



Handleiding functiegebouw

Toneel en Dans

December 2016

Datum November 2016
Kenmerk 1677504
Onderwerp Handleiding functiegebouw
Blad 2 van 34

Inhoudsopgave

1. Inleiding

2. Bepalen van de functierangorde

2.1 Vergelijkend indelen: de raster-aanpak

2.2 Vergelijkend indelen: nader bekeken

Stappenplan toepassing referentieraster

Vooraf: informeren van de ondernemingsraad (of personeelsvertegenwoordiging) en medewerkers

stap 1: vastleggen van (actuele) functie informatie

stap 2: indelen van de functies, eventueel door een indelingscommissie

stap 3: informeren van medewerker over het indelingsbesluit

Tot slot: behandelen van bezwaar en beroep (indien nodig)

Indelen van functies

stap 1: selecteren van de geschikte referentiefuncties

stap 2: bedrijfsfunctie vergelijken met de referentiefuncties

stap 3: wegen van de verschillen

stap 4: nemen van indelingsbesluit

3. Voorbeeld procedure bezwaar en beroep

Bijlagen Toolkit:

- A. Format functieomschrijving
- B. Handleiding functieomschrijving
- C. Woordenlijst functieomschrijving
- D. Inspiratieblokken functieomschrijvingen
- E. Indelingsinstrument variant 1
- F. Indelingsinstrument variant 2
- G. Synoniemenlijst

© 2015 AWWN

De inhoud en ontwerp van dit document is eigendom van AWWN en wordt beschermd door het intellectuele eigendomsrecht. Dit recht gaat op geen enkele wijze over op (rechts)personen die beschikking hebben over dit document.

Het is niet toegestaan de inhoud te vermenigvuldigen, door te sturen, distribueren, verspreiden of tegen vergoeding beschikbaar stellen aan derden zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van AWWN.

AWVN is niet verantwoordelijk voor de inhoud van dit document indien de inhoud daarvan is gewijzigd of aangevuld door (rechts)personen die de beschikking hebben gekregen over dit document

Datum November 2016
Kenmerk 1677504
Onderwerp Handleiding functiegebouw
Blad 3 van 34

Opdrachtgever Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten
Samensteller Tineke Hamstra

© 2015 AWWN

De inhoud en ontwerp van dit document is eigendom van AWWN en wordt beschermd door het intellectuele eigendomsrecht. Dit recht gaat op geen enkele wijze over op (rechts)personen die beschikking hebben over dit document.

Het is niet toegestaan de inhoud te vermenigvuldigen, door te sturen, distribueren, verspreiden of tegen vergoeding beschikbaar stellen aan derden zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van AWWN.

AWVN is niet verantwoordelijk voor de inhoud van dit document indien de inhoud daarvan is gewijzigd of aangevuld door (rechts)personen die de beschikking hebben gekregen over dit document

Hoofdstuk 1

Inleiding

Zoals iedere uitvoering of voorstelling een samenwerking is tussen verschillende dansers of acteurs en medewerkers in het artistieke team, zo kent ook iedere organisatie een samenspel tussen mensen, om het beste resultaat te kunnen bereiken. Niet iedereen heeft daarin dezelfde rol. Sommige mensen spelen een hoofdrol, terwijl anderen minder prominent meedoen; uiteindelijk draagt iedereen bij aan het eindresultaat.

Net als op het podium de rollen verschillen, kennen ook organisaties verschillende functies. Er zijn lichtere en zwaardere functies, functies waar de artistieke impact en betrokkenheid groter of kleiner is, waaraan andere eisen worden gesteld ten aanzien van kennis en vaardigheden. Voor functies die in zwaarte verschillen wordt ook een verschillend salaris betaald. Om de beloning op een rechtvaardige manier te kunnen vaststellen moeten functies worden gerangschikt naar zwaarte.

Door te kijken naar de zwaarte van een functie kan het belang van een functie vergeleken worden met andere functies binnen een organisatie. Functies die ongeveer even zwaar zijn, vormen samen een functiegroep. De verhouding tussen functiegroepen wordt vastgelegd in een functierangorde, het zogenaamde functiehuis.

Een functiehuis kent verschillende functiegroepen, waar salarisschalen aan gekoppeld zijn. Zo zie je hoe functies zich ten opzichte van elkaar verhouden. Welk salaris iemand ontvangt, wordt in de eerste plaats bepaald door de functie die hij of zij vervult; door het soort werk en de taken die worden verricht. Daarnaast speelt ook ervaring een rol. Wanneer verschillen tussen functies klein zijn of wanneer het gaat om functies verschillende afdelingen, is het soms moeilijk om ze in te delen in een passende functiegroep. Het functiehuis biedt dan een uitkomst. Het is een neutrale meetlat opgesteld voor en binnen de branche om functies in te delen. Het bestaat uit een aantal functies waaraan de functies gerefereerd kunnen worden en het geeft richtlijnen voor het indelen van iedere functie binnen het gezelschap en/of de organisatie zowel voor branche-specifieke functies als voor ondersteunende (staf-)functies.

In deze handleiding is voor werkgevers en HR-managers uitgewerkt hoe zij het branchereferentieraster kunnen toepassen op hun eigen organisatie. Het branchereferentieraster geeft werkgevers de eigen verantwoordelijkheid voor het indelen van de bedrijfseigen functies. De handleiding geeft tevens informatie over het functiegebouw, zodat werkgevers de medewerkers daarover kunnen informeren.

Wanneer u vragen heeft over de toepassing van deze handleiding, kunt u contact opnemen met de NAPK of FNV Kiem.

Hoofdstuk 2

Bepalen van functierangorde

In elke organisatie worden werkzaamheden uitgevoerd die verschillend van aard en inhoud zijn. Vaak wil men in een organisatie een rangorde van functies naar niveau of zwaarte opstellen. Deze kennis van de rangorde of de niveauverhoudingen worden gebruikt voor doeleinden van personeelsmanagement en dan met name het onderbouwen van de beloningsverhoudingen. De beloning is een tegenprestatie voor de waarde van de functie.

Het gaat hierbij om het bepalen van de waarde van functies. Maar wat is een functie?

Een functie is een geheel van onderling samenhangende verantwoordelijkheden en activiteiten die door een medewerker worden uitgeoefend en die gericht zijn op het realiseren van een bepaald doel of een bepaalde bijdrage

Bij het bepalen van de waarde van functies wordt de functiezwaarte op een aantal elementen vergelijkenderwijs ingedeeld. Bij Theater en Dans zijn deze elementen:

- aard van het werk (strategisch, beleidsmatig, uitvoerend/operationeel)
- artistieke impact en betrokkenheid
- span of control c.q. de impact van het werkdomein
- kennis en vaardigheden
- beslissingsruimte

Niet alle kernpunten hebben evenveel invloed op het niveau van de functie. De nadruk en de zwaarte van deze elementen worden voor iedere functie in samenhang afgewogen.

Vergelijkend indelen: de rasteraanpak

Functiegroepen

Het is niet mogelijk om aan elke afzonderlijke functie een eigen salaristabel te koppelen. Functies die ieder een andere waarde hebben maar die van vergelijkbaar niveau zijn, worden daarom gebundeld tot een functiegroep. Op alle functies in dezelfde functiegroep is dezelfde salarissgroep van toepassing. Er worden in de cao Theater en Dans 12 functiegroepen onderscheiden.

Referentiefuncties

Ervaring heeft geleerd dat het niet nodig is om alle functies die binnen een afdeling, vakgebied of branche voorkomen volledig te onderzoeken om de rangorde ervan vast te kunnen stellen van de functies. Het is voldoende om voor de verschillende vakgebieden, afdelingen en typen organisaties die voorkomen in de branche zorgvuldig een aantal herkenbare referentiefuncties te kiezen en van deze functies de rangorde vast te stellen. Op basis van die functies en rangorde kunnen werkgevers de functies in hun eigen organisatie indelen in de vastgestelde functiegroepen, en het salaris daarbij vaststellen.

Stappenplan toepassing referentieraster

Het invoeren van een nieuw functiehuis is een omvangrijk proces. Van iedere functie moet worden bepaald in welke functiegroep die terecht komt, volgens de cao. De indeling komt tot stand op basis van een vergelijking van de in te delen functie met de zogenaamde referentiefuncties uit het bij de cao behorende functiehandboek.

