



EEN FUNCTIEHUIS BOUW JE ZELF

Aan de slag met
functiebeschrijving en
functiewaardering

STL WERKT. VOOR JOU!

Instromen en duurzame inzetbaarheid



Sectorinstituut
Transport en Logistiek



INHOUD

Inleiding	4
1. Het voordeel van goede functiebeschrijvingen	6
2. Het beschrijven van functies	8
3. Het waarderen van functies	10
4. De indelingscommissie	14
5. Bezwaar en beroep	16
5.1. Bezwaarprocedure (intern)	16
5.2. Cao-Beroepsprocedure (extern)	18
6. Onderhoud	20
7. Stappenplan	22
8. Tips bij het maken van een functiebeschrijving	28

Bijlagen	34
Bijlage 1. Voorbeeld functiebeschrijving met beknopte inhoud	34
Bijlage 2. Alternatief voorbeeld functiebeschrijving met beknopte inhoud	38
Bijlage 3. Aanvullende hulp bij het schrijven van een functiebeschrijving	42



INLEIDING

In elke organisatie worden werkzaamheden uitgevoerd. Die werkzaamheden zijn verschillend van aard en inhoud. Er zijn typische werkzaamheden die bij een bepaalde functie horen, bijvoorbeeld bij de functie van planner, chauffeur of logistiek medewerker. Onze sector telt vele tientallen van zulke functies. Elke functie kun je beschrijven als een set van werkzaamheden, taken en verantwoordelijkheden.

Het is gebruikelijk om alle functies in de organisatie te plaatsen in een rangorde. Dat doe je via functie-waardering. Met de verkregen rangorde kun je vervolgens de verschillen in beloning onderbouwen.

We willen benadrukken dat bij functie-waardering de **functie** wordt onderzocht. Bij functiewaardering kijk je namelijk naar **wat** iemand doet. En niet naar **hoe** iemand het doet. Bij dat laatste draait het om het functioneren van medewerkers. Daarvoor worden veelal beoordelingssystemen gebruikt.

Met het beschrijven van functies bouw je aan een functiehuis. Het functiehuis is in de basis een overzicht van alle functies binnen jouw organisatie. Het document dat je nu leest, helpt je bij het bouwen van zo'n functiehuis. Ook over onderhouden van het bestaande functiehuis krijg je tips en

adviezen. Voor organisaties die te maken hebben met een grote diversiteit aan functies zijn alle hoofdstukken relevant.

De hoofdstukken 1 en 2 én de bijlages zijn vooral voor kleinere bedrijven waardevol. De formats in de bijlages kun je ook gebruiken voor het beschrijven van één of slechts enkele functies.

Heb je na het lezen van dit document vragen? Of wil je ondersteuning in het proces van functiebeschrijving en functiewaardering? Neem dan contact op met de adviseurs functiewaardering van Sectorinstituut Transport en Logistiek (STL).

Bel 088-2596110 of mail naar fuwa@stlwerkt.nl

**Een functiehuis bouw je zelf.
Maar we helpen je er graag bij!**

“Een functie is het formeel samengesteld geheel van onderling samenhangende taken en verantwoordelijkheden die door een of meerdere personen wordt uitgeoefend en die gericht is op het realiseren van een bepaald doel voortvloeiend uit de doelstelling van het betreffende organisatieonderdeel.”



1. HET VOORDEEL VAN GOEDE FUNCTIEBESCHRIJVINGEN

Het functiehuis is op de eerste plaats een overzicht van alle functies binnen de organisatie. Je kunt het zien als een complete set functiebeschrijvingen.

Het voordeel van goede functiebeschrijvingen wordt vaak onderschat. Zonder functiebeschrijvingen kom je namelijk al snel in de problemen als je aan de slag gaat met functiewaardering, (strategische) personeelsplanning, loopbaanpaden en ontwikkeltrajecten voor medewerkers.

