

Handleiding

Handleiding generiek functiehuis Gilde Opleidingen



Auteur(s)
Leeuwendaal

Inhoudsopgave

1	Beschrijving van het generieke functiehuis	3
1.1	Waarom een generiek functiehuis?	3
1.2	Wat is een generiek functiehuis?	3
1.3	De functiebeschrijving als basis voor andere HR-instrumenten	4
1.4	Functiefamilies en functiereeksen	4
1.5	Format generieke functies	7
1.6	Werknaam	7
2	Selecteren van een generieke functie	8

Bijlage I: [Begrippenlijst](#)

1 Beschrijving van het generieke functiehuis

1.1 Waarom een generiek functiehuis?

Gilde Opleidingen heeft behoefte aan een overzichtelijk en compact functiehuis. Om hier invulling aan te geven is een nieuw generiek functiehuis ontwikkeld. Een generiek functiehuis heeft een aantal belangrijke voordelen die tegemoet komen aan de behoeften van de organisatie. Hieronder hebben we deze op een rij gezet:

- Meer eenduidigheid in de typering en waardering van functies, daardoor betere vergelijkbaarheid van functies en functieschalen binnen de organisatie
- Reductie van het aantal functies waardoor het functiehuis overzichtelijker en onderhoudsvriendelijker wordt
- Transparante, beredeneerbare en realistische schaalverhoudingen
- Beter inzicht in loopbaanpaden
- Heldere basis voor de verbintenis met HR instrumenten zoals (strategische-) personeelsplanning, werving en selectie, competenties en professionalisering, duurzame inzetbaarheid en functionerings- en beoordelingsgesprekken.

In een functiebeschrijving zijn de opgedragen werkzaamheden beschreven die horen bij de functie. Er wordt bij de functiebeschrijving en –waardering niet gekeken naar de persoon die de functie uitoefent. Elementen zoals gedrag, competenties, gevraagde opleidingsniveau van werknemers, werkdruk etc. maken geen onderdeel uit van de functiewaardering.

1.2 Wat is een generiek functiehuis?

Wat zijn generieke functies?

Een functie kan worden gedefinieerd als het samenstel van feitelijk opgedragen werkzaamheden. De functiebeschrijving is hiervan de weergave. Het functiehuis is opgebouwd uit zogenaamde generieke functiebeschrijvingen. Generiek wil zeggen dat de beschrijving kan worden toegepast op verschillende functies dwars door de organisatie. Functies die qua aard en niveau van de werkzaamheden gelijk zijn, komen in dezelfde generieke functiebeschrijving terecht. Zo geldt voor alle Adviseurs B, ongeacht het organisatieonderdeel waarvoor men werkt, dezelfde beschrijving. Deze generieke beschrijving vormt het kader waarbinnen de concrete taken op het eigen vakgebied worden uitgevoerd.

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 functiehouder niet alle taken uitvoert die onder een resultaatgebied beschreven staan of wellicht maar een deel van de beschreven resultaatgebieden uitvoert. Dit is mogelijk omdat het generieke karakter van de functie ervoor zorgt dat niet de volledige functie-inhoud van toepassing hoeft te zijn. 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 functiekenmerken van de generieke functiebeschrijving (het kader dat bovenaan in iedere functiebeschrijving is opgenomen).

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 of individuele taken die in een functie verricht worden. Specifieke of individuele taken kunnen worden afgesproken tussen leidinggevende en medewerker en worden besproken in de functionerings- en beoordelingsgesprekken. De generieke functie fungeert hierbij als het kader. Ook zijn er geen specifieke elementen in de beschrijving terug te vinden over een specifieke organisatorische eenheid of vakgebied. Wanneer de beschrijving gebruikt wordt voor het werven van nieuwe

medewerkers, dan dient uiteraard het betreffende vakgebied toegevoegd te worden aan de wervingstekst.

De generieke beschrijving geeft op zichzelf ook geen informatie over het functioneren van medewerkers. Het functioneren van medewerkers kan wel aan de hand van de generieke functiebeschrijvingen besproken worden in de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Hierbij fungeert de generieke functiebeschrijving alleen als het kader waarin de essentie van de opgedragen taken vermeld staan. In aanvulling op en ter concretisering van dat kader, kunnen, zoals eerder aangegeven, specifieke of individuele afspraken worden gemaakt waarop het functioneren van de medewerker beoordeeld kan worden.