De verantwoordelijkheid voor het indelen van de binnen de organisatie voorkomende functies ligt bij de werkgever. Hij moet de medewerkers correct en begrijpelijk informeren over de genomen indelingsbeslissingen.

Wat moet er binnen de onderneming allemaal gedaan worden, wie moeten erbij betrokken worden, hoeveel tijd kost het traject, aan welke zaken moet gedacht worden? Het invoeren van een functiehuis vraagt vaak om een projectmatige aanpak. De werkgever stelt een projectleider aan (bijv. de HR manager) die zorgt voor een plan van aanpak, incl. tijdspad. Het plan van aanpak geeft houvast en duidelijkheid binnen de organisatie. Hierin staat wat er wanneer en door wie wordt gedaan.

De volgende stappen zijn van belang om het proces van indelen van bedrijfsfuncties zo goed mogelijk te laten verlopen.

Vooraf: informeren van de ondernemingsraad (of personeelsvertegenwoordiging) en medewerkers

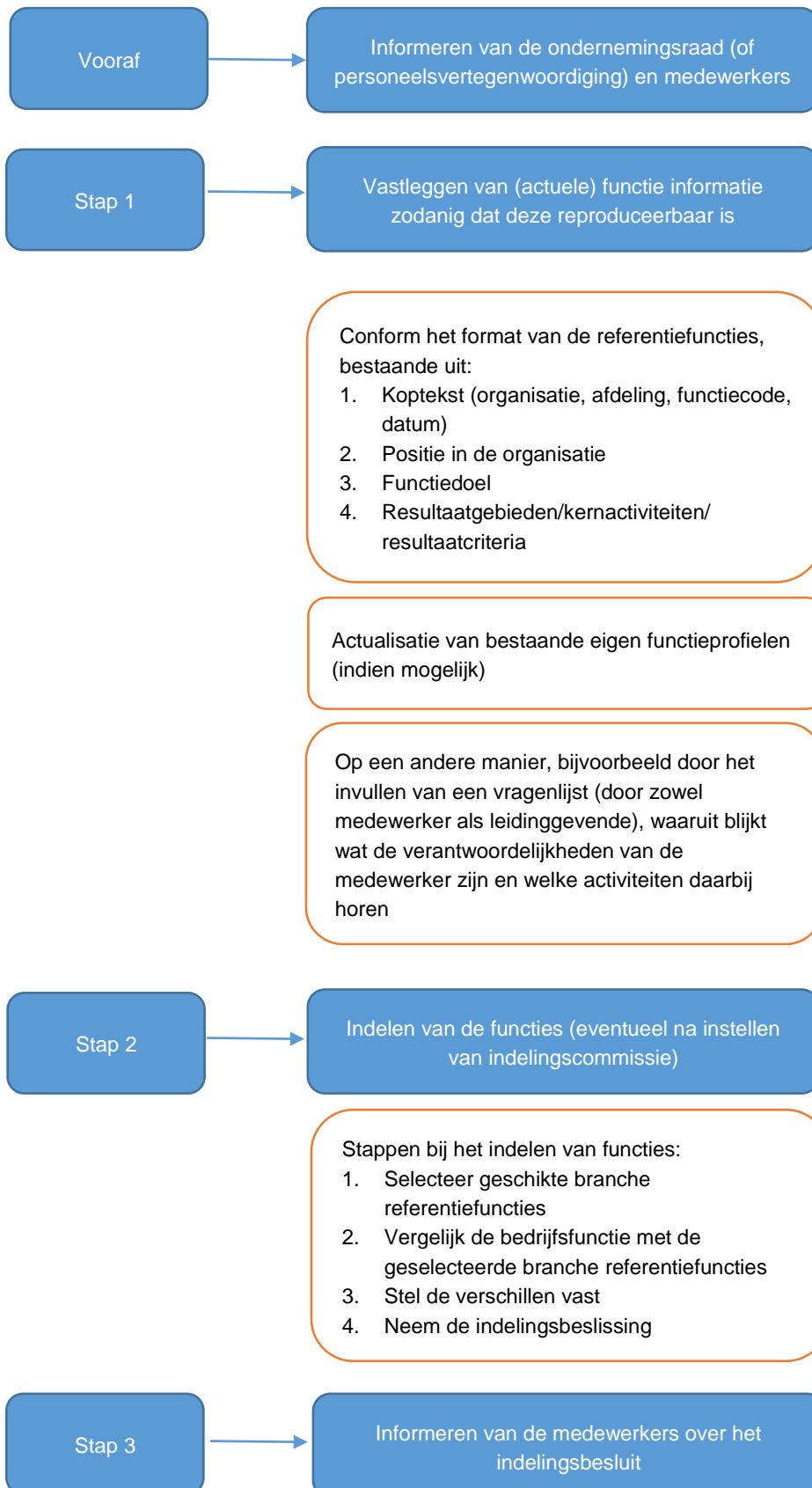
- stap 1: vastleggen van (actuele) functie informatie
- stap 2: indelen van de functies, eventueel door een indelingscommissie
- stap 3: informeren van medewerker over het indelingsbesluit

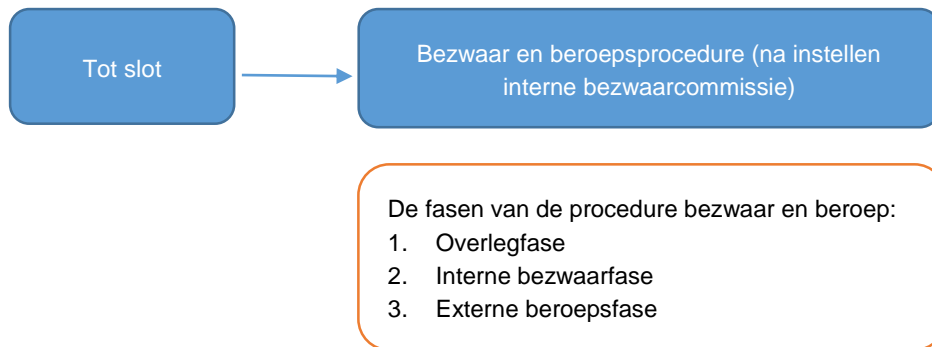
Tot slot: behandelen van bezwaar en beroep (indien nodig)

Vooraf en tijdens dit traject is het van belang om de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging en de medewerkers (en eventueel de vakbonden) goed te informeren. Dit vergroot het draagvlak en acceptatie van het nieuwe systeem. Denk hierbij aan informatie over wat het functieonderzoek inhoudt, die rol die alle betrokkenen (ook de medewerkers zelf) daarin spelen en wat de consequenties zijn. Bijv. mogelijke consequenties voor het salaris. De salarisgarantieregeling moet dan ook een plekje in de voorlichting krijgen. Uiteraard informeert de werkgever de individuele medewerker over het uiteindelijke indelingsbesluit. De medewerker heeft dan de mogelijkheid om bezwaar aan te tekenen of in beroep te gaan (zie hoofdstuk 3).

Deze communicatie tijdens het traject kan op verschillende manieren plaatsvinden. Je kunt daarbij denken aan een presentatie voor het voltallige personeel, het agenderen van het onderwerp voor het afdelings- of werkoverleg, een artikel in het personeelsblad of op een eigen intranet. Het is aan te bevelen niet alleen bij aanvang van het traject te informeren over de plan van aanpak, maar ook gedurende het traject te blijven communiceren over de stand van zaken en voortgang van het project, naar de de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging en de medewerkers.

Hieronder een schematische weergave van de plan van aanpak:





Stap 1 Vastleggen van functie informatie

Om de functies te kunnen indelen is het maken van een duidelijk en geaccepteerd functieprofiel de eerste stap. De werkgever omschrijft de belangrijkste verantwoordelijkheden en activiteiten van de functie. Enkele hulpmiddelen hierbij zijn:

- Referentiefuncties in deze handleiding (hoofdstuk 4)
- Bestaande functieprofielen of vacatureteksten binnen de eigen organisatie
- Format functieprofiel inclusief toelichting (bijlagen A en B)
- Instrument voor indelen variant 2 (bijlage F)
- Woordenlijst functieprofiel (bijlage C)

De functies die in het raster zijn opgenomen zijn omschreven door AWWN. De functieomschrijvingen zijn terug te vinden in hoofdstuk 4. In bijlage B is een handreiking te vinden voor het opstellen van een functieomschrijving, volgens het format dat gebruikt is bij dit onderzoek.