Goede functieomschrijvingen helpen je ook bij:

- **WERVEN EN SELECTEREN VAN NIEUWE MEDEWERKERS**

De beste vacatureteksten schrijf je op basis van goede functiebeschrijvingen. Hoe gedetailleerder en specifieker de vacaturetekst, hoe groter de kans op een goede match. Dankzij een goede functieomschrijving weet je als werkgever exact wat je in een nieuwe medewerker zoekt. En als kandidaat-werknemer weet je direct wat er van je wordt verwacht.

- **BEHOUDEN VAN MEDEWERKERS EN LOOPBAANPERSPECTIEF BIEDEN**

Functiebeschrijvingen laten zien welke functies er binnen de organisatie bestaan. Daarop kan een medewerker zijn of haar loopbaanwensen voor de langere termijn bepalen. Koppel je de functiebeschrijvingen aan een salarishuis, dan is het voor elke medewerker duidelijk hoe ver hij/zij kan doorgroeien in functie en salaris.

- **VOEREN VAN BEOORDELINGS- EN FUNCTIONERINGSGESPREKKEN**

Goed beschreven functies geven aan waar een medewerker verantwoordelijk voor is. Zulke vastgelegde afspraken maken het makkelijker om het gesprek met elkaar aan te gaan. Het gesprek krijgt er meer inhoud door. Met een goede functiebeschrijving is actief te sturen op taken, verantwoordelijkheden en resultaten (zie ook bijlage 2).

- **IN SPELEN OP MARKTONTWIKKELINGEN**

Een goed functiehuis laat zien of alle taken logisch en efficiënt verdeeld zijn. En of de taken goed op elkaar aansluiten. Je kunt met dat inzicht

een organisatiestructuur optuigen die optimaal inspeelt op de marktontwikkelingen. Het maakt bijvoorbeeld inzichtelijk aan welke functies het bedrijf behoefte heeft om te groeien of om kansen te benutten.

- **TRACEREN VAN ZWAKKE PLEKKEN IN DE FUNCTIEVERDELING**

Bij het opstellen van een goede functiebeschrijving ontdek je ook of er voor alle werkzaamheden voldoende back-up is. Met dat inzicht kun je problemen bij ziekte, vakantie of plotselinge uitdiensttreding voorkomen. Ook komt naar voren of er taken en verantwoordelijkheden niet of onvoldoende zijn ingevuld.

- **DOORLOPEN VAN PROCEDURES BIJ REORGANISATIE, ONTSLAG EN LANGDURIG VERZUIM**

In het geval van reorganisaties, ontslagprocedures met het UWV en bij langdurige ziekte zijn goede functiebeschrijvingen van grote waarde. Zij helpen alle partijen hun argumenten te onderbouwen. In veel gevallen leidt dat tot snellere overeenstemming.

2. HET BESCHRIJVEN VAN FUNCTIES

In de meeste gevallen zal de HR-afdeling het opstellen van de functieprofielen uitvoeren, zeker als het om meerdere profielen gaat. HR kan het traject ook uitvoeren in combinatie met het management. Het management is én blijft echter verantwoordelijk voor de inhoud van de functies!

Het is raadzaam om HR de regie te geven. Vanuit deze afdeling wordt dan aangegeven hoe de profielen opgesteld moeten worden. HR biedt vervolgens procesondersteuning en bewaakt de consistentie van de functiebeschrijvingen. Het is verstandig hoofdstuk 7 te raadplegen vóórdat je aan het beschrijven begint.

Belangrijk is ook dat je medewerkers betreft in het proces. We adviseren daarom elke medewerker het concept van zijn/haar eigen functiebeschrijving voor te leggen. En om deze medewerker ruimte te geven deze concept-beschrijving individueel te bespreken.

Bij grotere groepen medewerkers in dezelfde functie kun je de functiebeschrijving beter in een gezamenlijk werkoverleg bespreken. Het gaat er vooral om dat dat

medewerkers zich herkennen in de beschrijvingen. De betrokkenheid van de medewerkers mag nooit als een 'akkoordverklaring' worden gezien. Want betrokkenheid is nog geen instemming!

