

## Handleiding functiebeschrijving en -waardering Landschappen, versie maart 2019

### Inleiding

Voor je ligt de handleiding functiebeschrijving en -waardering Landschappen, passend bij het nieuwe functiehuis van de Landschappen. Deze handleiding is opgesteld voor gebruikers (leidinggevendenden, P&O'ers) en medewerkers van de aangesloten organisaties. Eerst wordt beschreven waarom het functiehuis gemoderniseerd is. Daarna wordt het proces uitgelegd dat organisaties kunnen volgen bij functiebeschrijving en -waardering volgens de gemoderniseerde systematiek. Vervolgens wordt ingegaan op het opstellen van functieprofielen, op het indelen van functies met de nieuwe FunctieNiveauMatrix en op de nieuwe set met referentiefuncties. Ook worden veelgebruikte begrippen toegelicht. Tot slot wordt kort iets meer gezegd over de set met definities van competenties. Deze handleiding is gebaseerd op een aantal onderliggende documenten: de FunctieNiveauMatrix 2018, een set met 30 referentiefuncties en een set met definities van competenties. Deze documenten zijn als bijlage bij deze handleiding opgenomen.

### Waarom een modernisering van het functiehuis?

In 2017 is in het cao-overleg afgesproken dat het functiehuis van het ondernemingsdeel de Landschappen gemoderniseerd gaat worden. Dit was zowel een wens van de bonden als van de landschapsorganisaties. In 2018 is deze modernisering uitgevoerd en per 1 januari 2019 is deze een feit. Waarom was een modernisering nodig en wat levert dit op voor de landschapsorganisaties?

1. *Een aan de huidige inrichting van organisaties aangepaste set referentiefuncties en bijpassende waardering van functies:* organisaties, functies, de onderlinge zwaarte van functies en daarmee de waardering van functies veranderen in de loop van de tijd. Met de modernisering past de waardering weer bij de actualiteit van de aangesloten organisaties en de huidige tijd.
2. *Betere aansluiting op de invulling binnen organisaties:* het nieuwe functiehuis gaat uit van meer generieke functies. Hierdoor wordt het voor alle organisaties makkelijker om aansluiting te vinden bij de eigen profielen.
3. *Nieuwe functies zijn makkelijker in te passen:* met het generieke functiehuis in de cao wordt het makkelijker om als organisatie eigen functies te ontwikkelen en in te passen.
4. *Resultaatgerichte afspraken:* de nieuwe profielen zijn resultaatgericht beschreven; niet meer taakgericht. Hiermee wordt het voor organisaties eenvoudiger een resultaatgericht HR-beleid te voeren, al zijn deze uiteraard vrij een ander HR-beleid te voeren.

Eind november 2018 zijn de directeurs van de landschapsorganisaties officieel akkoord gegaan met de nieuwe FunctieNiveauMatrix en referentiefuncties. Medio december 2018 hebben ook de vakbonden hiermee ingestemd en dit betekent dat deze zaken worden opgenomen in de nieuwe cao.

In het cao-overleg is afgesproken dat aangesloten organisaties, na publicatie van de nieuwe cao, twee jaar de tijd hebben hun functiewaardering hierop aan te passen.

#### Samengevat

1. Modernisering is cao-afpraak en sluit aan bij actualiteit van de aangesloten organisaties.
2. Binnen twee jaar na publicatie in de cao dienen aangesloten organisaties hun functiewaardering volgens gemoderniseerde FunctieNiveauMatrix te hebben uitgevoerd.

#### Proces functiebeschrijving en -waardering

Als het gaat om het proces van functiebeschrijving en -waardering, is in het cao-overleg bepaald dat de meeste zaken per aangesloten organisatie kunnen worden geregeld.

Afgesproken is dat per aangesloten organisatie een regeling functiebeschrijving en -waardering wordt opgesteld, die pas van toepassing is na instemming van de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging. Deze regeling bevat in ieder geval de procedure die wordt gevolgd bij de totstandkoming van functieprofielen, de te volgen procedure bij de totstandkoming van functiewaardering en de te volgen (interne) procedure bij bedenkingen en bezwaren. Ook de afspraken over onderhoud van functieprofielen en functiewaardering worden op organisatieniveau geregeld. Voor de omgang met waarderingsuitkomsten (lagere, gelijke of hogere waardering dan huidige waardering) zijn specifieke afspraken in de cao gemaakt, zie hiervoor het "begeleidend memo bij het nieuwe functiehuis Ondernemingsdeel De Landschappen".

