand voldoet aan de eisen die worden gesteld aan zijn of haar functioneren. Ze zijn met andere woorden een belangrijk instrument voor de ontwikkeling en inzet van medewerkers.

Het werken met competenties of rollen wordt door veel organisaties omarmd. Er is een veelvoud van systemen op de markt om hier vorm aan te geven. HR21 gebruikers zijn vrij in de wijze waarop zij daar al dan niet inhoud aan geven.

De normfuncties van HR21 vormen daarbij de basis van de soort werkzaamheden (het WAT) en de competenties en/of rollen geven aan welk gedrag gewenst is (het HOE).

Voor alle normfuncties van HR21 zijn competentieprofielen gemaakt die eventueel gebruikt kunnen worden. De competentieprofielen zijn opgebouwd uit de volgende onderdelen:

1. Een beschrijving van de functiereeks en functiegroep waar de betreffende normfunctie onderdeel van is.
2. De overwegende functiekenmerken die de functie op hoofdlijnen kenmerken.
3. De kritische werksituaties van de normfuncties. In dit onderdeel worden situaties beschreven waarin een medewerker zich positief kan onderscheiden. Hieruit blijkt welk gedrag essentieel is voor succesvol functioneren. Een voorbeeld hiervan is: Weerstand - verschillende belangen en verwachtingen stellen eisen aan de wijze waarop de adviseur draagvlak moet creëren.
4. De geselecteerde functiecompetenties met bijbehorende definities en de geselecteerde niveaus die zijn uitgewerkt in gedragsindicatoren/gedragsvoorbeelden.
5. De vakkennis van de normfunctie. Welke kennis, vaardigheden en opleiding zijn nodig voor het succesvol uitoefenen van de functie? Hierbij gaat het niet om heel specifieke kennis op opleidingsseisen omdat het generieke functies betreft. Er worden wel, indien mogelijk, voorbeelden van opleidingsrichtingen genoemd.

De competentieprofielen kunnen gebruikt worden bij het maken van resultaatafspraken en bieden handvaten om deze in het gesprek tussen leidinggevende en medewerker verder uit te werken en eventueel aan te vullen.

Het is daarnaast ook mogelijk om te werken met rollen. Naast de normfunctie (en eventueel benoemde competenties) kunnen rollen benoemd worden. Een rol kan worden omschreven als een situationeel wisselende verantwoordelijkheid die wordt toegekend op basis van specifieke vaardigheden of competenties van de medewerker. Rollen zijn in die zin geen synoniemen voor functies maar kunnen samen of in aanvulling op de bestaande functies worden ingezet. Bijvoorbeeld in het kader van specifieke projecten of programma's. Maar ook in het kader van zelfsturing of persoonlijke ontwikkeling.

Binnen de lijn van HR21 zijn een aantal voorbeeldrollen beschikbaar die door organisaties zelf kunnen worden aangevuld/aangepast. Denk daarbij aan de volgende rollen:

- Regisseur
- Verbinder
- Organisator
- Onderhandelaar
- Kenniswerker
- Innovator

1.3 Resultaatafspraken

Generieke functiebeschrijvingen zijn meer algemeen en op hoofdlijnen beschreven en geven niet op detailniveau alle werkzaamheden weer. Vandaar ook dat wordt gezegd dat een generieke beschrijving het overwegende karakter van de functie omschrijft en een weergave is van de niveaubepalende (algemene) taken en resultaatgebieden.

Uiteraard is het wel belangrijk dat medewerkers weten wat er van hen wordt verwacht. Dit kan vast worden gelegd in de resultaatafspraken die worden gemaakt in de gesprekken tussen leidinggevende en medewerkers. Sommige organisaties kiezen er voor om de afspraken vast te leggen door middel van een resultaatbeschrijving. Een resultaatbeschrijving en resultaatafspraak worden op verschillende 'niveaus' gemaakt:

- **Op functieniveau:** op het vakgebied kunnen de generieke normbeschrijvingen worden uitgewerkt in concrete resultaten behorende bij concrete (of specifieke) functies eventueel aangevuld met prestatieindicatoren. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de uitwerking van de generieke normfuncties van adviseur IV in een resultaatbeschrijving voor de HR-adviseur of de communicatieadviseur. HR21 biedt een format om deze resultaatbeschrijvingen te maken. Dit is te vinden in de webapplicatie van HR21.
- **Op medewerkersniveau:** voor iedere medewerker kan de resultaatafspraak op maat worden gemaakt. Het is sowieso de bedoeling dat leidinggevende en medewerker periodiek afspraken maken over prestaties op basis van bijvoorbeeld organisatie- en afdelingsplannen. Deze resultaatafspraken kunnen zowel betrekking hebben op concrete producten als op de kwaliteit/kwantiteit daarvan. Een resultaatafspraak is feitelijk de individuele vertaling van de generieke beschrijving in een concrete werkplanning. Daarnaast worden er vaak ook afspraken gemaakt over de competenties (gedrag, houding en vaardigheden) en ontwikkelpunten in algemene zin. Door de resultaatafspraken kunnen de werkzaamheden van de medewerker worden geëvalueerd en beoordeeld.

Het maken van resultaatafspraken

Bij het maken van resultaatafspraken vormt de generieke normfunctie het kader. Als voorbeeld wordt de generieke normfunctie Medewerker bedrijfsvoering I gebruikt. Op basis van de resultaatgebieden en onderliggende taken wordt aan de normfunctie een meer concrete invulling gegeven. Input hiervoor kan bijvoorbeeld komen uit: afdelings- of teamplan, projectplannen, vacatureteksten e.d.

De volgende stappen worden hierbij gevolgd:

1. Bekijk per resultaatgebied inclusief onderliggende taken welke concrete invulling er wordt verwacht van de medewerker op deze functie in de komende periode. Hierbij kunnen vragen worden gesteld als:

- a. Resultaatgebied Beheer administratie(s):
 - Welke administraties worden ingericht?
 - Over welke bedrijfsvoeringsaangelegenheden wordt geadviseerd?
 - b. Resultaatgebied Gegevensbewerking:
 - Over welke rapportages wordt geadviseerd? Wat houdt de advisering precies in?
 - Welke gegevens worden geanalyseerd?
 - Welke rapporten worden gegenereerd?
 - c. Resultaatgebied Regelingen:
 - Over de uitvoering van welke regelingen en besluiten wordt geadviseerd?
 - Welke regelingen en besluiten worden uitgevoerd?
2. Maak vervolgens de invulling waar mogelijk zo specifiek mogelijk. Hierbij kunnen vragen gesteld worden als wat, wie, waar, wanneer en waarom. Bijvoorbeeld:
 - Wanneer worden de genoemde administraties ingericht?
 - Aan wie wordt geadviseerd? Wanneer/hoe vaak/met welke afbakening?
 - Voor wie zijn de rapporten bestemd? Wanneer worden de rapporten gegenereerd en opgeleverd? Hoe veel en hoe vaak?
 3. Bepaal met elkaar wanneer het resultaat in orde is. De te stellen vraag hierbij is steeds: wat moet het opleveren/wat is het te behalen doel?
 - Wanneer zijn we tevreden met de ingerichte administraties?
 - Wat verwachten we van de advisering over de bedrijfsvoeringsaangelegenheden? Wat moet het opleveren?
 - Wanneer is het uitvoering geven aan regelingen en besluiten een succes?