1.3 De functiebeschrijving als basis voor andere HR-instrumenten

Een generiek functiehuis staat niet op zich, maar is onlosmakelijk verbonden met de andere HR-instrumenten binnen de organisatie. Het complete plaatje van een functie bestaat uit een (generieke) functiebeschrijving, gedragscomponenten (competenties) en specifieke resultaatafspraken, waarbij de (generieke) functiebeschrijving steeds de essentiële basis vormt. Deze drie-eenheid, inclusief de verbinding naar andere HR-instrumenten, is in onderstaand figuur weergegeven.



De generieke functiebeschrijving weerspiegelt de essentie van de functie in termen van niveaubepalende taken en verantwoordelijkheden. De kennis- en gedragscomponenten beschrijven welke specifieke kennis, gedrag, houding en vaardigheden in de functie nodig zijn. De specifieke afspraken zijn een weergave van concrete resultaatafspraken, bijvoorbeeld rondom het vakgebied van de betreffende docent, en criteria op basis waarvan beoordeling kan plaatsvinden. De generieke functie vormt de basis voor andere HR instrumenten en thema's, onder meer (loopbaan)ontwikkeling, functionerings- en beoordelingsgesprekken en werving- en selectiedoeleinden

1.4 Functiefamilies en functiereeksen

De generieke functies zijn gerangschikt in vier functiefamilies (Management, Onderwijs, Advies & Projecten en Dienstverlening). Deze rangschikking is te vergelijken met een indeling in hoofdstukken en is een praktische ordening van alle generieke functies. Binnen deze functiefamilies komen verschillende functiereeksen voor. De functies binnen elke functiereeks worden gekenmerkt door een vergelijkbare aard van de werkzaamheden. Bij de naamgeving is gebruik gemaakt van een letteraanduiding (A, B, C) waarbij B zwaardere, complexere



werkzaamheden bevatten dan de A etc. Als gevolg van de verzwaring in werkzaamheden is ook sprake van andere verantwoordelijkheden, bevoegdheden, kennis en vaardigheden en/of aard en doel van de contacten.

Er is bewust voor gekozen om vakgebieden niet als criterium bij de onderverdeling in functiefamilies en -reeksen mee te nemen, maar uit te gaan van de aard van de werkzaamheden. Het maakt dus niet uit op welk gebied wordt leidinggegeven, op welk terrein geadviseerd wordt of dienstverlening verzorgd wordt: de functiefamilies en -reeksen zijn gedefinieerd op een hoger abstractieniveau. In de naamgeving van de functiefamilies en -reeksen komen dan ook geen vakgebieden naar voren. Op deze manier is het functiehuis breder toepasbaar voor alle onderdelen van de organisatie.

De generieke functie is dus nadrukkelijk geen weergave van alle specifieke taken die in een functie verricht worden. Specifieke taken kunnen worden opgenomen in de resultaatafspraken die leidinggevende en medewerker met elkaar maken.

Resultaatafspraken

Een generieke functiebeschrijving omschrijft het overwegende karakter van de functie 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. Daarom is het noodzakelijk dat leidinggevende en medewerker periodiek¹ bekijken welke taken moeten worden uitgevoerd. De afspraken die daarover worden gemaakt, zijn de specifieke resultaatafspraken.

In een gesprek tussen de medewerker en de leidinggevende worden concrete doelen, taken en projecten voor het komende jaar besproken. Met andere woorden: de globale taken, die in de generieke functiebeschrijving staan, worden concreet gemaakt voor de betreffende planningsperiode. Hierbij worden de volgende aspecten meegenomen:

- Welke (structurele en substantiële) taken verricht de medewerker het komende jaar? (als aanvulling of verbijzondering op de taken die in de generieke functiebeschrijving zijn genoemd);
- Welke (tijdelijke) projecten verricht de medewerker het komende jaar?