In de cao is verder een aantal zaken centraal geregeld. Dit betreft vooral de beroepsprocedure, waarvan gebruik kan worden gemaakt als de interne bezwaarprocedure niet tot overeenstemming heeft geleid. De medewerker kan binnen drie weken na de uitspraak van de (interne) bezwarencommissie een (externe) beroepsprocedure starten. Dit beroep wordt door een externe beroepscommissie behandeld. Deze commissie bestaat uit drie deskundige leden die door de cao-partijen zijn aangewezen. De commissie hoort werkgever en werknemer en doet bindende uitspraken. Zowel de werknemer als werkgever mag zich laten bijstaan door een adviseur. De commissie kan besluiten de functie te rangschikken met behulp van het onderliggende functiewaarderingssysteem dat heeft bijgedragen aan de totstandkoming van de FunctieNiveauMatrix.

#### Samengevat

1. Elke organisatie stelt zelf een regeling functiebeschrijving en -waardering op, die procedures rondom functiebeschrijving en -waardering bevat inclusief een bezwarenprocedure.
2. In de cao zijn afspraken gemaakt hoe om te gaan bij verschillen in waarderingsuitkomsten. Daarnaast is in de cao een externe beroepsprocedure geregeld, voor wanneer de interne bezwaarprocedure niet tot overeenstemming heeft geleid.

#### Opstellen van functieprofielen

Iedere organisatie is vrij naar eigen inzicht functieprofielen op te stellen. Er zijn organisaties die kiezen voor taakgerichte beschrijvingen, terwijl andere organisaties resultaatgerichte profielen opstellen.

Verder beschrijven sommige organisaties heel gedetailleerd wat vanuit een functie verwacht wordt, terwijl andere organisaties dat veel globaler vastleggen. Dat is en blijft allemaal mogelijk, waarbij het goed is je te realiseren dat voornamelijk taken, verantwoordelijkheden en te bereiken resultaten leidend zijn bij functiewaardering. Verder is de speelruimte van belang en zijn contacten (complexiteit en doel hiervan) en de benodigde kennis en vaardigheden belangrijk. Deze zaken kunnen expliciet in het functieprofiel worden benoemd, maar dat is niet noodzakelijk. Zaken die mogen worden benoemd in het functieprofiel, maar die nadrukkelijk niet meewegen bij functiewaardering, zijn het werk- en denkniveau en de gevraagde competenties.

De modernisering van het functiehuis betekent niet dat het verplicht is nieuwe functieprofielen op te stellen. Kijk dus vooral of bestaande profielen nog actueel zijn, actualiseer waar nodig en stel nieuwe functieprofielen op voor nieuw ontstane functies binnen je organisatie.

Wanneer organisaties er wél voor kiezen nieuwe functieprofielen op te stellen, kunnen zij baat hebben bij de opgestelde referentiefuncties (zie hiervoor het kopje *referentiefuncties*). Ingrediënten uit de referentiefuncties kunnen worden gebruikt als input.

#### Samengevat

1. Elke organisatie stelt zelf functieprofielen op en kiest de bij de organisatie passende vorm hiervoor.
2. Bestaande profielen hoeven niet te worden gewijzigd; wél is het uiteraard belangrijk dat profielen actueel zijn voordat deze worden ingedeeld.
3. Wanneer een organisatie nieuwe functieprofielen opstelt of bestaande profielen actualiseert, kunnen de referentiefuncties als input dienen.

### **FunctieNiveauMatrix Landschappen 2018**

Hieronder wordt ingegaan op de FunctieNiveauMatrix Landschappen 2018. Eerst wordt de opbouw van de matrix toegelicht en daarna wordt ingegaan op de werkwijze hiervan.