Op deze wijze ontstaan concrete en heldere afspraken tussen medewerker en leidinggevende over de werkzaamheden op basis van de generieke normfunctie. Daar waar de generieke normfunctie in principe een statisch document is, vormen de werkafspraken veel meer een dynamisch stuk dat periodiek aangepast kan worden. In welke vorm dit wordt vastgelegd en beheerd is een keuze aan de organisatie. De Talentmanager kan hier onder meer voor worden gebruikt maar er zijn ook andere systemen die deze manier van werken ondersteunen. In de periodieke gesprekken tussen medewerker en leidinggevende is het van belang dat steeds wordt gekeken naar de basis: passen de specifieke werkzaamheden nog binnen het kader van de normfunctie. Indien hierover twijfel bestaat, kan een functie in periodiek onderhoud meegenomen worden.

2 Functiereeksen en –groepen

De generieke functies worden gerangschikt in functiereeksen en functiegroepen. De functiereeks is een weergave van het organisatieproces. De functiegroep weerspiegelt de bijdrage van de functie binnen het organisatieproces. Deze rangschikking is te vergelijken met een indeling in hoofdstukken en is niet meer dan een praktische ordening van alle generieke functies. Bij de naamgeving van functies binnen de functiegroepen is gebruik gemaakt van een cijferaanduiding (I, II, III, IV enz.) waarbij I de zwaarste functie is. Deze cijferaanduiding is bedoeld als hulpmiddel om de opbouw van de beschikbare normfuncties in het bestand van HR21 inzichtelijk te maken.

2.1 Beschrijving van de functiereeksen en functiegroepen

Onderstaand worden de definities van de functiereeksen en functiegroepen gegeven.

Functiereeks Politiek:

Eindverantwoordelijk voor het ondersteunen van de gemeenteraad en het bewaken van de kwaliteit van het politieke besluitvormingsproces. Geeft functioneel sturing aan functiehouders en de kwaliteit van producten/diensten buiten de directe hiërarchische invloedssfeer. Er is sprake van politieke dynamiek en veelal tegenstrijdige belangen.

Functiereeks Management:

Leidinggeven aan en organiseren van activiteiten en verantwoordelijkheden van een groep medewerkers binnen (een deel van) de organisatie. Binnen de budgettaire randvoorwaarden en de vastgestelde inzet van mensen en materiële middelen aanspreekbaar zijn op de realisatie van de vastgestelde doelen en beleid. Management omvat tevens het structureel aansturen en realiseren van programma's en/of projecten.

Functiegroep Strategisch I:

Integraal leidinggeven aan de organisatie of een omvangrijk deel van de organisatie (domein) en (eind)verantwoordelijk voor de lange termijn visieontwikkeling en strategische integrale bedrijfsvoering van de organisatie of het domein. Uitvoering vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of bestuurlijke algemene kaders en/of doelstellingen.

Functiegroep Strategisch II:

Integraal leidinggeven aan het organisatieonderdeel en mede verantwoordelijk voor de doorontwikkeling en innovatie van de lange termijn visieontwikkeling en strategische bedrijfsvoering van de organisatie. Uitvoering vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of bestuurlijke en ambtelijk vastgestelde kaders, doelstellingen en beleid.

Functiegroep Strategisch III:

Integraal leidinggeven aan het organisatieonderdeel en bijdragen aan de visieontwikkeling en strategische bedrijfsvoering van de organisatie. Uitvoering vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of bestuurlijke en ambtelijk vastgestelde kaders, doelstellingen en beleid.

Functiegroep Tactisch:

Leidinggeven aan een organisatie-eenheid en bijdragen aan de ontwikkeling van beleid en kaders van het organisatieonderdeel. De leidinggevende draagt, binnen de kaders van de bedrijfsvoering van het organisatieonderdeel, zorg voor de uitvoering van de personele en financiële taken. Uitvoering en toetsing vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of vastgestelde kaders, beleid en service level agreements.

Functiegroep Operationeel:

Leidinggeven aan een organisatie-eenheid. De leidinggevende draagt, binnen de kaders van de bedrijfsvoering van het organisatieonderdeel, zorg voor de uitvoering van de personele en financiële taken. Uitvoering en toetsing vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of vastgestelde kaders, beleid en service level agreements.

Functiegroep Programma's:

Structureel aansturen van programma's gericht op het bereiken van doelstellingen op de lange termijn en, gericht op het initiëren en regisseren van ontwikkelingsprocessen met betrekking tot samenhangende projecten en activiteiten in een tijdelijke organisatie.

Functiegroep Projecten:

Structureel aansturen van projecten. Met een project wordt gestuurd op het bereiken van een resultaat, binnen afgebakende kaders, doelstellingen en middelen. In een project zijn verschillende disciplines vertegenwoordigd. Een project kan onderdeel uitmaken van een programma.

Functiereeks Beleid:

Het adviseren over, ontwikkelen, uitvoeren of handhaven van beleidsterreinen en beleidsprocessen.

Functiegroep Advies:

Advisering en (beleids)ontwikkeling vanuit intern gerichte beleidsvelden en processtructuren. Voor de uitvoering geldt een interne opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Resultaten worden getoetst aan interne service level agreements, kwaliteitsnormen, protocollen en/of fundamentele keuzes.

Functiegroep Ontwikkeling:

Het initiëren en/of ontwikkelen van extern gericht beleid. Binnen de functiegroep ligt de nadruk op het ontwikkelen van nieuw beleid, waarbij de context bekend kan zijn of innovatieve oplossingen bedacht moeten worden. Nieuw beleid wordt getoetst aan politieke keuzes, budgettaire afwegingen, wet- en/of regelgeving, kwaliteitsnormen en effectmetingen.

Functiegroep Beleidsuitvoering:

Het adviseren over, uitvoeren en/of toepassen van vastgesteld beleid en/of wet- en regelgeving, producten en diensten. Binnen de functiegroep ligt de nadruk op het uitvoeren van technische of specialistische taken. De uitvoering wordt getoetst aan voor het beleidsterrein geldende kaders, besluiten, kwaliteitsnormen en protocollen.

Functiegroep Handhaving:

Het toezien op, controleren en/of handhaven van de correcte naleving van beleid en wet- en regelgeving, gemeentelijke voorschriften en vergunningen/beschikkingen en het, indien nodig, opleggen van maatregelen en/of sancties. De uitvoering wordt getoetst aan specifieke voorschriften, besluiten, kaders en protocollen. Door de aard van de werkzaamheden en de hierbij behorende contacten, is er in deze functiegroep een verhoogd risico op (verbale) agressie.

Functiereeks Realisatie:

Het leveren van (specialistische) producten en diensten gericht op het ontwikkelen, verbeteren en in stand houden van de openbare ruimte door studie, ontwerp, voorbereiding, directievoering, uitvoering van en toezicht op technische werken.

