

## Regeling procedure functiewaardering 2010

Het college van burgemeester en wethouders van Tubbergen  
Gelet op het advies van de ondernemingsraad d.d. 9 september 2010  
Gelet op het advies van Georganiseerd Overleg d.d. 17 augustus 2010  
Gelet op de Algemene wet bestuursrecht, de Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente Tubbergen en de Bezoldigingsverordening

### B e s l u i t

vast te stellen de navolgende

### Regeling procedure functiewaardering 2010.

#### Artikel 1. Algemene bepalingen

In deze regeling wordt verstaan onder:

afdelingshoofd:	het hoofd van een afdeling zoals bedoeld in de Organisatieregeling 2008;
ambtenaar:	degene op wie de Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente Tubbergen van toepassing is;
bezwarencommissie:	de adviescommissie bedoeld in artikel 4;
conversie:	het bepalen van een salarisschaal die bij een gewaardeerde functie hoort, middels een conversietabel;
conversietabel:	een tabel ter bepaling van de functieschaal aan de hand van de waardering, zoals opgenomen in een bijlage bij dit besluit;
externe deskundige:	een terzake van functiewaardering deskundige persoon of instantie die niet ondergeschikt is aan of deel uitmaakt van het gemeentebestuur;
functiebeschrijving:	de beschrijving van de inhoud van de functie, die dient voor de functiewaardering;
functiewaardering:	het bepalen aan de hand van hoofdgroepindeling en punttoekenning van de functiewaarde aan de hand van het functiewaarderingssysteem;
functiewaarderingssysteem:	een systeem dat gebruikt wordt ter bepaling van de waardering, zoals opgenomen in een bijlage bij dit besluit;
organieke functie:	een door het afdelingshoofd aangegeven geheel van werkzaamheden, gebaseerd op organisatorische doelstellingen;

#### Artikel 1a

1. De toekenning van bevoegdheid tot het nemen van besluiten aan een direct leidinggevende van een ambtenaar in deze regeling, doet niet af aan de in het Mandaatbesluit aan het directieteam toegekende mandaat.
2. Waar in deze verordening is bepaald dat het college een bepaalde bevoegdheid uitoefent, wordt die bevoegdheid niet krachtens het Mandaatbesluit uitgeoefend door het directieteam.

#### Artikel 2. Functieomschrijving

1. Het directieteam is verantwoordelijk voor het opstellen van een functiebeschrijving van alle bij de afdelingen aanwezige functies.
2. Indien sprake is van een blijvende verandering van een organieke functie kan een belanghebbende verzoeken een nieuwe functieomschrijving vast te stellen.
3. Het directieteam beslist namens het college binnen vier weken op het verzoek.
4. Indien het directieteam besluit tot vaststellen van een nieuwe functiebeschrijving, al dan niet op verzoek van een belanghebbende, draagt het afdelingshoofd zorg voor het opstellen van een ontwerp-functieomschrijving.
5. Voor het opstellen van de functiebeschrijving wordt gebruik gemaakt van de door P&O verstrekt formulier. Bij het opstellen van de functieomschrijving kan ondersteuning worden geboden door P&O en door een extern deskundige.
6. Alvorens de functiebeschrijving door P&O wordt voorgelegd aan het directieteam wordt de belanghebbende in de gelegenheid gesteld zijn zienswijze kenbaar te maken over het ontwerp.
7. Namens het college stelt het directieteam de functiebeschrijving binnen 13 weken na ontvangst van het verzoek van belanghebbende tot vaststelling van een nieuwe functiebeschrijving.

#### Artikel 3. Functiewaardering

1. Voor iedere organieke functie stelt een door het college aangewezen extern deskundige een waarderingsadvies op met inachtneming van het functiewaarderingssysteem.