Je kunt ook gebruik maken van verzamelde informatie met betrekking tot de functie. Daarnaast is er de mogelijkheid om een referentiefunctie uit het raster te hanteren, waarbij de afwijkingen ten aanzien van deze functie aangegeven kunnen worden gebaseerd op een gesprek met de medewerker (Instructie voor indelen variant 2).

In de meeste gevallen zal de functie-informatie vastgesteld worden door de zakelijk directeur, HR/personeelszaken, het lijnmanagement of een combinatie hiervan. Het verdient aanbeveling om HR/personeelszaken de projectfase te laten coördineren. Als er geen specifieke afdeling HR/personeelszaken is, verloopt de coördinatie door degene iemand anders binnen de organisatie die deze taak op zich neemt. Deze afdeling of medewerker geeft aan hoe de profielen moeten worden opgesteld. Daarnaast kunnen zij ondersteuning bieden en zorgen voor het bewaken van de consistentie.

Leidinggevende en medewerker(s) bespreken het functieprofiel om te toetsen of de essentie van de functie herkenbaar is omschreven. Waar nodig passen zij het profiel aan. De medewerkers tekenen het functieprofiel "voor gezien" en de leidinggevende(n) "voor akkoord". Hiermee geeft de medewerker aan dat hij het in essentie eens is met de inhoud van het functieprofiel. Echter, hij houdt het recht om na de indelingsbeslissing in een interne bezwaarfase (zie hoofdstuk 3) nog aan te dringen op (beperkte) aanpassingen van het functieprofiel.

Organisaties die al beschikken over actuele functieprofielen kunnen deze stap overslaan.

Wanneer een organisatie nog geen ervaring heeft met het opstellen van functieprofielen, is dit een omvangrijke en complexe klus. Om enig inzicht te krijgen in de tijd die hiervoor nodig is, wordt aanbevolen om te starten met een kleine afdeling. Op basis van deze ervaring kan de rest van het traject meer in detail worden gepland.

Instructie voor samengestelde functies

In sommige organisaties komen samengestelde functies voor. Dit zijn functies die werkzaamheden bevatten uit meer dan één vakgebied. Bijvoorbeeld een planner die daarnaast ook personeelszaken doet en de administratie verzorgt. Bij het opstellen van een functieomschrijving voor deze samengestelde functie kunnen verschillende

resultaatgebieden uit de functies in het branchereferentieraster gebruikt worden. Voor verschillende taken (planning, coördinatie) zijn optionele blokken in de bijlage opgenomen (zie bijlage D).

Stap 2 Indelen van functies

Het wordt aanbevolen om een indelingscommissie in te stellen, om het proces zo transparant mogelijk te houden.

Als alle functieprofielen zijn opgesteld, wordt een indelingscommissie ingesteld. De indelingscommissie bestaat meestal uit 2 tot 4 leden en wordt samengesteld door de directie. Aanbevolen wordt de commissie te laten bestaan uit leden van het management, met de directeur of HR manager als voorzitter. Ook als de directeur geen zitting neemt in de indelingscommissie blijft hij/zij verantwoordelijk voor de indelingen en dient ze te bekrachtigen.

Het proces van indelen van de functies kan veel of weinig tijd in beslag nemen. Het is afhankelijk van de ervaring van de commissie, de eventuele problematiek en het aantal probleemgevallen (moeilijk in te delen functies). Eventueel kan de afdeling HR/personeelszaken vooraf een advies schrijven voor de indelingscommissie, aan de hand van één van de indelingsinstrumenten (variant 1 of variant 2). Hierdoor kan de commissie de tijd besparen bij het daadwerkelijk indelen van de functies. Als alle functies zijn ingedeeld, zal de indeling schriftelijk bekend moeten worden gemaakt aan de medewerkers, met een eventuele toelichting.

Indelingscommissie

De indelingscommissie richt zich op het vergelijken van de bedrijfsfuncties voor het verkrijgen van een onderlinge functierangorde, waarbij gebruik gemaakt wordt van het referentiemateriaal uit de cao.

De indelingscommissie wordt samengesteld door en rapporteert aan de directie. Draagvlak en vertrouwen zijn essentieel voor de acceptatie van de besluiten over het plaatsen van de functies in functiegroepen. Hierbij is voor de indelingscommissie van belang dat:

- ✓ deze een samenstelling heeft die een afspiegeling vormt van de in de onderneming voorkomende disciplines
- ✓ de leden inzicht hebben in de opbouw van de organisatie en de verdeling van verantwoordelijkheden, bevoegdheden over afdelingen en functies
- ✓ de leden inzicht hebben in het onderkennen van verschillen in functies en het herleiden hiervan naar een juiste indeling
- ✓ de leden afstand kunnen nemen van individuele belangen

De indelingscommissie bestaat meestal uit 2 tot 4 personen uit het managementteam en HR/personeelszaken.

Aanbevolen wordt om te kiezen voor een samenstelling van vaste leden, waardoor ervaring wordt opgebouwd en de continuïteit gewaarborgd is.

Bij het indelen van functies is het van belang dat de indelingscommissie zich realiseert dat het bij de functie-indeling gaat om de zwaarte van de functie en niet om de persoon die de functie vervult!

Vergelijkend indelen: nader bekeken

Functie-inhoud analyseren

Voordat een functie vergelijkend kan worden ingedeeld, moet de functie-inhoud bekend zijn. Het beste is deze functie-inhoud schriftelijk vast te leggen. Op deze wijze is voor iedereen duidelijk of alle relevante taken en verantwoordelijkheden zijn meegenomen bij de indeling. Ook kunnen later bij functiewijzigingen snel de veranderingen worden vastgesteld.

Selecteren referentiefuncties

Vervolgens worden geschikte referentiefuncties gezocht bij de in te delen functie. Dat kan met behulp van het raster. Let op: het gaat hierbij om de functie-inhoud (de verantwoordelijkheden en de werkzaamheden) en niet om de functienaam. Uit de synoniemenlijst (zie bijlage G) kan worden herleid onder welke andere benamingen referentiefuncties in de branche voorkomen.

Geschikte referentiefuncties zijn functies die qua taken en verantwoordelijkheden overeenkomen met de in te delen functie. In te delen functies kunnen ook taken in zich hebben van meerdere referentiefuncties. In dat geval kunnen verschillende referentiefuncties worden geselecteerd.

Bij het selecteren van een referentiefunctie kan de keuze vallen op functies die in hetzelfde werkgebied zitten, waarvan de aard van het werk vergelijkbaar is of waar de functie raakvlakken mee heeft. Kijkend naar de aard van het werk kan de tourneeleader als referentiefunctie gebruikt worden voor functies die een organiserend en coördinerend karakter hebben. En de medewerker educatie voor functies met een eigen vakgebied, van uitvoerende aard zijn en ook inbreng hebben in beleidsvoorbereiding.

Vergelijken met referentiefuncties

Nu kan de in te delen functie inhoudelijk vergeleken worden met de referentiefunctie(s). Het is belangrijk na te gaan in hoeverre de in te delen functie overeenkomt of verschilt met de geselecteerde referentiefunctie(s). Indien de in te delen functie gelijk is aan de referentiefunctie(s) kan deze meteen ingedeeld worden in dezelfde salarisschaal als de referentiefunctie(s). Indien er verschillen bestaan tussen de in te delen functie en de referentiefunctie(s) moeten de verschillen geïnterpreteerd worden. Het gaat hierbij om de hoofdlijnen, niet om de details.

Bepalen en interpreteren van verschillen

Indien vastgesteld is dat er verschillen bestaan tussen de in te delen functie en de referentiefunctie(s) moeten de verschillen op belang gewogen worden. Het gaat erom vast te stellen of de verschillen tot een andere indeling moeten leiden dan de indeling van de referentiefunctie(s).