Functiegroep Ontwerp & voorbereiding:

Het ontwerpen en voorbereiden van en adviseren over (de uitvoering van) infrastructurele en technische werken in de meest brede zin. Er wordt samengewerkt met veel verschillende (markt)partijen.

Functiegroep Toezicht:

Het aannemen van of toezicht houden op aanleg, onderhoud, verbetering of beheer van technische werken in de openbare ruimte. Werkzaamheden die zowel door eigen medewerkers of derden worden uitgevoerd waarbij er geen sprake is van hiërarchische relatie. Binnen de functiegroep ligt het accent op het begeleiden van, toezien op en controleren van technische of specialistische taken.

Functiegroep Technische uitvoering:

Het uitvoeren van technische werkzaamheden op het terrein van aanleg, onderhoud of beheer in de openbare ruimte. Werkzaamheden die zowel in eigen beheer of in samenwerking met private partijen worden uitgevoerd.

Functiereeks Beheer:

Uitvoeren van beheersmatige werkzaamheden met betrekking tot locatie(s), systemen, gegevens en bedrijfsvoering.

Functiegroep Locatie:

Het uitvoeren van beheersmatige werkzaamheden met betrekking tot een of meerdere locaties, zoals een accommodatie of een deel van de openbare ruimte. Binnen de functiegroep ligt het accent op het zorg dragen voor beheer en onderhoud van de locatie(s), waaronder het adviseren over beheer en onderhoud, toezien op gebruik, orde en veiligheid van de locatie(s) en het uitvoeren van service en onderhoud. Door de aard van de werkzaamheden en de hierbij behorende contacten, is er in deze functiegroep een verhoogd risico op (verbale) agressie.

Functiegroep Systemen:

Het uitvoeren van beheersmatige werkzaamheden met betrekking tot ICT-systemen, netwerken en/of applicaties. Binnen de functiegroep ligt het accent op inrichten en beheren, het hierover adviseren en het ondersteunen van gebruikers.

Functiegroep Gegevens:

Het uitvoeren van beheersmatige werkzaamheden met betrekking tot (digitale) gegevens en informatie. Binnen de functiegroep ligt het accent op omgaan met documenten, gegevens en gegevensstromen, waaronder het adviseren over (digitalisering van) gegevensbeheer en het inrichten, beheren, controleren en inrichten van (digitale) gegevens en informatie.

Functiegroep Bedrijfsvoering:

Het uitvoeren van beheersmatige werkzaamheden met betrekking tot bedrijfsvoering in brede zin ter ondersteuning van zowel in- als externe processen. Binnen de functiegroep ligt het accent op het inrichten en/of beheren van administratie(s), gegevensbewerking en/of uitvoeren van wet- of regelgeving.

Functiereeks Dienstverlening:

Met een duidelijke focus op de klant en vanuit een breed dienstverleningspakket leveren van producten en diensten aan burgers, instanties en bedrijven. Ook het verzorgen van educatie (in brede zin) valt binnen deze functiereeks.

Functiegroep Publiek:

Leveren van producten en diensten voortkomend uit de kerntaken van de organisatie, waarbij sprake is van rechtstreeks contact met de burger met betrekking tot eerstelijns dienstverlening. Door de aard van de werkzaamheden en de hierbij behorende contacten, is er in deze functiegroep een verhoogd risico op (verbale) agressie.

Functiegroep Educatie:

Verzorgen van educatie, onderwijsondersteuning en voorlichting aan burgers, bezoekers en instellingen. Binnen de functiegroep ligt het accent op de interactie met de ontvangers van de educatie en voorlichting, gericht op overdracht van informatie, kennis en vaardigheden. Door de aard van de werkzaamheden en de hierbij behorende contacten, is er in deze functiegroep een verhoogd risico op (verbale) agressie.

Functiereeks Ondersteuning:

Het verlenen van inhoudelijke, secretariële, administratieve, procesmatige, facilitaire of algemene ondersteuning, gericht op een optimaal verloop van de werkprocessen.

Functiegroep Administratief & secretarieel:

Het uitvoeren van secretariële en/of administratieve taken, zoals het verzorgen van een secretariaat, het verrichten van algemeen (inhoudelijke) ondersteunende werkzaamheden en/of het bewaken van processen.

Functiegroep Facilitair:

Het uitvoeren van facilitaire taken in brede zin, zoals het beheren en/of onderhouden van gebouwen, werkplekken en terreinen en het uitvoeren van restauratieve, bode-, repro-, post-en/of archieftaken en diensten.

Functiegroep Algemeen:

Assisteren bij uitvoerende, ondersteunende en/of toezichthoudende werkzaamheden.

Functiereeks Veiligheidszorg:

Het bestrijden van incidenten, crises en rampen.

Functiegroep Incidentbestrijding:

Incidentbestrijding is gericht op het bestrijden, oplossen, beheersen en verminderen van de gevolgen van plotseling voorkomende en/of onvoorziene gebeurtenissen en omstandigheden (waaronder brandbestrijding). Door de aard van de werkzaamheden en de hierbij behorende contacten, is er in deze functiegroep een verhoogd risico op (verbale) agressie.

In de HR21 leeswijzer functies veiligheidszorg is meer informatie te vinden over de uitgangspunten voor het opstellen van deze functiereeks, het gebruik ervan, de piketten en de specialismen.

Functiereeks Publieke gezondheidszorg:

Het organiseren en/of leveren van (para)medische en/of gespecialiseerde (verpleegkundige) zorg, begeleiding of dienstverlening op het brede terrein van de publieke gezondheid gericht op het bevorderen (individueel en collectief) van gezond gedrag, maatschappelijk functioneren, bescherming van de publieke gezondheid door onderzoek, advies, interventies en bewaking van (gezondheid)risico's bij verschillende publiek- en doelgroepen.

Functiegroep Behandeling en advies:

Het verrichten van onderzoek en diagnostisering en het organiseren en verlenen van curatieve en preventieve medische zorg en interventies. Het ondersteunen/begeleiden van en/of adviseren aan cliënten, organisaties en/of ketenpartners op het gebied van preventie, veiligheid en gezondheid. Door de aard van de werkzaamheden en de hierbij behorende contacten, is er in deze functiegroep een verhoogd risico op (verbale) agressie.

Functiegroep Publieke gezondheid:

Het organiseren van, adviseren over of leveren van algemene of gespecialiseerde preventieve en/of curatieve (verpleegkundige en/of paramedische) zorg en begeleiding aan verschillende publiek- en doelgroepen, zowel individueel als collectief. Door de aard van de werkzaamheden en de hierbij behorende contacten, is er in deze functiegroep een verhoogd risico op (verbale) agressie

In de HR21 leeswijzer functies publieke gezondheidszorg is meer informatie te vinden over de uitgangspunten en toepassing van deze functiereeks.

3 Format generieke functies

Het onderstaande format is gebruikt voor het beschrijven van de functies in HR21. In de cursieve teksten wordt uitleg gegeven wat er bij een bepaald onderdeel van de beschrijving moet worden ingevuld.