Functiebeschrijvingen zijn er in vele soorten en maten. Ze kunnen kort en kernachtig zijn, heel uitgebreid of iets ertussenin. Het is niet noodzakelijk dat iedere taak of activiteit in de functiebeschrijving wordt opgenomen. Het gaat om de belangrijkste werkzaamheden die kenmerkend zijn voor de functie.

Om later een rangorde aan te brengen in de verschillende functies (via functiewaardering) is het kort en kernachtig beschrijven van de werkzaamheden voldoende. Hoofdstuk 8 geeft je een aantal tips voor het opstellen van zulke compacte



functiebeschrijvingen. Bijlagen 1 en 2 bevatten formats die je hierbij behulpzaam zijn.

Het is raadzaam de functiebeschrijvingen niet alleen voor het indelen te gebruiken. Ze zijn ook nuttig om de medewerkers te voorzien van een duidelijke taakomschrijving. Eveneens zijn ze inzetbaar bij werving & selectie, loopbaanbeleid e.d.

Daarvoor kunnen de functiebeschrijvingen worden uitgebreid met zaken als vereiste opleiding, vaardigheden en competenties. Dit is voor het indelen van de functies echter niet noodzakelijk.



3. HET WAARDEREN VAN FUNCTIES

Om functies te kunnen waarderen moeten zij eerst worden onderzocht of geanalyseerd. Het hiervoor benodigde onderzoek heet een 'functieonderzoek'. Je kunt deze analyse zelf doen. Maar je kunt ook kiezen voor een formeel functieonderzoek.

Uit een (formeel) functieonderzoek komen functiebeschrijvingen voort. In elke functiebeschrijving worden onderdelen vastgelegd als:

- Naam van de functie;
- Positie van de functie in de organisatie;
- Doel van de functie (bondig samenvattend waarom de functie bestaat);
- Context van de functie (Hoe ziet de organisatie en de afdeling eruit? Wat gebeurt daar allemaal? Wat zijn de relevante bijzonderheden die niet direct in de beschrijving van werkzaamheden/kerntaken terugkomen?);
- Belangrijkste werkzaamheden of kerntaken;
- Aanvullende belangrijke informatie.

Voorbeelden van een functie-
beschrijving tref je aan in bijlages 1 en 2.

Een formeel functieonderzoek laten
doen is niet altijd nodig. Het formele
traject is vooral nuttig als het om
functies gaat waar intern menings-
verschil over bestaat. Of als het om
echte grensgevallen gaat qua loonschaal.
Een formeel functie-onderzoek kan ook
discussie over de juistheid van de
toegekende loonschaal voorkomen.
De uitslag van het formele onderzoek is
namelijk bindend voor alle partijen.
Binnen de sector mogen alleen de
adviseurs functiewaardering van STL een
formeel functieonderzoek verrichten.

Voor het bepalen van een loonschaal
bestaan vier mogelijkheden:

1 ZELF PAARSGEWIJS VERGELIJKEN.

- Als organisatie deel je de eigen
functies zelf in. Dat doe je met
behulp van het Boek Functie-
typeringen van Sectorinstituut
Transport en Logistiek.
- Vertoont de eigen functie grote
overeenkomst met een gevonden
typering uit het Boek Functie-
typeringen? Dan neem je de
loonschaal (die staat vermeld bij de
typering) over.

- Met behulp van het boek Functie-
typeringen toets je vervolgens of
de gevonden loonschaal de juiste
is. Je bladert daarvoor terug in het
boek tot de eerste functietypering
met een lagere schaal. Deze
functie moet dan gevoelsmatig
ook lichter zijn. Aansluitend blader
je vooruit in het boek tot de eerste
functie-typering met een hogere
schaal. Deze moet dan gevoels-
matig zwaarder zijn. Klopt deze
paarsgewijze vergelijking in beide
gevallen? Dan heb je de juiste
loonschaal te pakken!