#### **Opbouw matrix**

De FunctieNiveauMatrix 2018 bestaat eigenlijk uit zeven schema's, één voor elke functiefamilie. Elk schema bestaat uit drie kolommen: de verschillende functieschalen die van toepassing zijn (kolom 1), een typering van de bijpassende functies (kolom 2) en een weergave van de bijpassende referentiefuncties (kolom 3). Een functiefamilie is een groep functies die in hun aard op elkaar lijken en die bestaat uit functies op verschillende niveaus (A is steeds de zwaarste functie binnen de functiefamilie, B is iets minder zwaar, etc.). De zeven functiefamilies zijn:

1. **Management en leidinggeven** (functies gericht op het leidinggeven aan organisatie, afdeling of organisatieonderdeel). Binnen deze functiefamilie komen de functies van directeur, afdelingshoofd A t/m C en operationeel leidinggevende A t/m C voor.

2. **Programma's en projecten** (functies gericht op de ontwikkeling, realisatie, aansturing en ondersteuning van programma's en projecten). Binnen deze functiefamilie komen de functies van programmaleider, projectleider A en B en projectmedewerker A en B voor.
3. **Advisering** (functies gericht op de levering van strategische en tactische plannen en adviesproducten). Binnen deze functiefamilie komen de functies van adviseur A en B voor.
4. **Specialismen / experts** (functies gericht op werkzaamheden en klantvragen op een specialistisch aandachtsgebied, bewerking, analyse en deling van informatie en planontwikkeling op een specialistisch aandachtsgebied). Binnen deze functiefamilie komen de functies van specialistisch medewerker A t/m D voor.
5. **Administratie** (functies gericht op het bijhouden, inrichten en verbeteren van toegewezen (financiële) administraties). Binnen deze functiefamilie komen de functies van administratief medewerker A t/m C voor.
6. **Uitvoering** (functies gericht op uitvoerende werkzaamheden, het bijdragen aan de voorbereiding daarvan of het vervullen van een coördinerende rol op uitvoeringsaspecten). Binnen deze functiefamilie komen de functies van uitvoerend medewerker A t/m D voor.
7. **Ondersteuning** (functies gericht op secretariële, administratieve en facilitaire ondersteuning). Binnen deze functiefamilie komen de functies van ondersteunend medewerker A t/m E voor.

#### Samengevat

1. De FunctieNiveauMatrix Landschappen 2018 bestaat uit 7 functiefamilies: management en leidinggeven, programma's en projecten, advisering, specialismen / experts, administratie, uitvoering, ondersteuning.
2. In iedere functiefamilie zijn op elkaar lijkende functietypen opgenomen, genaamd referentiefuncties. De in totaal 30 referentiefuncties worden onderscheiden worden door de letters A (zwaarste functie binnen de functiefamilie), B (een na zwaarste functie binnen de functiefamilie), etc.

#### Werkwijze indelen functies met behulp van matrix

Bij het indelen van functies wordt eerst gekeken naar de best passende functiefamilie. Vervolgens wordt binnen deze functiefamilie de best passende typering opgezocht, waarbij de naast lagere en naast hogere typering ook worden bekeken en uitgesloten worden. Het kan helpen ook de genoemde referentiefunctie te bekijken: deze bevat in hoofdlijnen dezelfde typering als de matrix, maar is meer uitgewerkt. In sommige gevallen is het mogelijk dat een functie bij meerdere functiefamilies aansluit. Dit is niet erg: de ervaring leert dat beide ingangen dezelfde functieschaal opleveren.

Wanneer functies bestaan uit uiteenlopende taken op verschillende niveaus, is de stelregel dat de zwaarste taken van doorslaggevend belang zijn bij de uiteindelijke indeling. Voorwaarde hierbij is wel dat de genoemde taken minimaal 25% van de functie beslaan.

Wanneer een nieuwe functie bestaat uit uiteenlopende taken op verschillende niveaus, kan het handig zijn twee functieprofielen op te stellen en op verschillende niveaus in te delen. Bijvoorbeeld: een medewerker verricht voor 50% administratieve taken als medewerker financiële administratie (administratief medewerker B, functieschaal 5) en werkt 50% als afdelingssecrtaresse (ondersteunende medewerker C, functieschaal 4). Beide functies worden apart beschreven en

ingedeeld; de medewerker ontvangt een arbeidsovereenkomst waarin beide functies worden genoemd en de medewerker wordt voor 50% in elk van de genoemde functieschalen ingeschaald. Bestaande functies van zittende medewerkers kunnen niet zomaar worden gesplitst: hiervoor is overeenstemming met de betreffende medewerker nodig.