In elke functie komen zowel lichte als zware taken en verantwoordelijkheden voor. In de regel zullen verschillen bij lichte taken geen invloed hebben op de indeling. Tenzij dit werkzaamheden zijn die duidelijk van een ander karakter zijn dan de overige taken. De vraag moet steeds zijn: maken de verschillen de in te delen functie beduidend moeilijker (zwaarder) of juist makkelijker (lichter)? Hoe meer plussen of minnen, hoe meer kans er is dat de in te delen functie anders moet worden ingedeeld dan de referentiefunctie(s).

De omvang en omzet van de organisatie kunnen invloed hebben op de zwaarte van de functie. Zo kunnen de verantwoordelijkheden verschillen, er kan sprake zijn van een andere gelaagdheid (hiërarchie) in de organisatie, of er zijn in de organisatie functies die een combinatie van verschillende werkzaamheden uitvoeren. Het is raadzaam de functie in zijn geheel te vergelijken met het referentiemateriaal en de impact van de omvang/omzet op de zwaarte van de functie (verantwoordelijkheden en activiteiten) goed te beoordelen.

Indelingsbeslissingen

Op basis van vergelijking tussen bedrijfsfuncties en de referentiefunctie(s) en een afweging van de 'plussen' en 'minnen' zal de indelingscommissie tot een conclusie moeten komen.

Er bestaan een aantal mogelijkheden:

- De in te delen functie verschilt niet of nauwelijks van de referentiefunctie(s), of de verschillen zijn klein. De indeling in de functieschaal is dan gelijk aan die van de referentiefunctie(s)
- Er is sprake van 'plussen' en 'minnen', maar zijn deze gering in aantal en hebben ze geen betrekking op de kerntaken en verantwoordelijkheden dan kan bijna altijd worden geconcludeerd dat de functieschaal gelijk is aan de referentiefunctie(s)
- Zijn er veel 'plussen' en 'minnen' en hebben ze betrekking op de kerntaken en verantwoordelijkheden, dan zal de functie met meerdere referentiefunctie(s) moeten worden vergeleken

'Plussen' ten opzichte van de geselecteerde referentiefunctie kunnen onder andere ontstaan door:

- verbreding van de functie
- verdieping van de functie
- multifunctionaliteit en multi-inzetbaarheid; een verbreding of verdieping hoeft niet automatisch te leiden tot een verzwaring van de functie en dus tot indeling in een hogere functiegroep. Wanneer op basis van de verschillende uit te voeren werkzaamheden zaken moeten worden gecombineerd om tot beslissingen te komen, leidt dit meestal wel tot een verzwaring van de functie

'Minnen' kunnen bijvoorbeeld ontstaan wanneer bepaalde in de referentiefunctie opgenomen werkzaamheden binnen de eigen organisatie niet voorkomen of omdat er bepaalde werkzaamheden bij een hogere functie zijn neergelegd.

Het verdient aanbeveling de indelingsbeslissing schriftelijk vast te leggen met behulp van het indelingsformulier (zie bijlage E of F). Deze indelingsbeslissing zal worden meegedeeld aan de betrokken medewerker.

Stap 3 Informeren van medewerkers over het indelingsbesluit

De betrokken medewerker dient geïnformeerd te worden over het indelingsbesluit. Deel schriftelijk aan iedere medewerker mee welke functie hij heeft, de functiegroep waarin die functie is ingedeeld (bij voorkeur met een toelichting op de indeling) en de eventuele salarisconsequenties van deze indeling. Belangrijk is dat er aan de medewerkers voldoende uitleg wordt gegeven van de genomen indelingsbeslissingen, bij voorkeur op een indelingsformulier (zie bijlage E of F). In de uitleg worden de gebruikte referentiefuncties aangegeven en wordt op hoofdkenmerken toegelicht waarom de ingedeelde functie lichter, gelijkwaardig of zwaarder is dan de gebruikte referentiefunctie.

Elke medewerker heeft het recht om bezwaar of beroep aan te tekenen tegen het indelingsbesluit. Voordat een medewerker een bezwaar indient, voert hij eerst met zijn leidinggevende overleg over de functie-indeling. Indien de medewerker na dit gesprek van mening blijft dat de functie niet juist omschreven of ingedeeld is, kan de medewerker bezwaar aantekenen. Zie hiervoor de voorbeeld procedure bezwaar- en beroep (zie hoofdstuk 3).

Nadat alle functies op basis van het referentiemateriaal zijn ingedeeld blijft de indelingscommissie in stand voor het zogenaamde onderhoud. Want functies kunnen in de loop der tijd veranderen of er kunnen nieuwe functies bijkomen. Aanbevolen wordt om vooraf een onderhoudsprocedure af te spreken en daarin bijvoorbeeld af te spreken hoe vaak de indelingscommissie bij elkaar komt, bijvoorbeeld. Men kan er uiteraard ook voor kiezen alleen bijeen te komen als daar aanleiding toe bestaat. Indien er een functionaris is, die belast is met het indelen, dan zal er ingedeeld worden indien daartoe aanleiding bestaat. Overigens moet ook een medewerker kunnen aangeven dat hij van mening is dat diens functie inhoudelijk zodanig is gewijzigd dat deze functie opnieuw zou moeten worden ingedeeld (nadat er eventueel opnieuw een functieprofiel is opgesteld).

Hoofdstuk 3

Voorbeeld procedure bezwaar en beroep

Volgens de cao heeft de werknemer het recht om bezwaar te maken tegen het door zijn werkgever genomen indelingsbesluit, indien de werknemer van mening is dat zijn functie niet (meer) juist is beschreven en/of ingedeeld.

De te volgen bezwaar- en beroepsprocedure voor het intern bezwaar maken, wordt door de werkgever vastgesteld en intern binnen de organisatie gecommuniceerd.

Hieronder volgt een richtlijn voor het vormgeven van een dergelijke procedure. Het staat de werkgever vrij om een andere, bij de (omvang van de) organisatie passende invulling te geven van de bezwaar- en beroepsprocedure, zolang deze een zorgvuldige behandeling van het bezwaar waarborgt.

De procedure kan bestaan uit drie fases:

- de interne bezwaarfase
- de interne behandeling van het beroep
- in het uiterste geval: extern bezwaar

De bezwaarfase

Voordat een werknemer bezwaar indient, zal hij eerst met zijn werkgever overleg voeren over de functie-indeling. Indien de werknemer na dit gesprek van mening blijft dat de functie niet juist omschreven of ingedeeld is, kan de werknemer gemotiveerd bezwaar aantekenen.

Procedurestappen

De bezwaarfase

Een medewerker kan bezwaar aantekenen (een verzoek tot herweging doen) indien hij van mening is dat het indelingsbesluit ten aanzien van zijn functie onjuist is. Bijvoorbeeld doordat de functie-informatie aan de hand waarvan hij is ingedeeld niet correct is.

1. Het verzoek tot heroverweging van het resultaat en de bijbehorende motivatie dienen schriftelijk ingediend te worden bij personeelszaken binnen één maand nadat de medewerker schriftelijk het bericht van zijn functie-indeling heeft ontvangen.
2. Na de indiening vindt op initiatief van personeelszaken in eerste instantie het gesprek plaats tussen de medewerker en zijn direct leidinggevende. Het gesprek tussen leidinggevende en medewerker, alsmede de schriftelijke weergave van de uitkomst van het gesprek, dienen binnen één maand na ontvangst van het bezwaarschrift plaats te vinden c.q. te worden vastgelegd.

De interne beroepsfase

Indien de leidinggevende achter het ingediende bezwaar staat of indien de medewerker van mening is dat het gesprek met de leidinggevende niet tot een bevredigende oplossing heeft geleid, kan de interne beroepsfase in gang gezet worden.

3. Het interne beroep dient binnen één maand na de schriftelijke weergave van de uitkomst van de interne bezwaarfase ingediend te worden bij personeelszaken.

4. Personeelszaken draagt zorg voor:
 - de tijdige behandeling door de beroepscommissie
 - het tijdig beschikbaar stellen van alle documenten omtrent het beroep
5. De interne beroepscommissie kan allereerst het ingediende beroep al dan niet ontvankelijk verklaren. Dit betekent een uitspraak over het al dan niet voldoen aan de formele vereisten. Een en ander dient schriftelijk te worden vastgelegd en aan personeelszaken ter beschikking te worden gesteld voor afhandeling en mededeling aan betrokken medewerker.