N/L	<i><er wordt aangegeven of het een normfunctie (N) of een lokale functie (L) is></i>
Functienaam	<i><de naam die een organisatie lokaal aan een functie kan geven. Dit blijft echter wel een generieke naam (bijv. wanneer de medewerker Publiek I niet voorkomt binnen de organisatie maar medewerker Publiek II wel kan ervoor gekozen worden om de medewerker Publiek II lokaal de generieke functienaam medewerker Publiek I te geven)></i>
Normfunctienaam	<i><de naam van de generieke functie zoals deze in het normbestand voorkomt (bijv. Medewerker Publiek II)></i>
Functie Code	<i><de code van de generieke functie. Het eerste cijfer is het nummer van de functiereeks, het tweede cijfer is het nummer van de functiegroep en het derde cijfer is het nummer van de functie ></i>
Peildatum	<i><de datum waarop de functie van kracht is></i>
Schaal	<i><het functionele schaalniveau van de functie></i>
Functiereeks	<i><de naam van de functiereeks></i>
Functiereeks omschrijving	<i><de definitie van de functiereeks></i>
Functiegroep	<i><de naam van de functiegroep></i>
Functiegroep omschrijving	<i><de definitie van de functiegroep></i>
Kenmerken functie	<i><hier zijn de onderscheidende aspecten van de betreffende functie ten opzichte van de naastliggende (hogere of lagere) functie binnen dezelfde functiegroep opgenomen. Ook wordt hier het eventuele risicoprofiel (in de contactensfeer) van de functie beschreven ></i>
Generieke taken	<i><hier wordt weergegeven wat de belangrijkste resultaatgebieden van de functie zijn. Per functie zijn minimaal één en maximaal vijf resultaatgebieden opgenomen. Onder de resultaten zijn de acties weergegeven die leidend zijn voor het resultaatgebied. Deze acties zijn beschreven in de derde persoon enkelvoud. De acties zijn niet uitputtend beschreven. Per resultaatgebied worden maximaal vijf acties benoemd. De volgorde van de resultaatgebieden is meestal een zogenaamde procesvolgorde. In een aantal gevallen wordt de volgorde bepaald door daar waar de nadruk op ligt als eerste resultaatgebied te noemen></i> Resultaatgebied 1: @ • @ • @ • @ • @ Resultaatgebied 2: @ • @ • @ • @ • @

Module	<i><een aantal resultaatgebieden is niet structureel te koppelen aan generieke functies. Een voorbeeld hiervan is coördinatie. Dit resultaatgebied is modulair (en dus flexibel). Het werken met een module heeft als belangrijk voordeel dat de toevoeging op een uniforme wijze wordt beschreven en toegepast. Indien een module van toepassing is wordt dit onder het kopje 'Module' vermeld. De module coördinatie is niet met het functiewaarderingssysteem gewaardeerd. Dit kan ook niet omdat de zwaarte mede afhankelijk is van de inhoudelijke werkzaamheden die worden verricht. Wanneer de coördinatiemodule van toepassing is, adviseren wij in het lokale beloningsbeleid op te nemen welke consequenties de coördinatiemodule heeft voor de beloning></i>
--------	--

4 Toelichting op gebruikte termen in de generieke functie

Bij het opstellen van de generieke functie is het van belang dat identieke termen voor identieke of vergelijkbare werkzaamheden gebruikt worden. Hieronder volgt een overzicht van een aantal bijzondere termen die in de diverse generieke functies zijn gebruikt en hun betekenis. Daarnaast wordt bij een aantal termen uitleg gegeven waarom deze juist niet in de generieke functies zijn opgenomen.

4.1 Gebruikte termen

A

Aanvraagbehandeling:

Het behandelen van aanvragen die door burgers en bedrijven bij de organisatie worden ingediend. Hierbij kan het gaan om aanvragen voor vergunningen of om andere aanvragen zoals bijvoorbeeld aanvragen in het kader van WMO.

Adviseren:

Het geven van een oordeel en mening op basis van eigen deskundigheid en het verzamelen, groeperen, analyseren en verwerken van gegevens betreffende een activiteit of ontwikkeling om bij te dragen aan het vormen van een voorstel of besluit.

Assisterende werkzaamheden:

Het verrichten van werkzaamheden ten behoeve van en in de directe nabijheid van een andere medewerker.

B

Beleid:

Het geheel van afspraken over doelstellingen, prioriteiten en werkwijzen dat richting geeft aan het huidige en toekomstige handelen van een organisatorische eenheid. Wanneer gesproken wordt over beleid is het van belang te kijken waarop het beleid betrekking heeft (welk onderwerp, welk deel van de organisatie).

Beleidsontwikkeling:

Het formuleren van beleidsvoorstellen of beleidsplannen. Hieraan gaat over het algemeen een fase van analyse en/of onderzoek vooraf.

Beleidsuitvoering:

Het uitvoeren van beleid aan de hand van uitvoeringsplannen en richtlijnen.

Bestuur:

Het bevoegd gezag dat eindverantwoordelijk is voor de organisatie zoals het Dagelijks Bestuur, het College van Burgemeester en Wethouders en/of de Raad.

C

Complex:

De complexiteit van het werk heeft betrekking op de moeilijkheidsgraad van het werk, de ingewikkeldheid van de onderwerpen of zaken die behandeld moeten worden en de aard en omvang van de problemen die zich bij de werkkuitvoering kunnen voordoen. De toevoeging complex wordt gebruikt in vergelijkende zin binnen een functiegroep. Werkzaamheden op een bepaald werkterrein worden als meer complex gezien ten opzichte van werkzaamheden op het werkterrein van de naast lagere functie binnen een functiegroep.

Complexiteitsaanduiding is dan ook altijd relatief ten opzichte van een andere functie en zegt niets over de complexiteit in absolute zin.

Concernbreed:

De gehele organisatie betreffende.

Cyclisch:

Repetierend, zich herhalend. Wanneer wordt gesproken over een werkgebied met cyclische taken of werkzaamheden, dan houdt dit in dat door de herhaling van processen er niet telkens een nieuwe aanpak, werkwijze of uitvoeringsmethode hoeft te worden bedacht.

D

Domein:

Een omvangrijk deel van de organisatie. Een domein omvat meerdere organisatieonderdelen.

Draagt zorg voor:

De medewerker heeft de eindzorg voor het product dat gerealiseerd wordt. Andere medewerkers kunnen een deel van de feitelijk te verrichten werkzaamheden voor hun rekening nemen en hierbij begeleiding en operationele aanwijzingen ontvangen van degene die de eindzorg heeft (ervoor 'zorg draagt'). Er hoeft hierbij niet noodzakelijkerwijs sprake te zijn van leidinggeven. De medewerker die 'zorg draagt' kan zelf ook deelnemen aan het feitelijk verrichten van de werkzaamheden.

E

Eenvoudige werkzaamheden:

Niet ingewikkelde standaard taken binnen specifieke kaders en instructies.

Eindverantwoordelijk:

Dit impliceert dat de functiehouder als laatste in de hiërarchische lijn verantwoordelijk is voor de genoemde taak ook wanneer de uitvoering of verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de taak bij een andere functiehouder ligt. Bij verschil van mening kan de functiehouder een doorslaggevende beslissing nemen.