#### Samengevat

1. Bij het indelen van functies worden de volgende stappen doorlopen:
  - a. kiezen best passende functiefamilie
  - b. binnen de best passende functiefamilie best passende typering zoeken, kijk na profiel referentiefunctie voor meer uitwerking
  - c. uitsluiten van de naast lagere en naast hogere typering
2. In sommige gevallen kunnen functies in meerdere functiefamilies worden ingedeeld: dit is geen probleem en levert dezelfde functieschaal op.

#### Referentiefuncties

Er zijn 31 referentiefuncties uitgewerkt, verdeeld over de verschillende functiefamilies. Referentiefuncties zijn generieke, globaal beschreven profielen, die voor twee doeleinden kunnen worden ingezet. De referentiefuncties zijn voornamelijk opgesteld als hulpmiddel bij het indelen van de functies van aangesloten organisaties. Iedere functie wordt met de FunctieNiveauMatrix en met een passende referentiefunctie vergeleken. De referentiefuncties kunnen ook worden gebruikt als hulpmiddel bij het opstellen van functieprofielen voor de aangesloten organisaties.

Elke referentiefunctie kent een vaste indeling:

- **naam functie:** dit is een verwijzing naar de functiefamilie (bijvoorbeeld specialistisch medewerker) en de verbijzondering met een letter (A, B, C, D of E). Deze functiebenamingen zijn nadrukkelijk bedoeld om de referentiefuncties van elkaar te onderscheiden en zullen in de praktijk, bij de aangesloten organisaties, niet als zodanig voorkomen.
- **gangbare plaats binnen de organisatie:** hier worden enkele opties genoemd, vooral om een beeld te geven van waar de betreffende functie *kan* voorkomen. Omdat de referentiefuncties voor de verschillende aangesloten organisaties gebruikt moeten kunnen worden, worden hier verschillende opties genoemd. Uiteraard is binnen een aangesloten organisatie een andere ophanging van functies mogelijk. Daar waar gesproken wordt over afdelingen en organisatieonderdelen, kan uiteraard ook sprake zijn van sectoren, divisies, teams of andere aanduidingen van organisatieonderdelen.
- **resultaatgebieden:** hier staat op een resultaatgerichte wijze benoemd wat de opbrengsten van een functie zijn. Het gaat in het kader van functiewaardering nadrukkelijk om de functie en niet om wat een medewerker bereikt moet hebben. Datgene wat een medewerker in de functie moet bereiken, kan via andere instrumenten van het personeelsbeleid (bijvoorbeeld plannings- of doelengesprekken, functionerings- en beoordelingsgesprekken) worden geconcretiseerd en besproken. Resultaatgerichte functieprofielen kunnen daarbij als hulpmiddel dienen.
- **contacten:** hier wordt de aard en complexiteit van in- en externe contacten vermeld. Het gaat hier om *mogelijke* contacten, waarbij is aangegeven waar de contacten op gericht zijn.

- **speelruimte:** hier wordt beschreven welke vrijheid vanuit de functie bestaat, welke kaders van toepassing zijn en hoe beoordeling van de resultaten van de functie mogelijk is.
- **kennis en vaardigheden:** hier wordt in globale termen beschreven welke kennis en vaardigheden nodig zijn om de functie uit te kunnen oefenen.
- resultaatgebieden, contacten, speelruimte en kennis en vaardigheden hebben meegewogen bij de waardering van referentiefuncties. Ook bij de indeling van de functies van de aangesloten organisaties zullen deze aspecten de informatie verstrekken die bepalend is voor de waardering. Taken of resultaatgebieden zullen in ieder functieprofiel vermeld moeten staan. Wanneer contacten, speelruimte en kennis en vaardigheden niet of minder expliciet staan vermeld, zullen deze afgeleid worden van de beschreven taken of resultaatgebieden. De onderstaande zaken (indicatie werk- en denkniveau, competenties) dragen niet bij aan de waardering van functies. In alle referentiefunctie is daarom de volgende tekst opgenomen: *“De hieronder genoemde zaken maken geen deel uit van de formele referentiefunctie en zijn niet meegewogen bij het bepalen van de plaats van deze referentiefunctie in de FunctieNiveauMatrix. Wel kan de hieronder vermelde informatie door aangesloten organisaties worden gebruikt bij het opstellen van functieprofielen en bij de toepassing van andere HR-instrumenten dan functiewaardering”.*
- **indicatie werk- en denkniveau:** dit is een inschatting van het werk- en denkniveau dat bij de referentiefunctie behoort. Deze maakt geen deel uit van de waardering, maar kan door de aangesloten organisaties worden ingezet voor andere HR-instrumenten (bijvoorbeeld bij werving en selectie).
- **competenties:** dit is een opsomming van mogelijke competenties die bij de referentiefunctie behoren. Ook deze maken geen deel uit van de waardering, maar kunnen door de aangesloten organisaties worden ingezet voor andere HR-instrumenten (bijvoorbeeld bij werving en selectie, functionerings- en beoordelingsgesprekken, opleiding en ontwikkeling). Competenties worden in het referentieprofiel niet voorzien van een definitie; definities zijn in een aparte set met definities opgenomen.