De formele vereisten zijn:

- aan de in de procedure gestelde termijnen moet zijn voldaan
 - de inhoudelijke argumentatie van de medewerker om in beroep te gaan moet gegrond zijn, dat wil zeggen dat deze relevante, ter zake doende argumenten moet bevatten
6. Indien het beroep niet ontvankelijk wordt verklaard en de medewerker zich niet in dit besluit kan vinden, dan kan de medewerker de externe beroepsprocedure in gang zetten (zie stap 8).
 7. Indien het beroep ontvankelijk wordt verklaard, wordt het in behandeling genomen door de interne beroepscommissie. De commissie op haar beurt schakelt de indelingscommissie in voor het opnieuw in behandeling nemen van de functie-indeling.
 8. De uitslag van het onderzoek en de gevolgen daarvan dienen, binnen één maand, na het indienen van het interne beroep, schriftelijk te worden vastgelegd en (via personeelszaken) meegedeeld aan de betrokken medewerker.

Externe bezwaarfase

Indien de medewerker zich niet kan vinden in de uitkomsten van de interne beroepsfase kan de medewerker de externe bezwaarprocedure in gang zetten. De beroepsmogelijkheid geldt zowel voor georganiseerde als niet georganiseerde medewerkers

9. Extern bezwaar kan worden ingediend bij de Sociale Commissie Toneel en Dans conform de daarvoor geldende procedures in de Cao Toneel en Dans. Het bezwaar dient binnen één maand na afhandeling van het interne beroep bij het secretariaat van de Sociale Commissie te worden ingediend.
10. De Sociale Commissie behandelt het bezwaar in principe schriftelijk, maar kan besluiten om partijen te horen. Op grond van de haar ter beschikking staande informatie beoordeelt de commissie gegrondheid of ongegrondheid van het bezwaar.
Indien de Sociale Commissie niet tot een unanieme uitspraak kan komen, zal zij advies inwinnen bij een externe functiewaarderingsdeskundige van de AWWN of van een vakorganisatie.

Bijlagen Toolkit:

- A. Format functieomschrijving
- B. Handleiding functieomschrijving
- C. Woordenlijst functieomschrijving
- D. Inspiratieblokken functieomschrijvingen
- E. Indelingsinstrument variant 1
- F. Indelingsinstrument variant 2
- G. Synoniemenlijst

A. format functieomschrijving

Functie	Functienaam	Functienummer
Organisatie	Naam organisatie	

Positie in de organisatie

Rapporteert aan ...

Geeft leiding aan ...

Functiedoel

...

Resultaatverwachting

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-

Kennis- en/of ervaringsvereisten

Werk- en denkniveau

....

Opleiding/ervaring

B. handleiding functieomschrijving

Functie	(functienaam)	functienummer
Afdeling	(afdelingsnaam)	
Organisatie	(naam, plaats)	

Positie in de organisatie

Valt onder leiding van	Hieronder wordt de plaats van de functie in de organisatiestructuur van de onderneming aangegeven. Wie is de direct leidinggevende?
Geeft leiding aan leiding gegeven	<p>Aan wie wordt, eventueel, direct en indirect (meerdere lagen leiding geven) Zo niet, dan '<u>Niet van toepassing.</u>'</p> <p>Er worden verschillende vormen van aansturing onderscheiden.</p> <ul style="list-style-type: none">- Hiërarchisch gaat uit van de verantwoordelijke voor de performance van de functionaris en heeft de bevoegdheid sanctionerende maatregelen te treffen.- Operationeel leidinggeven is meer gericht op de dagdagelijkse aansturing in de uitvoering van het werk; kan degene zijn die als eerst verantwoordelijke voor het werk in de productie is aangewezen. Zal meestal de meewerkend voorman zijn.- De aansturing op artistiek gebied houdt in dat de betreffende functionaris anderen moet aansturen (instrueren, coachen) in het de realisatie van het artistieke product. Het gaat hier vaak om het leidinggeven aan een groep die de uitvoering van het artistieke product verzorgt.

Functiedoel

(**begin met hele werkwoorden**) Hier wordt, in één volzin, aangegeven wat met de uitoefening van de functie moet worden bereikt en met welk resultaat; het is dus een samenvatting van de functie, aansluitend bij de rest van de omschrijving hieronder.

Resultaatverwachting

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
<p>In deze kolom wordt de resultaatbijdrage aangegeven, op onderdelen van de functie.</p> <p>Een functie bestaat uit ongeveer 5 (+/- 2) resultaatgebieden welke de essentie van de functie-inhoud afdekken. Je kunt het ook zien als onderdelen van het functiedoel.</p>	<p>Hieronder worden de aard van de werkzaamheden en daarmee verband houdende verantwoordelijkheden/ bevoegdheden, omschreven. Vooral dient tot uiting te komen "wat" (en "waarom het") moet gebeuren.</p>	<p>Deze kolom bevat maatstaven waaraan het presteren in een functie kan worden afgemeten. Ze maken het verwachte resultaat concreet.</p>
<p><u>Waar gaat het om?</u></p> <p>Een resultaatgebied geeft in enkele woorden weer waarop het resultaat/ bijdrage van werken zichtbaar moet worden</p>	<p><u>Waar gaat het om?</u></p> <p>(hoofd)activiteiten die worden verricht en tot welke resultaten deze moeten leiden. Hierbij geldt: één activiteit of een aantal met elkaar samenhangende activiteiten per alinea.</p> <p><u>Denk hierbij ook aan</u> de wijze waarop gebruik dient te worden gemaakt van verantwoordelijkheden/bevoegdheden in de vorm</p>	<p><u>Waar gaat het om?</u></p> <p>Wat is van belang is bij het realiseren van resultaatgebied? (bijv.: mate van ..., juistheid van ..., snelheid van ..)</p> <p>Dit is in individueel geval aan te vullen met</p>

B. handleiding functieomschrijving

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Een resultaatgebied is outputgericht en doorgaans vrij constant en verandert niet jaarlijks.	van bijvoorbeeld nemen van beslissingen en maatregelen, maken van keuzen et cetera. <u>Vergeet ook niet</u> welke problemen en moeilijkheden door de functie worden opgelost, in hoeverre de functie gebonden is aan regels, procedures, voorschriften, richtlijnen, et cetera.	normering (SMART) naar targets (in het kader van beoordeling).

Verklarende WOORDEN- EN BEGRIPPENLIJST

van in functieomschrijvingen voorkomende of in verband met het opstellen van functieomschrijvingen gehanteerde woorden en begrippen.

Aanbevelingen doen/adviseren

Het doen van voorstellen al dan niet op eigen initiatief, en het verrichten van daartoe noodzakelijke werkzaamheden.

Afkeuren

De vaststelling dat iets niet aan de gestelde eisen voldoet. De betreffende uitspraak is formeel vereist voor verdere stappen kunnen worden ondernomen.

Beheren

Het runnen, toezicht hebben/houden. Het in stand houden van iets (een bestand, voorraad, of iets dergelijks).

Beoordelen

Een oordeel vormen, c.q. te kennen geven over iets, in de vorm van het uitspreken van een waardeoordeel, veelal in de vorm van een goed- of afkeuring.

Beslissen

Het kiezen uit alternatieven gericht op verdere actie of nalaten daarvan.

Besturen

Het richting geven aan, koers bepalen van en het zo nodig corrigerend optreden daarbij.

Controleren

De waarneming van het feitelijk gebeuren en eventueel de gevolgen, en vergelijking hiervan met instructies, normen, voorschriften, beslissingen etc.

Coördineren

Het ondernemen van de nodige stappen om de uitvoering van verschillende activiteiten op elkaar te laten aansluiten of in elkaar te doen passen.

Delegeren

Het overdragen/toewijzen van rechten of bevoegdheden met bijbehorende plichten en verantwoordelijkheden.

N.B. De verantwoordelijkheid van de ondergeschikte wordt echter altijd als het ware omsloten door de grotere, onoverdraagbare verantwoordelijkheid van zijn chef.

Evalueren

Het toetsen van resultaten en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, aan de doelstellingen. Vaststellen van de waarde, het belang, de betekenis, van iets.

Goedkeuren

De vaststelling dat iets aan gestelde eisen voldoet. De betreffende uitspraak is formeel vereist voor verdere stappen kunnen worden ondernomen.