F

Funciereeks:

Een beschrijving van een groep functies die aan hetzelfde organisatieproces in overwegende mate een bijdrage leveren.

Funciegroep:

Een onderverdeling van een groep functies binnen een funciereeks die qua aard van de werkzaamheden dezelfde bijdrage leveren aan het organisatieproces.

I

Innovatief karakter:

De werkzaamheden hebben betrekking op het bedenken en uitwerken van nieuwe ideeën, producten, diensten en/of processen.

Integraal:

Vanuit meerdere invalshoeken bekeken, meerdere gezichtspunten samenbrengend.

Integraal management:

Dit verwijst naar management, waarbij alle PIOFAH-taken worden uitgevoerd. (PIOFAH-taken staat voor alle uitvoerende taken rondom personeel, informatievoorziening, organisatie, financiën, automatisering en huisvesting.) De aansturing van (een deel van) de organisatie staat hierbij centraal, waarbij de diverse managementverantwoordelijkheden worden uitgevoerd.

Integrale handhaving:

Het coördineren van handhavingsprocessen op verschillende samenhangende domeinen, bijvoorbeeld brandveiligheid, bouw en milieu.

L

Leidinggeven:

Het vanuit een hiërarchische positie leidinggeven aan een organisatorische eenheid, inclusief de daarbij behorende personele en financiële aspecten en derhalve verantwoordelijk en aanspreekbaar zijn op het resultaat.

Levert een bijdrage aan:

De werkzaamheden die door de medewerker worden verricht zijn een onderdeel van een groter geheel. De medewerker is wel zelf verantwoordelijk voor het gedeelte van de taken, dat aan hem/haar is toebedeeld. Het integreren van de verschillende onderdelen ligt bij een andere medewerker binnen de organisatie.

M

Mede:

Een functie is ondergeschikt ten opzichte van een andere functie. Indien werkzaamheden mede uitgevoerd worden, kan er bijvoorbeeld sprake zijn het ondersteunen of assisteren bij de uitvoering van de werkzaamheden.

Medeverantwoordelijk:

Dit impliceert dat de verantwoordelijkheid voor een taak gezamenlijk wordt gedragen met een of meerdere verantwoordelijken. Beslissingen worden in consensus genomen. Bij verschil van mening beslist de eindverantwoordelijke functiehouder.

Multidisciplinair:

Heeft horizontale raakvlakken met verschillende vakgebieden die geïntegreerd moeten worden in de uitkomsten van het eigen werk (bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van beleid op het gebied van ruimtelijke ordening, moeten de beleidsvelden bouwen, verkeer, milieu e.d. betrokken worden).

O

Operationeel:

Doelgerichtheid, doelmatigheid en gebruiks- en publiekgerichtheid van de op uitvoering gerichte taken en werkzaamheden voor de middellange en korte termijn.

Organisatie-eenheid:

Een deel van de organisatie binnen een organisatieonderdeel.

Organisatie-eenheid (ontwikkeland en multidisciplinair): Er is overwegend sprake van werkzaamheden die een grote mate van complexiteit kennen en een ontwikkeld en multidisciplinair karakter hebben, bijvoorbeeld het ontwikkelen van beleid. Er is sprake van nieuwe oplossingen, werkwijzen of toepassingen.

Organisatie-eenheid ((beleids)adviserend of hoogwaardig specialistisch): Er is overwegend sprake van adviserende werkzaamheden of van (het realiseren van) hoogwaardige specialistische uitvoering.

Organisatie-eenheid (cyclisch/beheersmatig): Er is overwegend sprake van werkzaamheden die betrekking hebben op (het realiseren van) uitvoering, veelal met een zich herhalend en beheersmatig karakter.

Organisatieonderdeel:

Een deel van de organisatie, bijvoorbeeld een sector, afdeling, unit, team of cluster.

Organisatieonderdeel (ontwikkeland): Er is overwegend sprake van werkzaamheden die een grote mate van complexiteit kennen en een ontwikkeld karakter hebben, bijvoorbeeld het ontwikkelen van beleid. Er is sprake van nieuwe oplossingen, werkwijzen of toepassingen.

Organisatieonderdeel ((beleids)adviserend of hoogwaardig specialistisch): Er is overwegend sprake van adviserende werkzaamheden of van (het realiseren van) hoogwaardige specialistische uitvoering.

Organisatieonderdeel (cyclisch/beheersmatig): Er is overwegend sprake van werkzaamheden die betrekking hebben op (het realiseren van) uitvoering, veelal met een zich herhalend en beheersmatig karakter.

Organisatieonderdeel overstijgend:

De grens van het organisatieonderdeel overstijgend met eventuele consequenties die niet alleen betrekking hebben op het eigen organisatieonderdeel

P

PIOFAH taken:

Alle taken rondom de aspecten personeel, informatievoorziening, organisatie, financiën, automatisering en huisvesting.

R

Routinematige werkzaamheden:

Het uitvoeren van werkzaamheden door middel van door gewoonte verkregen vaardigheden.

S

Specialistische werkzaamheden:

Het uitvoeren van werkzaamheden waarvoor extra kennis en ervaring nodig is op één bepaald terrein.

Standaard werkzaamheden:

Het uitvoeren van werkzaamheden waarvoor een (zeer) beperkte mate van eigen interpretatie en analyse nodig is.

Strategisch:

Ontwikkelen van een visie op de (middel)lange termijn waarin mede met het oog op ontwikkelingen in de samenleving, de positie van de organisatie wordt bepaald ten opzichte van de omgeving.

T

Tactisch:

Invulling geven aan het geheel van de organiserende en structurerende taken. Dit betreft de inrichting, kwaliteit en voortgang van beleidsmatige processen, alsmede de efficiëntie en effectiviteit daarvan op de middellange termijn.

Terrein:

Het werkveld of vakgebied waar men zich mee bezig houdt.

Breed terrein: Het werkveld of vakgebied dat alle onderdelen en specialismen omvat en minder duidelijke is begrensd.

Specifiek terrein: Een onderdeel van het brede terrein waarvoor specialistische deskundigheid nodig is.

Afgebakend terrein: (In meer of mindere mate) op zichzelf staand onderdeel van het brede terrein.

V

Vakgebied:

Een onderwerp waarin men zich kan specialiseren waarvoor specifieke kennis en vaardigheden vereist zijn.

Samenhangend vakgebied: Het vakgebied heeft betrekking op meerdere terreinen die nauw met elkaar verband houden, werkzaamheden op het ene terrein kunnen effect hebben op andere terreinen binnen het vakgebied.

Breed vakgebied: Het vakgebied heeft betrekking op één terrein dat een minder duidelijk te onderkennen begrenzing kent.

Afgebakend vakgebied: Het vakgebied heeft betrekking op één terrein dat een duidelijke begrenzing kent, bijvoorbeeld ten aanzien van de effecten van de werkzaamheden binnen de organisatie.

Vaktechnische werkzaamheden:

Handelend vanuit de (technische) deskundigheid op een bepaald beroepsmatig onderwerp of op een bepaald terrein.