2 INFORMEEL TRAJECT, TE STARTEN DOOR WERKGEVER OF WERKNEMER.

- De werkgever of werknemer neemt contact op met de adviseurs functiewaardering van STL. Dit kan zowel per mail als telefonisch. Tijdens dit contact zal deze adviseur de functie uitvragen om een duidelijk beeld van de functie te krijgen. Vervolgens geeft deze adviseur een indicatie af.
- Een indicatie heeft geen formele status omdat de informatie slechts van één kant wordt toegelicht.

3 FORMEEL TRAJECT, ALLEEN TE STARTEN DOOR DE WERKGEVER.

- Hierbij interviewt de adviseur functiewaardering van STL zowel de werkgever (vaak de direct leidinggevende van de medewerker) als de medewerker. Dat gebeurt gelijktijdig.
- Gaat het om een grote groep medewerkers die dezelfde functie vervult? Dan is het raadzaam om uit deze groep twee collega's naar voren te laten schuiven. Deze collega's kunnen in het interview de groep vertegenwoordigen.
- Tijdens het interview stelt de adviseur functiewaardering van STL vragen om een goed beeld te krijgen van de organisatie en de functie. Dit is belangrijk, want niet iedereen met dezelfde functienaam doet hetzelfde werk. Met deze informatie stelt deze adviseur een concept-functiebeschrijving op.
- De adviseur functiewaardering van STL stuurt de concept-functiebeschrijving naar de werkgever. Het verzoek daarbij is om samen met de medewerker het concept te beoordelen op juistheid en volledigheid. Aanpassingen kunnen worden toegevoegd.

- Zijn de werkgever en de medewerker akkoord met het concept en de eventuele aanpassingen? Dan sturen zij het (aangepaste) concept, door beiden ondertekend, retour aan de adviseur functiewaardering van STL.
- Vervolgens analyseert en weegt de adviseur functiewaardering van STL de functie.
- Na de weging wordt de functie ingedeeld in een loonschaal. De adviseur functiewaardering van STL koppelt daarvoor de functie aan een zogeheten 'indelingsletter'

uit de cao-loonschalen (A' tot en met H). De werkgever ontvangt de uitkomst schriftelijk. Deze uitkomst is bindend.

4 BEROEPSPROCEDURE, ALLEEN TE STARTEN DOOR DE WERKNEMER.

- Hoofdstuk 5 beschrijft de eigen interne beroepsprocedure en de in de cao vastgelegde beroepsprocedure. In de cao-procedure bespreekt de Beroepscommissie de waardering van de functie. Vervolgens komt deze commissie met een bindende uitspraak over de indeling van de functie.





4. DE INDELINGSCOMMISSIE

Ga je als grotere organisatie aan de slag met het vinden van de juiste loonschaal bij functies? Stel dan een Indelingscommissie in! Wij raden dat nadrukkelijk aan voor organisaties waar vaker veranderingen zijn, functies wijzigen, vervallen of nieuwe functies worden toegevoegd.

Tot de doelen en verantwoordelijkheden van de Indelingscommissie behoren:

- Formuleren van unaniem vastgestelde indelingsadviezen m.b.t. de voorgelegde functies (aan de hand van aangedragen functie-informatie en referentiemateriaal);
- Motiveren en vastleggen van de indelingen;
- Adviseren van de directie over de indeling van functies;
- (Optioneel) Communiceren over de voortgang richting OR en/of medewerkers.

De Indelingscommissie bepaalt niet de inhoud van functies. De inhoud van een functie valt onder de verantwoordelijkheid van het management.

Een Indelingscommissie bestaat meestal uit twee HR-functionarissen, twee management-functionarissen en een leidinggevende onder wiens verantwoordelijk de functie wordt uitgeoefend. De leidinggevende is alleen aanwezig om een juist en compleet beeld van de functie toe te lichten. Deze toegevoegde persoon kan wisselen per in te delen functie/afdeling.