C. woordenlijst functieomschrijving

Leidinggeven

- Op zodanige wijze op gang brengen, richting geven aan, stimuleren en in stand houden van activiteiten van anderen, dat gestelde doelen zo goed mogelijk worden bereikt.
- Verantwoording dragen voor, c.q. bevorderen van een doelmatige samenwerking binnen een onderling door doel en werk gebonden groep.

In de systematiek onderscheiden we de verschillende vormen van leiding geven

Hiërarchisch leidinggevende

Gaat uit van de verantwoordelijke voor de performance van de functionaris en heeft de bevoegdheid sanctionerende maatregelen te treffen. De functionaris, die:

- verantwoordelijk is voor de algemene gang van zaken en beleid binnen zijn afdeling
- zorgt voor goede afdelingsorganisatie, werkverdeling, werkvoorwaarden, sociale maatregelen
- (mede) beslissingsbevoegdheid heeft bij aanname, beoordeling, opleiding, promoties, verlof en dergelijke
- gebruik kan maken van gezagsmiddelen (met sancties, bevoegdheid om in te grijpen).

Operationeel leidinggevende

De functionaris die gericht is op de dagdagelijkse aansturing in de uitvoering van het werk; kan degene zijn die als eerst verantwoordelijke voor het werk in de productie is aangewezen. Zal meestal de meewerkend voorman zijn.

Leidinggevende op artistiek gebied

De functionaris die anderen moet aansturen (instrueren, coachen) in het de realisatie van het artistieke product. Het gaat hier vaak om het leidinggeven aan een groep die de uitvoering van het artistieke product verzorgt.

Bevoegdheid

Het formele recht tot het uitvoeren van bepaalde handelingen en nemen van beslissingen, een en ander binnen de gestelde normen of richtlijnen.

C. woordenlijst functieomschrijving

Mede

In bijv. de zinsnede:

- "mede waarborgen van"
- "mede zorg dragen voor"
- "mede bepalen van":

duidt een betrokkenheid van de functievervuller aan bij:

- die bepaalde activiteit, welke samen met anderen wordt verricht
- die verantwoordelijkheid, welke samen met anderen wordt gedragen.

Indien "mede" wordt gebruikt in de functieomschrijving is dat veelal om te attenderen op het gegeven, dat ook anderen betrokken zijn bij die activiteit/verantwoordelijkheid. Daarmede wordt de relatie die er tussen bepaalde functies bestaat en waarmee bij de functiewaardering moet worden rekening gehouden, onderstreept.

N.B. Het is beter om de genoemde betrokkenheid in de functieomschrijving te verduidelijken.

Overleg plegen

Het nemen van initiatieven tot overleg (waar het de eigen taak betreft). Verplichting zich bereid te houden voor overleg (waar het taken van anderen betreft). Verbod tot handelen, totdat op essentiële punten overeenstemming is bereikt of door de gemeenschappelijke superior een beslissing is genomen.

Raadplegen

Het vragen van advies voordat betreffende handeling wordt uitgevoerd of ten aanzien van het betreffende onderwerp een beslissing wordt genomen.

Rapporteren

Het, tenminste aan de directe chef, verslag uitbrengen met betrekking tot de betreffende aangelegenheden, zodanig dat de ingelichte functionaris zich een duidelijk beeld van de situatie kan vormen.

Regelen

Het (doen) treffen van de nodige maatregelen opdat iets behoorlijk kan verlopen of geschieden. Het (doen) verrichten van (voorbereidende) werkzaamheden, de nodige besprekingen voeren en besluiten nemen om tot het gestelde doel te geraken.

Signaleren

Het waarschuwend de aandacht vestigen op een gebeurtenis of situatie.

Toetsen

Het beproeven, onderzoeken om een oordeel te kunnen vormen over de waarde, juistheid, werking, enzovoort.

Toeziën/toezicht houden

Erop toezien dat iets volgens de daarvoor geldende norm gebeurt en het bij afwijking hiervan corrigerend optreden.

C. woordenlijst functieomschrijving

Vaststellen/bepalen

Voorschrijven. Aanwenden van de bevoegdheid om ten aanzien van het beschreven onderwerp een beslissing te nemen. Alleen de directe chef (in noodgevallen diens superieur) kan de beslissing veranderen, waarbij kennisgeving verplicht is.

Verantwoordelijkheid

De zorg voor het realiseren van doelstellingen, waarop binnen het kader van de functie directe invloed kan/moet worden uitgeoefend. Dit omvat de plicht tot het treffen van passende maatregelen, het doen van alle nodige mededelingen en het geven van redelijke verklaringen (rekenschap) in verband met de uit te voeren/uitgevoerde taak.

Voorbereiden

Het ontplooiën van activiteiten om iets op gang te brengen.

Zorgdragen voor

Zelf de taak uitvoeren of deze opdragen aan ondergeschikte(n).

N.B. In de functieomschrijving opgenomen taken, die worden voorafgegaan door de formulering "zorgdragen voor", kunnen worden gedelegeerd. Overigens: Het doel van de functie kan niet worden gedelegeerd. Daarom kan deze formulering niet worden gebruikt bij de omschrijving van het doel van de functie.

Functie

Organisatie

Voorbeeld resultaatgebieden

Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten, Amsterdam

Resultaatverwachting

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Planning	<ul style="list-style-type: none"> - opstellen van een planning voor diverse voorstellingen rekening houdende met praktische aspecten en wettelijke kaders - afstemmen met afdelingen en medewerkers van de theaters over de planning en de benodigde op- en afbouwtijd - informeren en administreren van roosters en gewerkte uren - bijstellen van de planning bij onvoorziene omstandigheden 	<ul style="list-style-type: none"> - haalbaarheid van de planning - kwaliteit van afstemming en samenwerking - snelheid van oplossing
Personeelsplanning	<ul style="list-style-type: none"> - opstellen van een personeelsplanning (roosters) voor diverse voorstellingen rekening houdende met wettelijke kaders en praktische aspecten - indelen van personeel op trainingen, repetities e.d. conform opdracht van regisseur/choreograaf - inroosteren van afspraken in het kader van de productie, representatie en/of fondsenwerving - aanpassen van de planning o.b.v. verkregen informatie - publiceren van roosters 	<ul style="list-style-type: none"> - efficiëntie van roosters/planningen - tijdigheid publicatie
Geplande/gecoördineer de zaalinzet	<ul style="list-style-type: none"> - inplannen van trainingen, repetities, voorstellingen in de zalen - signaleren van leegstaande zalen, bespreken van mogelijkheden met ... - zorgen dat de zalen op de juiste manier zijn ingericht - doorgeven van de gemaakte afspraken over prijs, tijd en dergelijke aan administratie en facilitair 	<ul style="list-style-type: none"> - mate waarin de zalen gebruikt worden - mate waarin de zalen geld opbrengen
Bijgehouden ontwikkelingen op werkgebied (uitvoerend)	<ul style="list-style-type: none"> - kennisnemen van veranderingen in de werkuitvoering - bijhouden van vaardigheden relevant voor de werkuitvoering 	<ul style="list-style-type: none"> - inzetbaarheid
Bijgehouden vakbekwaamheid en ontwikkelingen op vakgebied (Dansers/Acteurs)	<ul style="list-style-type: none"> - bijhouden van vaardigheden en fysieke conditie relevant voor de werkuitvoering - bijhouden van ontwikkelingen op vakgebied - bijscholen op artistiek gebied 	<ul style="list-style-type: none"> - inzetbaarheid - verbetering op artistiek gebied - op peil gehouden verworvenheden