De medewerker weet wat er van hem of haar verwacht wordt door de combinatie van de functiebeschrijving en de specifieke of individuele afspraken. Kortom, specifieke resultaatafspraken zijn een logische vervolgstap om de generieke functies in de organisatie te verankeren en om er “gezicht” aan te geven.

Loopbaanpaden

De functiefamilies en -reeksen geven zicht op mogelijke loopbaanpaden. Een individueel loopbaanpad kan zich zowel verticaal (binnen één functiereeks), maar ook horizontaal (tussen functiereeksen en -families) bewegen. Met behulp van de opbouw van de functiefamilies en -reeksen en de bijbehorende functiebeschrijvingen en -waarderingen krijgt de medewerker een beeld van de eisen die worden gesteld aan het vervullen van een andere functie, verticaal of horizontaal binnen het functiehuis.

Beschrijving van de functiefamilies

Hieronder volgt een korte definitie per functiefamilie.

Functiefamilie Management

Functies in de functiefamilie Management worden gekenmerkt door het structureel vanuit een hiërarchische positie leiding geven aan activiteiten en verantwoordelijkheden c.q. aanspreekbaar zijn op het resultaat.

¹ Periodiek kan zijn jaarlijks of een andere frequentie.

Functiefamilie Onderwijs

Functies in de functiefamilie Onderwijs worden gekenmerkt door het verzorgen van en ondersteunen bij het onderwijsleerproces.

Functiereeks Onderwijs:

Functies in deze reeks zijn verantwoordelijk voor het verzorgen van het onderwijsleerproces en/of het verrichten van ondersteunende werkzaamheden binnen het onderwijs.

Functiereeks Begeleiding:

Functies in deze reeks worden gekenmerkt door het verlenen van begeleiding en/of zorg aan studenten.

Functiefamilie Advies & Projecten

Functies in de functiefamilie Advies & Projecten worden gekenmerkt door het ontwikkelen van, adviseren over en implementeren van en ondersteunen bij de uitvoering van beleid.

Functiereeks Advies:

Functies in deze reeks dragen bij aan het ontwikkelen van en adviseren over beleid en de toepassing van beleid, het leiden van projecten binnen het expertisegebied waarbij de verbinding met andere expertises wordt gezocht en het onderhouden van een netwerk.

Functiereeks Proces- en projectondersteuning:

Functies in deze reeks zijn verantwoordelijk voor de ondersteuning of coördinatie van processen en projecten en het aanleveren of beheren van managementinformatie. Ook het leiden van projecten is onderdeel van deze functiereeks. Projectleiders in deze reeks zijn verantwoordelijk voor het structureel aansturen van en verantwoordelijk zijn voor de realisatie van (deel)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.

Functiefamilie Dienstverlening

Functies in de functiefamilie Dienstverlening worden gekenmerkt door het verlenen van dienstverlenende taken aan de organisatie en het primaire proces. De dienstverlening kan betrekking hebben op de ondersteuning op ICT gebied, administratie of secretariële ondersteuning of facilitaire ondersteuning.

Functiereeks ICT:

Functies in deze reeks zijn verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van (componenten van) ICT systemen en het mede ontwikkelen en inrichten van (componenten van) ICT systemen.

Functiereeks Service Support:

Functies in deze reeks zijn verantwoordelijk voor het bieden van gebruikersondersteuning.

Functiereeks Managementondersteuning:

Functies in deze reeks zijn verantwoordelijk voor secretariële ondersteuning, ondersteuning bij (management)overleggen en administratieve ondersteuning.

Functiereeks Administratie:

Functies in deze reeks zijn verantwoordelijk voor het bijhouden of beheren van administratie(s) en het verzorgen van de correspondentie.

Functiereeks Facilitair en roostering:

Functies in deze reeks zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van facilitaire ondersteunende werkzaamheden. Ook de functie van roostermaker is onderdeel van deze functiereeks.

1.5 Format generieke functies

Elke generieke functiebeschrijving is beschreven volgens hetzelfde format. Dit format past bij de functiewaarderingssystematiek die binnen Gilde Opleidingen gehanteerd wordt (FuwaBVE). In de generieke functiebeschrijvingen waarin naast een beschrijving van het doel van de functies de volgende rubrieken opgenomen zijn: resultaatgebieden, kader, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, kennis en vaardigheden en contacten.