#### Samengevat

1. De referentiefuncties zijn generiek en globaal beschreven en zijn te gebruiken:
  - a. als hulpmiddel bij het indelen van functies van aangesloten organisaties
  - b. als hulpmiddel bij het opstellen of actualiseren van functieprofielen binnen aangesloten organisaties
2. Referentiefuncties kennen een vaste indeling:
  - a. naam functie, gangbare plaats binnen de organisatie
  - b. resultaatgebieden, contacten, speelruimte, kennis en vaardigheden (wegen mee bij waardering)
  - c. indicatie werk- en denkniveau, competenties (wegen niet mee bij waardering)

### **Toelichting veelgebruikte begrippen**

Zowel in de FunctieNiveauMatrix als in de set met referentiefuncties keren enkele begrippen regelmatig terug. Deze begrippen worden hieronder toegelicht.

Strategisch: activiteiten gericht op de ontwikkeling van meerjarig beleid en meerjarige plannen, die de kern vormen van de koers van de organisatie.

Tactisch: activiteiten gericht op de ontwikkeling van meerjarig beleid en meerjarige plannen, die zijn afgeleid van de strategische koers van de organisatie en bijdragen aan de realisatie van strategische doelen.

Operationeel: activiteiten gericht op het opstellen van uitvoeringsplannen en op de uitvoering van opgestelde tactische plannen en uitvoeringsplannen.

Complex: binnen de functiefamilie of opeenvolgende deelfuncties binnen de functiefamilie relatief complexe werkzaamheden, waarbij sprake is van minder gangbare of niet eerder voorgekomen zaken en problemen en van het werken in een complex extern krachtenveld, waarbij veelal in multidisciplinair verband oplossingen moeten worden gevonden.

Specialistisch: waar de kennis of ervaring van een specialist voor nodig is, voor het verrichten van betreffende werkzaamheden is specifieke opleiding benodigd.

Samenhangend: bij elkaar horend en op elkaar ingrijpend.

Integraal: compleet, alle facetten omvattend.

Afgebakend: ingekaderd, begrensd.

Routinematig: repeterend en volgens vastgelegde processen.

Ontwikkelingsgerichte projecten: projecten gericht op het bepalen, stellen van kaders en scheppen van voorwaarden voor het eindproduct, waarbij effecten pas na een jaar en binnen enkele jaren kan worden vastgesteld.

Uitvoeringsgerichte projecten: projecten die bijdragen aan het realiseren van het eindproduct, waarbij effecten binnen enkele maanden tot een jaar kan worden vastgesteld.

### **Set met definities van competenties**

Iedere referentiefunctie bevat een lijstje competenties. Hierbij gaat het om de gedrags-matige vaardigheden die kunnen bijdragen aan succes in de betreffende functie. Competenties zijn puur indicatief opgenomen, spelen geen rol bij de waardering van de referentiefunctie en bij het opstellen van eigen functieprofielen zijn aangesloten organisaties vrij hun eigen competenties te kiezen. Verder staat het aangesloten organisaties vrij de competenties desgewenst te voorzien van niveaus en concrete gedragsindicatoren.