Functie
Afdeling
Organisatie

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Bijgehouden ontwikkelingen op vakgebied (Technici)	<ul style="list-style-type: none"> - bijhouden van ontwikkelingen op vakgebied - bijscholen op technisch gebied - bijhouden van vaardigheden relevant voor de werkuitvoering 	<ul style="list-style-type: none"> - inzetbaarheid - verbetering op technisch gebied
Zicht op ontwikkelingen in het vakgebied (Beleidsmatige/ expertfuncties)	<ul style="list-style-type: none"> - bijhouden van ontwikkelingen op het eigen vakgebied - bespreken van nieuwe ontwikkelingen met de directie 	<ul style="list-style-type: none"> - actualiteit en volledigheid van ter beschikking zijnde kennis
Bijgehouden ontwikkelingen op vakgebied (Bureau)	<ul style="list-style-type: none"> - bijhouden van ontwikkelingen op het eigen vakgebied - bespreken van nieuwe ontwikkelingen met leidinggevende 	<ul style="list-style-type: none"> - actualiteit en volledigheid van ter beschikking zijnde kennis
Bijdrage aan representatie	<ul style="list-style-type: none"> - deelnemen aan (na)gesprekken, geven van interviews, workshops, demonstraties en dergelijke in het kader van educatie en publiciteit 	<ul style="list-style-type: none"> - mate waarin organisatie zich gerepresenteerd voelt - bijdrage aan bekendheid organisatie/productie
Leiding geven	<ul style="list-style-type: none"> - begeleiden/aansturen van medewerkers, - beoordelen van de prestaties, instrueren, coachen en motiveren - toepassen van HR-richtlijnen en van onderliggende procedures 	<ul style="list-style-type: none"> - beschikbaarheid van medewerkers - inzetbaarheid van medewerkers - motivatie van medewerkers
Beleid	<ul style="list-style-type: none"> - ontwikkelen van het beleid en/of jaarplan in overleg met directie - ontwikkelen van aanpak voor de activiteiten en het jaarplan - plannen, coördineren en evalueren van activiteiten en projecten 	<ul style="list-style-type: none"> - mate waarin het beleid bijdraagt aan doelrealisatie - mate waarin beleid zich laat vertalen naar concrete acties - aanwezigheid van draagvlak voor beleid
Aangestuurde activiteiten (WO)	<ul style="list-style-type: none"> - zorgen voor een doelmatige inrichting/organisatie van de afdeling - verdelen van de werkzaamheden - aansturen van medewerkers t.b.v. uitvoering van werkzaamheden - bewaken van budgetten, bijsturen waar nodig - rapporteren van resultaten en voortgang 	<ul style="list-style-type: none"> - doelmatigheid inrichting/organisatie - mate waarin doelstellingen zijn gerealiseerd - kwaliteit uitvoering

Functie
Afdeling
Organisatie

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Aangestuurde activiteiten (HBO)	<ul style="list-style-type: none"> - coördineren/organiseren en verdelen van het werk - leiding geven aan de medewerkers - zorgen dat de uitvoering binnen budget blijft - informeren van directie over de resultaten en voortgang 	<ul style="list-style-type: none"> - mate waarin doelstellingen zijn gerealiseerd - tijdige uitvoering activiteiten - kwaliteit uitvoering - doeltreffendheid bijsturing
Aangestuurde activiteiten (V)MBO	<ul style="list-style-type: none"> - geven van opdrachten aan medewerkers voor het uitvoeren van het werk - bespreken van knelpunten en problemen, oplossen ervan - overleggen met andere afdelingen over de uitvoering 	<ul style="list-style-type: none"> - efficiëntie van werkuitvoering



Functie
Afdeling
Organisatie

Indelingsbesluit

In te delen bedrijfsfunctie	Datum	Functiegroep
-----------------------------	-------	--------------

Referentiefuncties

Functienaam	Functienummer	Functiegroep
-------------	---------------	--------------

Onderbouwing van het indelingsbesluit

Licht hier in eigen bewoordingen toe waarom de bedrijfsfunctie lichter dan, gelijk aan of zwaarder is dan de gekozen branche referentiefuncties. Selecteer daarbij een aantal criteria die er voor uw specifieke bedrijfsfunctie toe doen. Beantwoording van de onderstaande vragen kan helpen bij het toelichten van het indelingsbesluit.

1. Wat is de bijdrage van de bedrijfsfunctie aan de organisatie?

De bijdrage van de functie is het beste te benoemen als:

- Strategisch
- Beleidsmatig/strategisch
- Uitvoerend van aard

De impact/invloed van de bedrijfsfunctie op het voortbestaan van de organisatie

- T.o.v. referentiefunctie 1 Meer uitvoerend Gelijkwaardig Meer beleidsmatig/strategisch
 T.o.v. referentiefunctie 2 Meer uitvoerend Gelijkwaardig Meer beleidsmatig/strategisch

Toelichting _____

2. Wordt er leiding gegeven aan anderen?

Nee, ga door naar de volgende vraag.

Zo ja, wat voor soort leiding?

- Hiërarchisch
- Operationeel
- Aansturing op artistiek gebied

Toelichting _____

Functie
Afdeling
Organisatie

- Hiërarchisch gaat uit van de verantwoordelijke voor de performance van de functionaris en heeft de bevoegdheid sanctionerende maatregelen te treffen.
- Operationeel leidinggeven is meer gericht op de dagdagelijkse aansturing in de uitvoering van het werk; kan degene zijn die als eerst verantwoordelijke voor het werk in de productie is aangewezen. Zal meestal de meewerkend voorman zijn.
- De aansturing op artistiek gebied houdt in dat de betreffende functionaris anderen moet aansturen (instrueren, coachen) in het de realisatie van het artistieke product. Het gaat hier vaak om het leidinggeven aan een groep die de uitvoering van het artistieke product verzorgt.

Er wordt leiding gegeven aan:

- 1-3 medewerkers
 4-10 medewerkers
 meer dan 10

Conclusie:

Is de impact van leiding geven bij de bedrijfsfunctie, ten opzichten van de referentiefunctie kleiner, gelijkwaardig of groter?

T.o.v. referentiefunctie 1	<input type="checkbox"/> Kleiner	<input type="checkbox"/> Gelijkwaardig	<input type="checkbox"/> Groter
T.o.v. referentiefunctie 2	<input type="checkbox"/> Kleiner	<input type="checkbox"/> Gelijkwaardig	<input type="checkbox"/> Groter

Toelichting _____

3. Is de ruimte die de bedrijfsfunctie heeft om zelf beslissingen te nemen kleiner, gelijkwaardig of groter?

Denk hierbij aan de autonomie van de functie in de uitvoering, de probleemoplossing en het bepalen voor anderen.

T.o.v. referentiefunctie 1	<input type="checkbox"/> Kleiner	<input type="checkbox"/> Gelijkwaardig	<input type="checkbox"/> Groter
T.o.v. referentiefunctie 2	<input type="checkbox"/> Kleiner	<input type="checkbox"/> Gelijkwaardig	<input type="checkbox"/> Groter

Toelichting _____

4. Is de artistieke inbreng in de productie en/of organisatie van de bedrijfsfunctie kleiner, gelijkwaardig of groter?

Denk hierbij aan de mate waarin de functie betrokken is bij de vormgeving en/of uitwerking van artistieke inbreng in de organisatie.

T.o.v. referentiefunctie 1	<input type="checkbox"/> Kleiner	<input type="checkbox"/> Gelijkwaardig	<input type="checkbox"/> Groter
T.o.v. referentiefunctie 2	<input type="checkbox"/> Kleiner	<input type="checkbox"/> Gelijkwaardig	<input type="checkbox"/> Groter

Toelichting _____

Functie
Afdeling
Organisatie

5. Is de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het artistieke product kleiner, gelijkwaardig of groter?

Denk hierbij aan de invloed op de uitvoering door bijvoorbeeld een adviserende rol of de aansturing van een deel van uitvoering.

T.o.v. referentiefunctie 1	<input type="checkbox"/> Kleiner	<input type="checkbox"/> Gelijkwaardig	<input type="checkbox"/> Groter
T.o.v. referentiefunctie 2	<input type="checkbox"/> Kleiner	<input type="checkbox"/> Gelijkwaardig	<input type="checkbox"/> Groter

Toelichting _____

6. Heeft het verantwoordelijkheidsgebied (ook wel vakgebied of specialisme) van de bedrijfsfunctie minder, gelijkwaardig of meer effect op de continuïteit en doelstellingen van de organisatie?

Denk hierbij aan de invloed die het specialisme en de functie daarbinnen heeft op publiek, financiering, invulling van artistieke visie.

T.o.v. referentiefunctie 1	<input type="checkbox"/> Minder	<input type="checkbox"/> Gelijkwaardig	<input type="checkbox"/> Groter
T.o.v. referentiefunctie 2	<input type="checkbox"/> Minder	<input type="checkbox"/> Gelijkwaardig	<input type="checkbox"/> Groter

Toelichting _____

7. Vertegenwoordigt de bedrijfsfunctie de organisatie naar buiten?

Zo nee, ga door naar de volgende vraag.