- Doel van de functie: Hier staat in enkele zinnen de essentie en zwaarte van de functie omschreven.
- Kader, bevoegdheden en verantwoordelijkheden: Dit gaat om verantwoordelijkheden, kaders en beslisruimte.
- Kennis en vaardigheden: Dit gaat om de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor een functie. Het gaat hierbij niet op specifieke opleidingen, maar om een algemeen werk- en denkniveau (bijvoorbeeld: theoretische kennis, administratieve kennis). Bij vaardigheden gaat het om de harde vaardigheden (bijvoorbeeld: adviesvaardigheden, klantvriendelijke vaardigheden).
- Contacten: Dit gaat om de contacten die nodig zijn om de functie uit te kunnen voeren en beschrijven met wie er contact is, waarover er contact is en waarom er contact is.

Elke functiefamilie begint met een beschrijving van de laagste functie binnen de familie (functie A) en loopt dan op tot uiteindelijk de beschrijving van de hoogste functie binnen de familie.

1.6 Werknaam

Voor extern gebruik is het wenselijk om in het kader van de herkenbaarheid niet de generieke functienaam, maar de herkenbare functie- c.q. werknaam te hanteren, zoals bijvoorbeeld op visitekaartjes, bij correspondentie en (wervings)advertenties.

2 Selecteren van een generieke functie

Essentieel is de wijze waarop de selectie van een generieke functiebeschrijving tot stand komt. Deze selectie wordt ook wel een *indeling* genoemd. Deze indeling houdt in dat er, op basis van inhoudelijke overwegingen, een generieke functie uit het functiehuis geselecteerd wordt en van toepassing wordt verklaard op de betreffende functie (en uiteindelijk medewerker) binnen het betreffende organisatie-onderdeel. Met deze koppeling wordt overigens niet bedoeld de plaatsing van een medewerker (de persoon) binnen een (nieuwe/gereorganiseerde) organisatie of organisatie-onderdeel. Indeling en plaatsing kunnen natuurlijk wel gelijktijdig plaatsvinden.

Een indeling in het generieke functiehuis wordt onder andere gemaakt in de volgende gevallen:

- bij implementatie van nieuwe generieke functies;
- bij functiewijziging door verandering van werkzaamheden, bijvoorbeeld bij organisatieverandering/reorganisatie;
- bij de vorming van nieuwe functies bijvoorbeeld door organisatieverandering/reorganisatie.

Om te bepalen welke generieke functie van toepassing is, wordt er gekeken naar twee elementen van een functie:

- het kenmerkende element/resultaat en de bijbehorende verantwoordelijkheden (bijv. beleidsontwikkeling, administratief beheer);
- de relatieve zwaarte van dit niveaubepalende element/resultaat.

Door te bepalen wat het kenmerkende resultaat van een functie is kan een eerste indeling worden gemaakt in een functiefamilie (bijv. Management of Advies & Projecten). Daarna dient er een keuze gemaakt te worden voor een functiereeks. Door vervolgens te differentiëren op niveau wordt de opbouw van de generieke functies binnen een functiereeks bepaald (bijv. Adviseur A, Adviseur B, etc.).

Uitgangspunt bij het indelen is dat de opgedragen taken *structureel* en *substantieel* zijn. Onder structureel wordt verstaan dat de werkzaamheden voor een periode van minimaal een half jaar uitgevoerd worden. Onder substantieel wordt verstaan dat een taak minimaal 40% van het totale takenpakket uitmaakt.

Bijlage I: Begrippenlijst

A

Adviseren:

Het op basis van eigen deskundigheid geven van een oordeel en mening betreffende een activiteit om bij het vormen van en voorstel of besluit te helpen.

Analyseren:

Het ontleiden van een abstractie (bijvoorbeeld een maatschappelijke ontwikkeling, een beleidsvoornemen, een realisatieprobleem e.d.) in bestanddelen, het in beeld brengen van de afzonderlijke kenmerken hiervan en het aangeven van het onderlinge verband. De analyse leidt tot het opstellen van verschillende oplossingsrichtingen met voor- en nadelen. Een analyse gaat meestal vooraf aan het nemen van een beslissing of het uitvoeren van een activiteit.