- 
2. Het waarderingsadvies wordt binnen vier weken samen met een motivering, waaronder hoofdgroepindeling, puntentoekenning en eventuele andere gegevens ter vaststelling voorgelegd aan het directieteam.
  3. De belanghebbende en het betrokken afdelingshoofd worden van zowel het advies als het besluit van het directieteam namens het college schriftelijk in kennis gesteld.
  4. Een wijziging van functiewaardering kan tot gevolg hebben dat maximaal één jaar terugwerkende kracht wordt verbonden aan de inschaling.
  5. Ingeval op verzoek van de belanghebbende een nieuwe functiebeschrijving is vastgesteld, wordt door het directieteam namens het college beslist omtrent de functiewaardering binnen 13 weken nadat het directieteam heeft beslist tot vaststelling van de nieuwe functieomschrijving.

#### **Artikel 4. De bezwarencommissie**

1. Ten behoeve van advisering over een bezwaarschrift tegen een besluit omtrent het vaststellen van een functiebeschrijving of functiewaardering wordt een vaste adviescommissie ingesteld.
2. De bezwarencommissie bestaat uit drie door het college benoemde onafhankelijke externe deskundigen.
3. Eén deskundige wordt op voordracht van het college benoemd. Eén deskundige wordt benoemd op voordracht van het Georganiseerd Overleg. Het derde lid, tevens voorzitter, wordt benoemd op voordracht van de beide andere deskundigen.
4. Burgemeester en wethouders kunnen voor de voorzitter en voor ieder lid een plaatsvervanger benoemen. Het derde lid is van overeenkomstige toepassing, met dien verstande dat de voorzitter een voordracht doet voor de plaatsvervangende voorzitter.
5. Het college voegt een medewerker van P&O toe aan de bezwarencommissie als secretaris zonder stemrecht.

#### **Artikel 5. Overige bepalingen.**

1. De bezwarencommissie doet jaarlijks verslag van de door haar behandelde bezwaren aan het college.
2. Dit verslag wordt gelijktijdig ter kennis gebracht van het Georganiseerd Overleg en de ondernemingsraad.

#### **Artikel 6. Citeertitel, ingangsdatum en intrekking bestaande regeling.**

1. Deze regeling kan worden aangehaald als "Regeling procedure functiewaardering 2010"
2. Zij treedt in werking op de dag na haar bekendmaking doch niet eerder dan op 1 januari 2010.
3. De Procedureregeling functiewaardering, vastgesteld op 24 mei 1991, wordt ingetrokken.

*Tubbergen, 9 november 2010.*

*Burgemeester en wethouders van Tubbergen,*

*de secretaris, de burgemeester,*

*drs. ing. G.B.J. Mensink, mr. M.K.M. Stegers*

## Bijlage 1 Functiewaarderingsstelsel gemeente Tubbergen

### *A. Het bepalen van het functieniveau.*

Uitgangspunt is de indeling van de functies in een aantal hoofdgroepen. Deze hoofdgroepen worden onder B. nader omschreven. Met behulp van een vijftal criteria, de secundaire factoren, wordt binnen de onderscheiden hoofdgroepen de nodige verfijning verkregen. Deze criteria worden onder C. nader omschreven.

### *B. Indeling in hoofdgroepen.*

De indeling in hoofdgroepen is gebaseerd op het denk- en werkniveau, dat wil zeggen het niveau dat nodig is om de functie op normaal goede wijze te vervullen. De wijze waarop het onder beroepsvorming vermelde kennisniveau is verkregen, bijvoorbeeld door opleiding, vorming, ervaring of anderszins, is van geen belang.

#### *Hoofdgroep 1*

Werkzaamheden, die in het algemeen worden gevormd door op zichzelf staande, dan wel in eenvoudige combinaties voorkomende, afzonderlijke handelingen. De vaardigheid hiertoe wordt dikwijls door routine bepaald. Veelal is ook de fysieke component van belang. Te denken valt aan:

- Uitvoerende functies, waarbij eenvoudige hand- en spandiensten worden verleend met veelal een fysieke component;
- Administratieve functies, waarvoor de eisen ten aanzien van lezen en schrijven en rekenen niet verder gaan dan eenvoudige notities en berekeningen (optellen en aftrekken).