We raden aan te kiezen voor een Indelingscommissie met een vaste samenstelling. Hierdoor bouwen de leden kennis en ervaring op. Bovendien is daarmee de continuïteit geborgd.

Voor de leden van de Indelingscommissie is het van belang dat zij:

- Inzicht hebben in de opbouw van de organisatie;
- Weten hoe verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn verdeeld over de afdelingen en functies;
- Verschillen in functies kunnen doorgronden;

- Afstand nemen van individuele belangen en eigenbelang.

De indeling komt tot stand via de methode van 'paarsgewijs vergelijken' (zie hoofdstuk 3). De in te delen functies worden dan met eigen en/of formele referentiefuncties vergeleken. De formele referentiefuncties staan in het Boek Functietyperingen van STL.

Paarsgewijs vergelijken leidt tot een correcte indeling van functies. De Indelingscommissie kan bij twijfel of lastige functies altijd terugvallen op advies en ondersteuning van een adviseur functiewaardering van STL.

Wil je de leden van een Indelingscommissie voorbereiden op hun taak? Dan raden wij een incompany-training aan. Een adviseur functiewaardering van STL verzorgt deze training. De commissieleden doen daarmee de benodigde basiskennis op over functie-waardering en over het indelingsproces.



5. BEZWAAR EN BEROEP

Elke medewerker mag bezwaar aantekenen tegen een indelingsbesluit van de werkgever. Dat recht is vastgelegd in de cao Beroepsgoederenvervoer. In eerste instantie geldt daarvoor een interne procedure. Voor de medewerker blijft de cao-beroepsmogelijkheid altijd mogelijk.

5.1 BEZWAARPROCEDURE (INTERN)

Bezwaar maken is bijvoorbeeld mogelijk als de medewerker van mening is dat de informatie, op basis waarvan de indeling is bepaald, zodanig is gewijzigd dat het indelingsbesluit moet worden herzien.

Ook nadat de leidinggevende de functie-indeling heeft toegelicht,

kan de medewerker het oneens blijven met zijn of haar indeling. In dat geval vindt er overleg plaats tussen drie partijen: de medewerker, de leidinggevende en HR. De leidinggevende initieert dit gesprek. HR maakt er een verslag van dat na akkoord van alle partijen definitief gemaakt wordt.



Blijft de medewerker het niet eens met de indeling? Dan kan de medewerker bezwaar aantekenen bij de interne Bezwarencommissie. De adviseurs functiewaardering van STL kunnen je ondersteunen bij het bepalen de procedure hiervoor.

Voor de samenstelling van de Bezwarencommissie geldt:

- De Bezwarencommissie bestaat uit drie onafhankelijke leden die niet eerder bij het indelingsproces zijn betrokken. Zitting nemen een vertegenwoordiger van de werkgever en een vertegenwoordiger van de werknemers. Samen kiezen zij een onafhankelijke voorzitter.
- De samenstelling van de Bezwarencommissie moet worden aangepast als één van de leden een nauwe betrokkenheid heeft bij de bezwaarmaker, zakelijk of privé. In die situaties kan de Bezwarencommissie een plaatsvervangend lid aanwijzen. Ook kan de Bezwarencommissie besluiten het bezwaar met twee leden (in plaats van drie) te behandelen.
- Gedurende een interne bezwaarprocedure blijft de samenstelling van de commissie ongewijzigd.

In de bezwaarprocedure gaat het vooral om het gevolgde proces. Er wordt bijvoorbeeld gekeken of alle



5.2 CAO-BEROEPSPROCEDURE (EXTERN)

De medewerker kan de cao-Beroepsprocedure starten als hij/zij van mening blijft dat een andere loonschaal van toepassing is. Als bezwaarmaker heeft de medewerker dan al intern gesprekken over de indeling gehad.