Verantwoordelijk:

Dit impliceert dat de functiehouder een verplichting heeft om de taak uit te voeren waarbij verantwoording moet worden afgelegd in de hiërarchische lijn. Bij verschil van mening wordt de doorslaggevende beslissing genomen door de functiehouder die eindverantwoordelijk is.

Verzorgt, verricht, verstrekt:

De werkzaamheden worden door de medewerker zelf verricht (in tegenstelling tot 'draagt zorg voor'). Overigens betekent dit niet dat de medewerker ten behoeve van de realisatie niet (deels) afhankelijk kan zijn van anderen.

4.2 Niet gebruikte termen

Onderstaande termen/begrippen zijn niet in de generieke functie opgenomen:

Gevraagd en ongevraagd

Vaak ook wil men het eigen initiatief in de functie tot uitdrukking brengen door te vermelden: adviseert gevraagd en ongevraagd. Dit wordt echter in elke functie verondersteld en wordt daarom niet opgenomen in de functiebeschrijving.

Plaatsvervanging

Plaatsvervanging wordt niet in de beschrijvingen opgenomen. In de functiebeschrijvingen worden alleen structurele taken opgenomen en plaatsvervanging heeft in beginsel geen structureel karakter.

Projectleiding

Wanneer er sprake is van het structureel leiden van programma's of projecten, dan valt de functie binnen de functiegroepen programma's of projecten. Op het moment dat er af en toe sprake is van het leiden van een project dan wel programma, dient dit in de individuele resultaatafspraken tussen leidinggevende en medewerker te worden vastgelegd.

Projectmatig werken

In de beschrijving zal niet worden opgenomen dat er wordt meegewerkt aan projecten en/of programma's. Dit is immers een manier van werken. Van elke functie wordt verwacht dat deze een rol kan spelen in een project. De taken die binnen het project vallen dienen op hoofdlijnen over een te komen met de taken binnen de generieke functie en worden derhalve niet als functieverzwarend gezien.

Budgethouderschap

Budgethouderschap wordt niet in de beschrijving opgenomen. Dit is apart geregeld in de mandatenregeling of budgethoudersregeling.

Bedrijfshulpverlening

Bedrijfshulpverlening is vaak persoonsgebonden en niet functiegebonden. Om deze reden wordt het niet opgenomen in de beschrijving.

Werkzaamheden in het kader van de rampenbestrijding

Aan iedere medewerker kan gevraagd worden werkzaamheden te vervullen in het kader van de rampenbestrijding. Dit is niet functiegebonden en geldt dus voor iedereen die binnen de organisatie werkzaam is.

4.3 Uitleg van begrippen

Er spelen bij het interpreteren van begrippen verschillende punten mee:

- Relatieve zwaarte
- Overwegend beeld van de functie
- Lokale context van de organisatie

De begrippen worden hieronder toegelicht.

4.3.1 Relatieve zwaarte

De functiekenmerken geven in relatieve termen een omschrijving van de zwaarte van het betreffende functieniveau. Deze termen dienen dus te worden bekeken in relatie tot de andere functieniveaus in de betreffende functiegroep. Ze hebben geen betekenisaanduiding in absolute zin. Ter illustratie is de term 'complex' hieronder uitgewerkt. Dezelfde 'gedachtegang' kan ook worden toegepast bij begrippen als 'afgebakend', 'eenvoudig' etc.. Ook termen zoals 'ontwikkelen' en 'adviseren' worden gebruikt om onderscheid te maken tussen normfuncties binnen een functiegroep. Ook voor dit soort termen geldt dat ze bekeken moeten worden in verhouding tot andere functies. Als voorbeeld is 'adviseren' uitgewerkt.

Complex:

In de leeswijzer is het begrip als volgt omschreven:

De complexiteit van het werk heeft betrekking op de moeilijkheidsgraad van het werk, de ingewikkeldheid van de onderwerpen of zaken die behandeld moeten worden en de aard en omvang van de problemen die zich bij de werkuitvoering kunnen voordoen. De toevoeging complex wordt gebruikt in vergelijkende zin binnen een functiegroep. Werkzaamheden op een bepaald werkterrein worden als meer complex gezien ten opzichte van werkzaamheden op het werkterrein van de naast lagere functie binnen een functiegroep. Complexiteitsaanduiding is dan ook altijd relatief ten opzichte van een andere functie en zegt niets over de complexiteit in absolute zin.

In verschillende HR21 functies is de term ‘complex’ een van de onderscheidende kenmerken. Zoals bijvoorbeeld bij de normfuncties Medewerker administratief & secretarieel II en III:

Functie	Functiekenmerken
Medewerker administratief & secretarieel II	voert complexe inhoudelijke, secretariële, administratieve en/of organisatorische taken uit op een afgebakend werkterrein
Medewerker administratief & secretarieel III	voert secretariële, administratieve en/of organisatorische taken uit op een afgebakend werkterrein

Het is niet zo dat de Medewerker administratief & secretarieel III nooit complexe dingen doet maar in verhouding tot de functies Medewerker administratief & secretarieel II zijn de werkzaamheden minder complex van aard. Of anders verwoord: de meer complexere zaken worden door de Medewerker administratief & secretarieel II uitgevoerd.

Let op: daarnaast zie je dat ‘complex’ niet het enige inhoudelijke verschil is bij deze functies; zeker ook niet wanneer je de generieke taken uit de normbeschrijving van beide functies er bij pakt.

Adviseren:

In de leeswijzer is de term als volgt omschreven:

Het geven van een oordeel en mening op basis van eigen deskundigheid en het verzamelen, groeperen, analyseren en verwerken van gegevens betreffende een activiteit of ontwikkeling om bij te dragen aan het vormen van een voorstel of besluit.

Een van de onderscheidende kenmerken tussen de normfuncties Medewerker beleidsuitvoering II en Medewerker beleidsuitvoering III is ‘adviseren’.

Medewerker beleidsuitvoering II	adviseert over beheersmatige aspecten op een complex en breed terrein - voert beleid uit waarbij sprake is van een zekere interpretatieruimte - heeft inzicht in zowel theoretische als maatschappelijke context van het beleid
Medewerker beleidsuitvoering III	- voert beleid uit waarbij sprake is van een bepaalde interpretatieruimte - heeft inzicht in de praktische context en uitwerking van het beleid

Dit wil echter niet zeggen dat de Medewerker beleidsuitvoering III nooit adviseert. Door de term 'adviseren' bij de normfunctie Medewerker beleidsuitvoering II te gebruiken wordt aangegeven dat 'het adviseren' binnen deze functie een overwegend kenmerk is en dat dit dus anders is dan bij de normfunctie beleidsuitvoering III. Ook dit soort termen moeten dus bekeken worden vanuit de relatieve waarde binnen de functiegroep en niet in absolute zin.

Let op: daarnaast zie je dat 'adviseren' niet het enige inhoudelijke verschil is bij deze functies; zeker ook niet wanneer je de generieke taken uit de normbeschrijving van beide functies er bij pakt.