#### *Hoofdgroep 2.*

Vaardigheden en bekwaamheden worden in belangrijke mate bepaald door routine en toepassing van nauw bepaalde werkwijzen. Daarnaast treden eigen oordeel of gedragsbepaling, ter realisering van gestelde taken, werkprogramma's of te leveren producten, naar voren, door de complexiteit van het werkobject, in acht te nemen samenhangen of zich voordoende variaties. Te denken valt aan functies:

- Waarvoor ambachtelijke kennis of vaardigheid is vereist;
- Waarin vaardige bediening van schrijf- of rekenmachine, cartotheek, archief, enz. of een behoorlijke kennis van de schrijftaal of vaardig rekenen en schrijven vereist is op het niveau van voltooid basisonderwijs.
- Waarin vaardige bediening van voertuigen waarvoor het rijbewijs C, D vereist is, tot de functie behoort;
- Waarin een afgerond klein deel van een werkproces wordt behandeld;
- Van dagelijks toezicht op de uitvoering van (technische) werken.

#### *Hoofdgroep 3.*

De werkzaamheden worden bepaald door een vrij nauw afgebakend werkgebied, maar vereisen eigen analyse, interpretatie, conceptie en aanpak c.q. optreden en gedragsbepaling. Hiertoe is naast praktische kennis, inzicht in technische, economische, organisatorische en/of maatschappelijke samenhangen vereist. Te denken valt aan functies van:

- Dagelijks toezicht op de uitvoering van meer gecompliceerde (technische) werken;
- Min of meer zelfstandige zorg voor het functioneren van grotere installaties;
- In het algemeen meer uitvoerend karakter, waartoe echter naast praktische gerichte vakkennis ook een theoretische ondergrond aanwezig moet zijn voor het opvangen van zich in de uitvoering voordoende problemen, of voor het uitwerken van meer gecompliceerde opdrachten;
- Hoofden van niet te omvangrijke onderdelen, welke een afgeronde functie van meervoudig karakter hebben.

#### *Hoofdgroep 4.*

Werkzaamheden waarbij veelal in direct samenspel met beleidsfunctionarissen, wordt deelgenomen aan de beleidsvoorbereiding, beleidsuitvoering of beleidscontrole op een afzonderlijk terrein van overheidszorg, management of beheer of die anderszins betrekking hebben op afzonderlijke terreinen van wetenschapstoepassingen, techniek of maatschappijzorg. Het arbeidsveld of vakgebied als zodanig is meestal nog begrensd, maar heeft aanraking met andere terreinen en vakrichtingen waarop, veelal met eigen onderkenning van raak- en coördinatiepunten moet worden ingespeeld. Te denken valt aan functies van:

- Vaktechnisch scheppende arbeid in direct samenspel met op wetenschappelijk niveau werkzame functionarissen;
- Zelfstandige vervulling van taken waarvoor inzicht in gecompliceerde technische, organisatorische, administratief-rechtelijke of maatschappelijke materie is vereist;
- Hoofden van onderdelen, welke als zodanig in groter organisatorisch verband een vrij afgeronde en zelfstandige functie vervullen;

- Dagelijks toezicht op omvangrijke en gecompliceerde (technische) werken.

#### *Hoofdgroep 5.*

Werkzaamheden in de sfeer van beleid en bestuur of toegepaste wetenschapsbeoefening. Het gaat hierbij vooral om het vermogen analytisch, synthetisch- methodisch denken, creatieve zin en onafhankelijk oordeelsverslag. Te denken valt aan functies van:

- Het uitwerken van beleidsideeën (onderzoek, prognoses en planning) en het ontwikkelen van beleidlijnen op breed terrein en op lange termijn;
- Standpuntbepaling en belangenbehartiging, met de contactuele instelling, die terzake vereist is;
- Het (mede) richting geven aan de ontwikkeling van grote technische of maatschappelijke projecten of de conceptie daarvan;
- Hoofden van grote afdelingen, die een afgeronde en zelfstandige functie vervullen.