Is de impact van de bedrijfsfunctie bij het vertegenwoordigen van de organisatie extern kleiner, gelijkwaardig of groter?

Denk hierbij aan het communicatieve element/woordvoerschap, onderhandelen of het omgaan met tegengestelde belangen.

T.o.v. referentiefunctie 1	<input type="checkbox"/> Kleiner	<input type="checkbox"/> Gelijkwaardig	<input type="checkbox"/> Groter
T.o.v. referentiefunctie 2	<input type="checkbox"/> Kleiner	<input type="checkbox"/> Gelijkwaardig	<input type="checkbox"/> Groter

Toelichting _____

8. Zijn de problemen waarmee de bedrijfsfunctie te maken heeft minder complex, van een gelijkwaardig niveau of complexer?

Denk hierbij aan het abstractieniveau van de functie, de routinematigheid van het werk en/of het toepassen van eigen inzicht en oordeel.

T.o.v. referentiefunctie 1	<input type="checkbox"/> Minder complex	<input type="checkbox"/> Gelijkwaardig	<input type="checkbox"/> Complexer
T.o.v. referentiefunctie 2	<input type="checkbox"/> Minder complex	<input type="checkbox"/> Gelijkwaardig	<input type="checkbox"/> Complexer

Functie
Afdeling
Organisatie

Toelichting _____

9. Zijn de eisen gesteld aan kennis (zowel diepgang als omvang) en vaardigheden van de bedrijfsfunctie lager, vergelijkbaar of hoger? *Denk hierbij aan professionaliteit op het eigen vakgebied, contacten met publiek of instanties, artistieke vaardigheden, opleiding en ervaring.*

T.o.v. referentiefunctie 1	<input type="checkbox"/> Lager	<input type="checkbox"/> Vergelijkbaar	<input type="checkbox"/> Hoger
T.o.v. referentiefunctie 2	<input type="checkbox"/> Lager	<input type="checkbox"/> Vergelijkbaar	<input type="checkbox"/> Hoger

Toelichting _____

Aanvullende informatie/ opmerkingen:

Functie
Afdeling
Organisatie

In te delen bedrijfsfunctie	Datum	Functiegroep
-----------------------------	-------	--------------

HR adviseur

Bij bedrijfsfunctie zijn volgende elementen minder zwaar of niet aanwezig	Branche referentiefunctie	Bij de bedrijfsfunctie zijn de volgende elementen zwaarder of is de verantwoordelijkheid groter
Niet aanwezig	<p>HR Advies en instrumenten</p> <ul style="list-style-type: none"> - volgen van regelgeving op HR gebied en arbeidsmarktontwikkelingen, interpreteren van de impact op de eigen organisatie en medewerkers - adviseren over HR-beleid, instrumenten en regelingen - uitwerken en implementeren van vastgesteld beleid in de organisatie 	<p>HR strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> - bijdragen aan het ontwikkelen van het ondernemingsbeleid vanuit de optiek van personeel & organisatie - voeren van beleidsbesprekingen met het MT
<p>Coördinatie wervings- en selectieproces</p> <ul style="list-style-type: none"> - plaatsen van vacatures - geven van uitleg aan sollicitanten over selectieprocedure - uitnodigen van kandidaten - opstellen van de arbeidscontracten volgens opgave 	<p>Personeelsvoorziening</p> <ul style="list-style-type: none"> - mede uitvoeren van het wervings- en selectieproces, adviseren over aanstellingen en arbeidsvoorwaarden - in samenwerking met leidinggevendenden zorgen voor de beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel 	<p>Strategische personeelsplanning</p> <ul style="list-style-type: none"> - bespreken van de ontwikkelingen in de organisatie en de richting v.w.b. sponsoring en financiën en de effecten op personeel en organisatie - realiseren van een adequaat personeelsbestand door opleiding, werving en selectie
<p>Verleende ondersteuning aan managers</p> <ul style="list-style-type: none"> - afhandelen van vragen of doorverwijzen - coördineren van de jaarlijkse beoordelingsronde - aanpassen van procedures/regelingen en communiceren daarover - bewaken van afloop van contracttermijnen - afhandelen van verzoeken van medewerkers t.a.v. deelname aan diverse CAO-regelingen 	<p>Oplossing personele vraagstukken</p> <ul style="list-style-type: none"> - beoordelen van personele vraagstukken inzake functioneren, arbeidsconflicten, arbeidsvoorwaarden, opleidingen en dergelijke - achterhalen van de achtergronden en oorzaken - bedenken van aanpak en oplossingen - adviseren van medewerkers en directie 	<p>Instrumentarium en regelingen</p> <ul style="list-style-type: none"> - zorgen voor het ontwikkelen, implementeren en beschikbaar stellen van instrumenten en regelingen
<p>HR administratie</p> <ul style="list-style-type: none"> - verwerken van (mutaties in) arbeidsovereenkomsten - doorvoeren van mutaties in arbeidsovereenkomsten en in het personeelsinformatiesysteem 	<p>Personeelsinformatie</p> <ul style="list-style-type: none"> - zorgen voor actuele personeels- en salarisgegevens - opstellen van managementrapportages, verstrekken van informatie voor het sociaal jaarverslag 	

Functie
Afdeling
Organisatie

Bij bedrijfsfunctie zijn volgende elementen minder zwaar of niet aanwezig	Branche referentiefunctie	Bij de bedrijfsfunctie zijn de volgende elementen zwaarder of is de verantwoordelijkheid groter
<ul style="list-style-type: none"> - zorgen voor aan- en afmeldingen in het kader van sociale wetgeving, belastingdienst, pensioenfondsen e.d. - opvragen en verwerken van informatie 		
	<p>Zicht op ontwikkelingen in het vakgebied</p> <ul style="list-style-type: none"> - bijhouden van ontwikkelingen op het eigen vakgebied - bespreken van nieuwe ontwikkelingen met de directie 	

Bij het opstellen van een plus- of minvariant kunnen per resultaatgebied de volgende vragen gesteld worden:

- Is de bijdrage van de bedrijfsfunctie kleiner, gelijkwaardig of groter? Denk hierbij aan aard van de functie (strategisch, beleidsmatig, uitvoerend)
- Wordt er leiding gegeven aan anderen? Hoe groot is de impact hierdoor op anderen?
- Is de ruimte die de bedrijfsfunctie heeft om zelf beslissingen te nemen kleiner, gelijkwaardig of groter?
- Is de artistieke inbreng in de productie en/of organisatie kleiner, gelijkwaardig of groter?
- Is de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het artistieke product kleiner, gelijkwaardig of groter?
- Heeft het verantwoordelijkheidsgebied van de functie minder, gelijkwaardig of meer effect op de continuïteit en doelstellingen van de organisatie?
- Als de functie de organisatie naar buiten toe vertegenwoordigt: is de impact van de functie bij het vertegenwoordigen extern kleiner, gelijkwaardig of groter?
- Zijn de problemen waarmee de functie te maken heeft minder complex, van een gelijkwaardig niveau of complexer?
- Zijn de eisen gesteld aan kennis (zowel diepgang als omvang) en vaardigheden van de bedrijfsfunctie lager, vergelijkbaar of hoger?

G. synoniemenlijst

Benaming referentiefunctie	Synoniemen
Trainer/dansdocent	Balletmeester Ballet Master
Medewerker financiële administratie	Administrateur Boekhouder
Administratief medewerker	Secretarieel medewerker
Hoofd financiële administratie	Controller
Hoofd Techniek	Manager TD
HR-adviseur	Coördinator HR personeelsfunctionaris P&O adviseur
Hoofd atelier	Hoofd kostuumatelier Hoofd decoratelier Hoofd kap- en grimeatelier
Inspiciënt	Theatertechnicus

Postadres Postbus 93050
2509 AB Den Haag

Bezoekadres Bezuidenhoutseweg 12
2594 AV Den Haag

Telefoon 070 850 86 00

Fax 070 850 86 01

AWVN-werkgeverslijn

Telefoon 070 850 86 05

E-mail werkgeverslijn@awvn.nl

Web www.awvn.nl

Vooruitgang door vernieuwend werkgeven