B

Breed vakgebied:

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

Bedrijfskritische systemen:

Systemen die van grote impact zijn op de processen in de organisatie en er daarmee sprake is van een zeker afbreukrisico. Het betreft omvangrijke systemen met een hoge mate van verwevenheid met andere systemen.

Beheren van administratie(s):

Het zorgdragen voor een juiste en volledige administratie(s) en het toezicht houden hierop.

Beleid:

De op een geheel aan maatschappelijke, politiek-bestuurlijke en/of (technisch) inhoudelijke beginselen gebaseerde visie op de (realisatie van de) te bereiken resultaten van een (deel van een) werk- of aandachtsgebied van de organisatie.

Beleidsadvies:

Een advies gericht op het ontwikkelen, vormgeven, wijzigen of implementeren van beleid. Onder beleid wordt hier verstaan: Het geheel aan maatschappelijke, politiek-bestuurlijke en/of (technisch) inhoudelijke beginselen, aan te bereiken doelen/resultaten en de wijze van implementatie daarvan voor een (deel van een) aandachtsgebied of werkgebied van de organisatie.

Beleidsondersteunende werkzaamheden:

Het ten behoeve van het beleidsproces verrichten van voorbereidende of ondersteunende activiteiten en/of het leveren van een bijdragen aan het beleidsproces door het uitvoeren van activiteiten, zoals bijvoorbeeld het bijdragen aan het optimaliseren van methoden en technieken.

Beleidsontwikkende werkzaamheden:

Het vanuit de feitelijke realiteit of een conceptueel model dan wel op basis van geaggregeerde informatie formuleren van probleemstellingen, het creatieve proces van het formuleren van doelen, het zoeken naar of het ontwikkelen van instrumenten, methoden, technieken en het bepalen van noodzakelijke activiteiten.

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 werkuitoering 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.

F**Functiefamilie:**

De functiefamilie waarin de functie valt zegt op hoofdlijnen iets over het karakter van het werkproces waarbinnen de functie voorkomt.

Functiereeks:

De functiereeks is een verdere concretisering van het karakter van het werkproces, waarbij wordt aangegeven wat het overwegende karakter van de functie is

G**Generiek:**

De generieke beschrijving kan worden toegepast op verschillende functies dwars door de organisatie

I**Interpretatie:**

Het uitleggen of verklaren van situaties, regelgeving, procedures en/of processen. Een interpretatie gaat meestal vooraf aan het nemen van beslissingen of het uitvoeren van activiteiten.

L**Leidinggeven:**

Het hiërarchisch aansturen van medewerkers in de afdeling, inclusief de daarbij behorende eindverantwoordelijkheden, niet alleen gericht op processen en systemen maar ook voor mensen en middelen.

M**Mede:**

Een functie in ondergeschikt ten opzichte van een andere functie. 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.

Multidisciplinair:

Het uitwisselen van kennis en ervaring met andere werkterreinen of vakdisciplines en het integreren van de uitkomsten in het eigen werk.

O**Operationeel:**

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

P

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.

Projectmatig werken:

In de beschrijving zal niet structureel 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.

R

Routinematige werkzaamheden:

Het uitvoeren van werkzaamheden door middel van door gewoonte verkregen vaardigheden. Het gaat hierbij om binnen een korte periode terugkerend, identiek werk dat dezelfde behandeling vraagt.

S

Standaard werkzaamheden:

Het uitvoeren van werkzaamheden waarvoor geen of nauwelijks eigen interpretatie nodig is.

Strategisch beleid:

De op een geheel aan maatschappelijke, politiek-bestuurlijke en/of (technisch) inhoudelijke beginselen gebaseerde lange termijn visie op de (realisatie van de) te bereiken lange termijn resultaten van de organisatie. Een en ander is richtinggevend voor het functioneren van de organisatie en essentieel voor de continuïteit daarvan.

Specifiek:

De specifieke beschrijving is specifiek en gedetailleerd omschreven en is toepasbaar op één functie in de organisatie.

Specialistische werkzaamheden:

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

Hoogwaardig specialistische werkzaamheden:

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

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.