#### *C. Secundaire factoren.*

Binnen de onderscheiden hoofdgroepen kan met zogenaamde secundaire factoren tot de nodige differentiatie worden gekomen. Als criteria worden gehanteerd:

- a. Functionele vorming;
- b. Handelingsvrijheid;
- c. Keuzemogelijkheden;
- d. Leidinggeven;
- e. Contact;

Voor elk van deze criteria kunnen 1,2,3 of 4 punten worden behaald, met dien verstande dat voor het criterium leidinggeven ook een score van 0 mogelijk is. De som van de behaalde scores is bepalend voor de plaats binnen de hoofdgroep.

##### a. Functionele vorming.

Functionele vorming omvat de vaardigheden, theoretische en praktische kennis, algemene ontwikkeling, enz., die de functie verlangt als aanvulling op de basiskennis die mede bepalend is geweest voor de hoofdgroepindeling. De functionele vorming wordt ugedrukt in het totaal aantal uren praktijk- en schoolopleiding en omvat ook de normaal te achten studie thuis. Bij praktijkopleiding kunnen ter benadering van de gradering fictieve opleidingen geconstrueerd worden. Studie voor het op peil houden van de vakkennis wordt niet in beschouwing genomen.

##### Score Omschrijving

1. Na de basiskennis is minder dan 500 uur praktijk- of schoolopleiding nodig.
2. Na de basiskennis is 500 tot 1000 uur praktijk- of schoolopleiding nodig.
3. Na de basiskennis is 1000 tot 2000 uur praktijk- of schoolopleiding nodig.
4. Na de basiskennis is 200 of meer uur praktijk- of schoolopleiding nodig.

##### b. Handelingsvrijheid

Het gaat hierbij om de mogelijkheden die de functie biedt zelfstandig te handelen. Deze mogelijkheden worden ondermeer beperkt door toezicht en controle door of namens de leiding. De frequentie van de controle wordt gehanteerd als maatstaf voor het bepalen van de score. Er worden uitsluitend controles in aanmerking genomen die betrekking hebben op elementen uit de functie, die van overwegende invloed zijn op de bepaling van de hoofdgroep en de functionele vorming. De beperking van de zelfstandigheid in de functie door organisatie en aard der werkzaamheden wordt uitsluitend bij het aspect keuzemogelijkheden in aanmerking genomen.

##### Score Omschrijving

1. Het werkresultaat is aan een vrijwel volledige controle onderworpen.
2. Het werkresultaat wordt steekproefsgewijs, danwel in grote lijnen gecontroleerd.
3. Het werkresultaat kan aan een eindcontrole worden onderworpen; in de praktijk vindt controle niet of nauwelijks plaats (zulks ter beoordeling van het afdelingshoofd).
4. Beoordeling van het werkresultaat kan slechts plaatsvinden op grond van de uitwerking in de praktijk.

##### c. Keuzemogelijkheden

Het gaat hierbij om de mate waarin de organisatie en de aard van de werkzaamheden de mogelijkheid bieden tot het ontwikkelen van initiatieven, het bewandelen van andere wegen dan de gebruikelijke en het oplossen van problemen naar eigen inzicht in de functie. Door voorschriften, instructies, richtlijnen en dergelijke wordt deze mogelijkheid beperkt.

##### Score Omschrijving

1. Door voorschriften en gedragsregels liggen werkmethode en werkvolgorde vast; er wordt slechts vrijheid gelaten in tevoren bepaalde gevallen (details en routine beslissingen).
2. Het werk of een onderdeel daarvan kan op meerdere, maar wel bekende, manieren worden uitgevoerd. Afhankelijk van de omstandigheden dient een keuze te worden gemaakt.