4.3.2 Overwegend beeld

Bij het indelen van functies gaat het er altijd om dat er gekeken wordt naar het overwegend beeld van de functies en niet wordt ingezoomd op een of twee termen in de normfunctie. Kijk dus goed naar alle verschillen tussen functies binnen een functiegroep en focus niet allen op één begrip/term dat opvalt in de onderscheidende kenmerken. Er zijn tussen de normfuncties altijd meerdere verschillen in de functiekenmerken en/of uitwerken van de resultaatgebieden benoemd. Ter illustratie zijn hieronder een aantal voorbeelden uitgewerkt van de verschillen in de functiekenmerken.

Bij de functiegroepen Programma's en Projecten wordt er een onderscheid gemaakt naar

- ▶ de complexiteit, niveau (strategisch/tactisch/operationeel) en de reikwijdte van het programma of project waaraan leiding wordt gegeven (al dan niet multidisciplinair)
 - complex programma of project(-en) dat strategisch en multidisciplinair van aard is
 - programma of project(-en) dat strategisch van aard is
 - programma of project(-en) dat tactisch van aard is
 - projecten die operationeel van aard zijn
 - deelprojecten die operationeel van aard zijn
- ▶ de impact van het programma of de projecten
 - een hoge politieke, financiële en/of maatschappelijke impact
 - een politieke, financiële en/of maatschappelijke impact
 - een beperkte politieke, financiële en/of maatschappelijke impact
- ▶ de reikwijdte/het niveau (strategisch/tactisch) van de afwegingen die gemaakt worden
 - strategische, fundamentele en thema-overstijgende afwegingen
 - strategische afwegingen
 - tactische afwegingen
- ▶ de invloed op de omgeving of samenleving
 - grote en fundamentele invloed op de (lokale) omgeving of samenleving
 - grote invloed op de (lokale) omgeving of samenleving
 - merkbare invloed op de (lokale) omgeving of samenleving
 - geringe invloed op de (lokale) omgeving of samenleving

Bij de functiegroep Advies wordt er een onderscheid gemaakt naar

- ▶ de reikwijdte van advisering en beleidsontwikkeling
 - op bestuurlijk- en concernniveau
 - op meerdere complexe en brede vakgebieden op concern- en breder managementniveau
 - op meerdere samenhangende vakgebieden
 - op een breed vakgebied
 - op een afgebakend vakgebied

- ▶ het niveau ((strategisch/tactisch/operationeel) waarop wordt geadviseerd dan wel beleid wordt ontwikkeld:
 - vraagstukken die strategisch van aard zijn
 - vraagstukken en processen die strategisch dan wel tactisch van aard zijn
 - vraagstukken die tactisch van aard zijn
 - vraagstukken die tactisch dan wel operationeel van aard zijn
 - adviseert over vraagstukken en processen die met name operationeel van aard zijn

- ▶ aard en reikwijdte
 - advies met een hoog innovatief (technologisch, instrumenteel of conceptueel) karakter
 - zorgt voor de uitvoering en implementatie van multidisciplinaire vraagstukken en processen
 - zorgt voor de uitvoering en implementatie van vraagstukken en processen
 - zorgt voor de uitvoering en implementatie van afgebakende vraagstukken en processen

4.3.3 Lokale context

Zoals eerder aangegeven worden bij het beschrijven van generieke functies abstracte termen gebruikt om onderscheid te maken tussen functies binnen een functiegroep. Deze termen kunnen lokaal een andere betekenis hebben. Onderstaand voorbeeld illustreert dit. In dit voorbeeld is er 'zwart/wit' opgesteld om invloed van de lokale context goed te kunnen laten zien. In de praktijk zal dit genuanceerder liggen.

Indelen teamleiders

Bij het indelen van teamleiders is men door middel van de inhoudelijk analyse van de functies uitgekomen in de functiegroep Tactisch. Als we kijken naar het onderscheid tussen de Tactisch managers dan zien we dat een belangrijk verschil is het type team dat wordt aangestuurd:

Tactisch leidinggevende I	• geeft leiding aan een organisatie-eenheid die overwegend ontwikkeland en multidisciplinair van aard is • adviseert over organisatie-eenheid overstijgende vraagstukken • lange termijn perspectief en hoge politieke, organisatorische, economische en/of sociaal maatschappelijke impact
Tactisch leidinggevende II	• geeft leiding aan een organisatie-eenheid die overwegend (beleids-)adviserend of hoogwaardig specialistisch van aard is • adviseert over organisatie-eenheid overstijgende vraagstukken • directe impact op lange termijn met organisatorische en/of financieel/economische afwegingen
Tactisch leidinggevende III	• geeft leiding aan een organisatie-eenheid die overwegend beheersmatig en/of (kort)cyclisch van aard is • adviseert over organisatie-eenheid overstijgende vraagstukken • directe impact op dienstverlening en samenwerking

Als voorbeeld delen we de teamleider P&O in. We kijken daarbij onder andere naar het type team waaraan leiding wordt gegeven. Echter kunnen organisaties verschillend kijken naar wat voor type team/wat voor soort werkveld P&O is. Er zijn organisatie die P&O een ontwikkelend en multidisciplinair team/werkveld vinden en dus de functie indelen in de normfunctie Tactisch leidinggevende I. Er zijn echter ook organisatie die zeggen dat P&O een adviserend of hoogwaardig specialistisch werkveld is en de functie indelen in Tactisch leidinggevende II.

Een ander voorbeeld is de teamleider Klant Contact Centrum (KCC). Hierbij kun je zeggen dat zowel een indeling in de Tactisch leidinggevende I als in Tactisch leidinggevende III van toepassing zou kunnen zijn. De ene organisatie zegt namelijk: "het KCC is het visitekaartje van onze organisatie en daar komen veel disciplines samen. Ze moeten voortdurende bezig zijn met ontwikkelingen om ons heen en zorgen dat we hier de organisatie op blijven aanpassen". Bij deze organisatie kiest men voor een indeling in Tactisch leidinggevende I.

Andere organisaties hebben de stelling dat het gaat om ‘afgeven van paspoorten’ waarbij het werkveld wordt bestempeld als beheersmatig en kort cyclisch. Bij deze organisatie kiest men voor de indeling in de normfunctie Tactisch leidinggevende III.

Let op: bij beide voorbeelden moet je voor de indeling kijken naar alle verschillen tussen de normfuncties die genoemd worden en ook naar de indeling van de overige teamleiders. In dit voorbeeld wordt geïllustreerd dat begrippen per organisatie een verschillende invullingen kunnen krijgen.

Hulpmiddel bij bepalen lokale context

Het is dus belangrijk om binnen de eigen organisatie te bepalen hoe er naar werkvelden/vakgebieden/teams wordt gekeken. Een handig hulpmiddel hierbij is om te kijken wat voor soort functies er binnen een team voorkomen. Komen er overwegend uitvoerende functies voor dan kun je stellen dat het geen ontwikkelend team is.

Ook in deze discussie helpt het om de functies weer ten opzichte van elkaar te bekijken en genoemde begrippen uit te leggen binnen de lokale context.

Het is een keuze van de organisatie om te kijken of je de lokale invulling van de begrippen verder uitwerkt en vastlegt. Op zich is dit vanuit HR21 niet noodzakelijk als de indelingen in de normfuncties goed uitlegbaar zijn.