3. Er wordt van de functionaris verwacht, dat hij een nieuwe oplossing geeft voor problemen in de uitvoeringssfeer (als regel zijn dit éénmalige oplossingen).
4. Er wordt van de functionaris verwacht, dat hij nieuwe oplossingen geeft voor problemen in de sfeer van beleid (als regel zijn dit algemeen geldende oplossingen).

d. Leidinggeven

Leidinggeven is het richting geven aan activiteiten van functionarissen, die hiërarchisch direct of indirect ondergeschikt zijn of zich in een situatie bevinden die daarmee vergelijkbaar is, teneinde de gestelde doelen te bereiken. Hierbij kunnen worden onderscheiden de teamleider, die verantwoordelijk is voor de uitvoeringsplanning, alsmede voor de kwalitatieve en kwantitatieve aspecten van de uit te voeren werkzaamheden en het afdelingshoofd, die daarbij verantwoordelijk is voor de organisatie en personele bezetting van zijn eenheid nu en in de toekomst. Maatstaf voor de score is de uitkomst van de uit de volgende onderdelen opgebouwde som:

- het aantal direct ondergeschikten;
- het aantal overige ondergeschikten gedeeld door 5.

Voor de teamleider wordt de som gehalveerd. De som wordt naar boven afgerond op gehele getallen.

Score Omschrijving

0. Som = 0
1. Som = 1 t/m 3
2. Som = 4 t/m 6
3. Som = 7 t/m 12
4. Som = 13 of meer

e. Contact

In dit aspect komen die eisen tot uitdrukking, die aan de contactvaardigheid in de functie met betrekking tot personen en instanties waarmee de functionaris is een hiërarchische verhouding staat, worden gesteld.

Score Omschrijving

- 1 Aan het contact worden geen bijzondere eisen gesteld. Het gaat hier om informeren en signaleren; het overdragen danwel inwinnen van feitelijke informatie. Hierbij heeft de ander geen belang bij het achterhouden van informatie.
- 2 Het contact is een essentieel onderdeel van de functie. Het gaat hierbij om behulpzaam zijn en/of het verkrijgen van begrip.
- 3 Het verkrijgen van medewerking. Er is sprake van een duidelijke belangentegenstelling waarbij de beslissing vastligt, zodat het gaat om anderen ertoe te brengen tot actie over te gaan danwel zulks juist niet te doen. Vaak is een machtsmiddel aanwezig.
- 4 Er is sprake van een controversiële situatie, waarbij een beslissing tot stand komt, hetzij door overtuigen, hetzij door onderhandelen.

## Bijlage 2 Conversietabel.

Schalen	Hoofdgroepen				
	I	II	III	IV	V
1					
2					
3	4 t/m 8				
4	9 t/m 12	4 t/m 7			
5		8 en 9			
6		10 t/m 12	4 t/m 6		
7		13 t/m 16	7 t/m 9		
8			10 t/m 12	4 t/m 6	
9			13 t/m 15	7 t/m 9	
10			16 t/m 18	10 t/m 12	4 en 5
10A				13 en 14	6 en 7
11				15 t/m 17	8 t/m 10
11A				18 t/m 20	11 en 12
12					13 en 14
13					15 en 16
14					17 en 18
15					19 en 20

### Bijlage 3. Toelichting op de toepassing van het functiewaarderingsysteem.

#### A. Hoofdgroep en functionele vorming

Bij het functiewaarderingsysteem dient bij een hoofdgroep-karakteristiek een beroepsopleiding te worden vermeld. In het hierna volgende zal nader uiteengezet worden hoe één en ander geïnterpreteerd moet worden. Basis voor de onderscheiding naar hoofdgroep is: het algemeen werk- en denkniveau, dat voorwaarde is voor de functieervulling. De begrippen werken en denken zijn uiteraard niet in tegenstellende zin bedoeld. Het woord werkniveau alleen zou toereikend zijn geweest; de toevoeging duidt slechts aan, dat het niveau van het denken (in en ten behoeve van het werk) een belangrijke rol speelt voor de hoofdingdeling. Het algemeen werk- en denkniveau is verwoord in de karakteristieken van de hoofdgroepen. Daarin zijn drie soorten van eisen verwerkt, namelijk:

- De voor de functie (in de betreffende hoofdgroep) vereiste opleiding, die een bepaald niveau van kennis, inzicht, bevattingsabstractievermogen, taalbeheersing, contactuele vorming en dergelijke veronderstelt, zonder welke de in de functie vereiste bekwaamheden in het algemeen niet kunnen worden verworven.
- De vereiste training/vorming in de huidige en in vroegere werksituaties.
- Aanleg- en persoonlijkheidsvereisten. Voor veel functies zijn deze al vrijwel geheel door a. en b. gedekt, omdat bepaalde aanleg- en persoonlijkheidseisen de grondslag voor de vereiste opleiding/vorming/training vormen, dan wel omdat zij door die opleiding, vorming of training tot de vereiste ontwikkeling zijn gebracht. Voor andere functies moeten bepaalde aanleg- of persoonlijkheidseisen echter worden onderkend als daarbij komende, respectievelijk daarboven uitgaande voorwaarden voor een goede functieervulling. Dit houdt dus in, dat de indeling van functies in een bepaalde hoofdgroep niet uitsluitend door opleidingseisen, maar ook door daarmee overeenkomende dan wel daarop aansluitende vormings- en/of persoonlijkheidseisen kan worden bepaald. Een nogal eens voorkomende misvatting mag in dit verband niet onbesproken blijven: dat het diploma bezit bepalend voor de indeling zou zijn.

Uit het voorgaande mag duidelijk zijn, dat het ten eerste niet gaat om officiële kwalificaties van de medewerker, maar om de functie-eisen en ten tweede niet om een vereiste opleiding als zodanig. Criterium voor de hoofdingdeling is: het vereiste algemene werk- en denkniveau, waarvoor een bepaalde, voor de functie gestelde (reële) opleidingseis weliswaar een belangrijke, maar daarom nog niet de enige indicatie vormt.

Wat het algemene werk- en denkniveau betreft, nog het volgende. Hoewel het hier om een ondeelbaar begrip gaat, kan het intellectuele (opleidings-)aspect wel eens te exclusief aandacht krijgen. Vooropgesteld dat reële opleidingseisen een zeer bruikbare indicatie verschaffen, dient bij het bepalen van de hoofdgroep niet alleen maar naar de vereiste opleiding te worden gekeken. Indien het gaat om bijvoorbeeld een leidinggevende functie met een aantal functies van hoofdgroep 2, dan behoort dit nog niet in te houden, dat deze leidinggevende functie dus een trapje hoger in dezelfde hoofdgroep moet worden ingedeeld. Wanneer deze leidinggevende functie een beroep doet op kwaliteiten als bijvoorbeeld het vermogen tot organiseren, coördineren, meedenken en samenspelen in een breder organisatorisch verband en dergelijke (en derhalve van een ander werk- en denkniveau zou zijn), dan ligt uiteraard indeling in hoofdgroep 3 voor de hand, ook al wordt voor deze leidinggevende functie geen M.T.S opleiding als functie-eis gesteld.

Met de hoogste score voor functionele vorming binnen een hoofdgroep zullen slechts functies worden ingedeeld, die niet het algemeen werk- en denkniveau van de naast hogere hoofdgroep volledig vereisen, maar waarvan de vervulling een zodanige uitbouw van ervaring (= kennisvermeerdering), praktisch kennen en kunnen, specialisatie, zelfstandig handelen ten aanzien van een grote variatie van gevallen of situaties, bijzondere facetten en dergelijke impliceert, dat indeling op de hoogste score voor functionele vorming moet plaatsvinden.

Er bestaat een begrijpelijke neiging zich in eerste aanleg een oordeel te vormen omtrent de voor de functie vereiste opleiding. In veel gevallen levert dit (voor zover althans een duidelijk ervaringsbeeld van de opleiding bestaat) een bruikbare indicatie voor de indeling in een bepaalde hoofdgroep en de score voor functionele vorming op. De discussie kan zich echter makkelijk toespitsen op de vraag: Wat is het niveau van de betreffende opleiding als zodanig. De vraag is hier niet: in welke hoofdgroep en aantal punten voor functionele vorming moeten de diverse opleidingen worden ingedeeld, maar in welke hoofdgroep horen de betreffende functies thuis. Kernvraag voor de indeling is nu: Wat is het karakter en gehalte van de betreffende functie.

Hoofdgroep en functionele vorming zijn niet van elkaar te scheiden. In zijn algemeenheid kan de opleidingsgrens per hoofdgroep als volgt worden weergegeven:

- hoofdgroep V : academisch werk- en denkniveau
- hoofdgroep IV : HBO werk- en denkniveau
- hoofdgroep III : MBO werk- en denkniveau
- hoofdgroep II : VMBO werk- en denkniveau
- hoofdgroep I : lager onderwijs

De tijd, die nodig is na een opleiding om de opgedane kennis in praktijk toe te passen, wordt bij de bepaling van de hoofdgroep en bij de score voor functionele vorming buiten beschouwing gelaten, daar uitgegaan wordt van het voor de functie benodigde werk- en denkniveau. Om op niveau te kunnen functioneren, is als regel de volgende, niet mee te tellen, ervaring nodig:

Hoofdgroep 2: circa 1 jaar

Hoofdgroep 3: circa 2 jaar

Hoofdgroep 4: circa 3 jaar

Hoofdgroep 5: circa 4 a 5 jaar

Bij het bepalen van de hoofdgroep en de score van de functionele vorming wordt uitsluitend de kennisvermeerdering gehonoreerd, welke nodig is voor de functie.

Bij de functionele vorming worden alleen die aspecten meegenomen, waarvan mag worden verwacht dat deze in de opleiding niet of nauwelijks zijn behandeld en die door het volgen van een aanvullende studie c.q. opleiding in de praktijk (praktijkervaring als kennisvermeerdering) eigen gemaakt moeten worden.

Een jaar opleiding in de praktijk (praktijkervaring als kennisvermeerdering) komt overeen met 440 studie-uren, tenzij kan worden aangetoond, dat dit aantal uren in werkelijkheid hoger of lager ligt.

Bij de bepaling van de studieduur wordt uitgegaan van het werkelijk aantal studie-uren.

Het waarden van een functie in een bepaalde hoofdgroep kan ook tot stand komen vanuit de naast lagere hoofdgroep met een zeer ruime benodigde aanvullende kennis. Als regel wordt uitgegaan van meer dan 4000 studie-uren voor het overgaan naar de volgende hoofdgroep.

De hoofdgroep met de score voor functionele vorming hebben betrekking op het werk- en denkniveau, dat vereist is voor de functie.

Het aantal jaren, dat men een functie vervult, wordt bij functiewaardering buiten beschouwing gelaten. Bij de bepaling van het aantal uren praktijk- en schoolopleiding wordt uitgegaan van de meest gerichte weg, tenzij kan worden aangetoond, dat hiervan afgeweken moet worden.

#### *Handelingsvrijheid*

De mogelijkheid van methodische zelfcontrole, de in de procedure ingebouwde controles, zijn van invloed bij het bepalen van de score.

Partiële verantwoordelijkheid leidt nooit tot de maximale score.

Onder controle moet tevens worden verstaan het beoordelen, toetsen van het werkresultaat.

#### *Keuzemogelijkheden*

Evenals bij de handelingsvrijheid geldt ook voor dit gezichtspunt, dat die werkonderdelen, die van overwegende invloed zijn geweest op de bepaling van de hoofdgroep en de score van functionele vorming, maatgevend zijn voor de score van dit gezichtspunt.

Onder nieuwe oplossingen/wegen dienen te worden verstaan die oplossingen/wegen, die op grond van het werk- en denkniveau, zoals blijkt uit de hoofdgroepindeling en de score voor functionele vorming van de functionaris, niet bekend verondersteld mogen worden (nieuwe oplossingen/wegen binnen de organisatie).

#### *Leidinggeven*

Bij de toepassing van deze factor is in verband met het verschil tussen functionele aansturing en hiërarchische aansturing de volgende beleidslijn afgesproken:

'Leidinggeven' is het richting geven aan de activiteiten van functionarissen die hiërarchisch direct of indirect ondergeschikt zijn – of zich in een situatie bevinden die daarmee vergelijkbaar is – ten einde de gestelde doelen te bereiken. Het leidinggeven kenmerkt zich in beginsel door de aanwezigheid van een gezagsituatie, waarbij de medewerkers zich (uiteindelijk) hebben te voegen naar hetgeen de leidinggevende juist of noodzakelijk acht. In het echelon model wordt de zwaarte van het gezichtspunt 'leidinggeven' voornamelijk bepaald door het hiërarchische niveau waarop de leidinggevende functie is gepositioneerd.