5 Indelen van functies

Indelen van de een functie in HR21

De keuze voor de best passende normfunctie noemen we de 'indeling' in de normfunctie. Deze indeling houdt in dat er, op basis van inhoudelijke overwegingen, een normfunctie uit HR21 geselecteerd wordt en van toepassing wordt verklaard op de betreffende functie (en uiteindelijk medewerker) binnen het betreffende organisatieonderdeel.

Om een juiste analyse te maken welke normfuncties van HR21 van toepassing is moeten altijd twee stappen doorlopen worden:

Stap 1: Analyse van de functie-inhoud

Om de functie te kunnen indelen is het belangrijk om een helder en goed functiebeeld te hebben. Onderstaande hulpvragen kunnen daarbij gebruikt worden:

wat zijn de taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden van de functie?

wat is de context van de functie: om welk vakgebied gaat het en wat is de positie van de functie binnen de organisatie

Stap 2: Keuze van de juiste normfunctie

Om deze vraag te kunnen beantwoorden volgt een analyseproces waarbij er een vergelijking wordt gemaakt tussen de organieke functie en de normfunctie(s) van HR21. In de analyse moet er zowel gekeken worden naar de inhoud van de in te delen functie als hoe de functie zich verhoudt tot andere functies. We maken dus hierbij onderscheid in twee substappen: de inhoud (A) en de verhouding tussen functies (B).

A. De inhoud: Om te bepalen welke normfunctie van HR21 van toepassing is voor de betreffende organieke functie, wordt gekeken naar¹:

- ▶ Keuze functiereeks: het antwoord op de vraag aan welk organisatieproces de functie overwegend een bijdrage levert. Hiermee wordt de functiereeks geselecteerd (bijv. beleid of dienstverlening)
- ▶ Keuze functiegroep: het antwoord op de vraag welke overwegende taken binnen dat organisatieproces worden uitgevoerd. Hier gaat het om de bijdrage die de functie binnen het proces levert. Aan de hand van deze vraag wordt de functiegroep geselecteerd (bijv. functiereeks beleid, functiegroep advies, ontwikkeling, beleidsuitvoering of handhaving)
- ▶ Keuze functieniveau: De beoordeling van de relatieve zwaarte van de functie. Hierbij wordt gekeken naar de overwegende functiekenmerken en de niveaubepalende resultaatgebieden

¹ Voor een volledige uitwerking van de te nemen stappen bij het indelen kan de leeswijzer worden geraadpleegd.

De keuze voor de functiereeks en functiegroep worden gemaakt aan de hand van de definitie van respectievelijk de functiereeks en de functiegroep, al dan niet in vergelijking tot de definities van andere functiereksen en – groepen. Deze zijn terug te vinden in hoofdstuk 2 van deze leeswijzer of in de normfuncties van HR21.

Om de keuze voor de best passende normfunctie binnen een bepaalde functiegroep te maken, biedt HR21 de volgende handvatten in het kiezen van een normfunctie:

- **Overwegende functiekenmerken van de normfunctie:** De (set van) overwegende kenmerken die in samenhang het meest van toepassing is (die “overwegend” van toepassing is) op de (organieke) functie, wordt beschouwd als best passend. Hieruit volgt de best passende normfunctie. Ter illustratie hieronder het onderscheidend vermogen van de normfuncties Medewerker administratief & secretarieel II en III:

Functie	Functiekenmerken
Medewerker administratief & secretarieel II	voert complexe inhoudelijke, secretariële, administratieve en/of organisatorische taken uit op een afgebakend werkterrein
Medewerker administratief & secretarieel III	voert secretariële, administratieve en/of organisatorische taken uit op een afgebakend werkterrein

- **De resultaatgebieden van de normfunctie:** ook de resultaatgebieden zijn behulpzaam bij het kiezen van de best passende normfunctie. Vaak zien we hierin iets van de overwegende kenmerken terug. Ook kunnen er per normfunctie verschillende resultaatgebieden zijn opgenomen waaruit het verschil tussen de functies blijkt. Hieronder is ook de uitwerking van de resultaatgebieden van de normfuncties Medewerker administratief & secretarieel II en III opgenomen. In kleur is aangegeven wat de verschillen zijn.

De resultaatgebieden moeten gelezen worden vanuit de kenmerken. Daar waar taken in de resultaatgebieden hetzelfde zijn geformuleerd moeten de lezer zich realiseren dat het bij de Medewerker administratief & secretarieel II gaat om complexe werkzaamheden t.o.v. de Medewerker administratief & secretarieel III.

Generieke taken Medewerker administratief & secretarieel II

Resultaatgebied 1: Inhoudelijke ondersteuning

- biedt inhoudelijke ondersteuning op een afgebakend werkterrein
- stelt (management)rapportages en overzichten op
- signaleert knelpunten en doet verbetervoorstellen

Resultaatgebied 2: Secretariaat

- draagt zorg voor de voorbereiding, verslaglegging en afhandeling van vergaderingen en bijeenkomsten
- verricht representatieve taken
- organiseert bijeenkomsten en activiteiten
- organiseert de logistieke planning en het beheer van afspraken en agenda's
- verricht correspondentie- en tekstverwerkingswerkzaamheden

Resultaatgebied 3: Procesbewaking

- bewaakt en verzorgt het proces omtrent de voortgang en afdoening van besluiten
- verricht voortgangscontroles en bewaakt planningen en afspraken

Resultaatgebied 4: Administratie

- draagt zorg voor het beheer en bewerkingen van (digitale) bestanden en systemen
- draagt zorg voor de kwaliteit, toegankelijkheid en aansluiting van informatiestromen en administraties

Generieke taken Medewerker administratief & secretarieel III

Resultaatgebied 1: Secretariaat

- verzorgt de voorbereiding, verslaglegging en afhandeling van vergaderingen en bijeenkomsten
- verricht representatieve taken
- organiseert bijeenkomsten en activiteiten
- organiseert de logistieke planning en het beheer van afspraken en agenda's
- verricht correspondentie- en tekstverwerkingswerkzaamheden

Resultaatgebied 2: Procesbewaking

- bewaakt en verzorgt de voortgang van meldingen, klachten en afspraken

Resultaatgebied 3: Administratie

- draagt zorg voor het beheer en bewerkingen van (digitale) bestanden en systemen
- verzamelt en verstrekt gegevens en overzichten uit administratieve systemen

- Ook is het raadzaam om de begrippen zoals opgenomen in hoofdstuk 4 van deze leeswijzer ook te raadplegen.

B. Verhoudingen tussen functies

Bij het indelen van functies is het belangrijk dat er niet alleen naar de inhoud van de functie wordt gekeken maar ook hoe functies zich tot elkaar verhouden binnen de organisatie. Als functies worden ingedeeld in dezelfde normfuncties dat hebben ze in algemene zin (generiek) dezelfde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Ook de complexiteit en de aard van de functies in eenzelfde normfunctie zijn generiek gezien hetzelfde. Na het indelen van de functies moet er per normfuncties gekeken worden of dit in overwegende mate voor de ingedeelde functies klopt. Dit noemen we ook wel de ‘organisatiebrede check’ omdat we alle functies binnen de organisatie op deze manier met elkaar vergelijken.