Naast hiërarchisch leidinggeven kan er sprake zijn van functioneel leidinggeven. Deze subvariant is opgenomen ten behoeve van een 'platte' organisatiestructuur. Deze vorm van leidinggeven past niet binnen het ODRP-systeem. Het onderscheid tussen de verschillende functioneel leidinggevende functies is niet te maken op basis van het aantal aan te sturen fte's. Er dient een andere objectieve normering voor de puntentoekenning geformuleerd te worden.

#### *Objectieve normering*

Het eerste onderscheid is hiërarchisch en functioneel leidinggeven. De hiërarchisch leidinggevendenden zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de personeelscyclus (functionerings- en beoordelingsgesprekken). Onder functioneel leiderschap wordt ondermeer verstaan het daadwerkelijk coördineren van de dagelijkse werkzaamheden met verantwoordelijkheid voor het eindresultaat en daarmee met de bevoegdheid om collega's en derden te instrueren (al dan niet in projecten), te controleren en hun werkzaamheden te bepalen en regelen – inclusief planning en verdelen – van werkzaamheden, het signaleren van problemen het optreden als klankbord en als eerste aanspreekpunt (Bron: ODRP-OFS Capgemini).

Bovenstaande definities leveren de volgende functies op binnen Tubbergen:

<u>Hiërarchisch leidinggevende functies</u>	<u>Functioneel leidinggevende functies</u>
Algemeen) directeur	Projectleider
Afdelingshoofd	Clustercoördinator
Teamleider	Senior beleidsmedewerker

De programmamanager en de informatiemanager voldoen niet geheel aan de definitie van functioneel leidinggevende. Ze zijn wel verantwoordelijk voor het eindresultaat en plannen, maar ze coördineren niet de dagelijkse werkzaamheden, ze instrueren en controleren niet collega's en derden en ze bepalen en regelen niet de werkzaamheden. Dit leidt er toe dat ze geen punt krijgen voor leidinggeven. De zwaarte van hun functie ligt op andere punten (zoals o.a. niveau, lees hoofdgroep).

Binnen de hiërarchisch leidinggevende functies is een objectief onderscheid te maken door het hiërarchische niveau waarop de leidinggevende functie is gepositioneerd in de organisatie.

1° echelon = (Algemeen) directeur

2° echelon = Afdelingshoofd

3° echelon = Teamleider

Binnen de functioneel leidinggevende functies is een objectief onderscheid te maken tussen functies waarbij 'projectleiderschap' een belangrijke rol speelt en functies die daarnaast ook sturen op de resultaten van een organisatieonderdeel (lees cluster).

<u>Projectleiderschap functies</u>	<u>Sturen van organisatieonderdeel</u>
Projectleider	Clustercoördinator
Senior beleidsmedewerker	

Deze objectieve normering levert binnen de hiërarchisch leidinggevende functies 3 niveaus op en binnen de functioneel leidinggevende functies 2 niveaus. De beleidslijn qua puntenverdeling ziet er dan als volgt uit:

Score	1e echelon	2° echelon	3° echelon	Functioneel
0				
1				Projecten
2			X	Organisatieonderdeel
3		X		
4	X			

#### *Contact*

Een score vier voor dit gezichtspunt wordt gescoord indien naast het feit, dat geen machtsmiddel is:

- Door tijdsdwang in een gesprek een beslissing moet worden genomen;
- Er sprake is van volledige zelfstandigheid (geen min of meer gelijkwaardige of meer aanspreekbare persoon aanwezig is), waarbij de functionaris verantwoordelijk is voor de genomen beslissing en hierop niet kan terugkomen.

In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat, indien er sprake is van een tegengestelde situatie, de score drie of vier van toepassing is. Is dit niet het geval, dan is de score een of twee van toepassing.