Deze CAO-beroepsprocedure kent een aantal stappen:

- De werknemer stuurt het bezwaar per brief/mail naar het secretariaat van de Beroepscommissie Functiewaardering voor het Beroepsgoederenvervoer over de Weg en de verhuur van mobiele kranen (BFB). Zie hiervoor cao art. 24.
- De Beroepscommissie onderzoekt of het bezwaar in behandeling kan worden genomen. Werknemer en werkgever ontvangen een informatieformulier. Dat moet ingevuld en ondertekend teruggestuurd worden.
- Als de Beroepscommissie het bezwaar in behandeling neemt, volgt een functie-onderzoek. Een gelijktijdig interview met de werkgever en de werknemer maakt daar deel van uit.

relevantie informatie is meegenomen in de besluitvorming.

Kent de Bezwaarcommissie het bezwaar toe, dan dient de Indelingscommissie de functie (opnieuw) in behandeling te nemen.

Wordt het bezwaar afgewezen? Of is de mede-werker het oneens met het nieuwe indelings-advies van de Indelingscommissie? Dan heeft de medewerkers altijd het recht om gebruik te maken van de Beroepsprocedure die beschreven is in de cao (art. 24). Daarover gaat paragraaf 5.2.

- Aan de hand van het interview wordt een concept-functiebeschrijving gemaakt. Dat concept wordt toegezonden aan de werknemer en de werkgever. Ze krijgen de opdracht om het gezamenlijk te beoordelen op juistheid en volledigheid. Eventuele aanpassingen en opmerkingen kunnen zij dan toevoegen.
- Als de werkgever en werknemer het eens zijn met het concept en de (eventuele) aanpassingen, dan ondertekenen zij het voor akkoord. Het geheel sturen zij retour naar het secretariaat van de Beroepscommissie.
- De Beroepscommissie beoordeelt of de procedure onpartijdig is verlopen.
- De Beroepscommissie bespreekt de waardering van de functiebeschrijving en doet een uitspraak over de functie-indeling.
- Per aangetekende brief ontvangen de werknemer en werkgever deze uitspraak. De uitspraak is bindend. Werknemer en werkgever moeten zich er dus aan houden.
- De uitspraak is bovendien met terugwerkende kracht werkzaam. De uitspraak geldt vanaf het moment dat de Beroepscommissie de bezwaarbrief heeft ontvangen. Vanaf die datum moet de werkgever het (eventuele) verschil in de loonschaal-indeling verrekenen.





6. ONDERHOUD

Net als een woonhuis, heeft ook een functiehuis regelmatig onderhoud nodig. Wanneer is onderhoud gewenst? Een viertal situaties kan daar aanleiding toe geven:

1 EÉN OF MEER FUNCTIES VERANDEREN QUA INHOUD, TAKEN EN/OF VERANTWOORDELIJKHEDEN.

Pas de betreffende functie-beschrijvingen aan. Gebruik voor je aanpak stap 3 uit hoofdstuk 7 en hoofdstuk 8. Gaat het om ingrijpende wijzigingen? Dan kun je

de functie beter helemaal opnieuw beschrijven. Raadpleeg daarna hoofdstuk 3 en kies voor methode 1, 2 of 3 uit dat hoofdstuk. Je kunt natuurlijk ook de Indelingscommissie inschakelen. Deze commissie kan toetsen of de veranderingen consequenties hebben voor de functie-indeling.

2 ER KOMT EEN NIEUWE FUNCTIE BIJ OF ER VERVALT EEN FUNCTIE.

Bij nieuwe functies → Volg hoofdstuk 2 over het beschrijven van functies.

Aansluitend kun je de nieuwe functiebeschrijving indelen zoals in hoofdstuk 3 staat aangegeven.

Bij vervallen functies → Verwijder de vervallen functie(s) uit alle systemen.

Zo blijft je functiehuis actueel en voorkom je dat systemen vervuild raken door achterhaalde informatie. Als een functie vervalt, moet je ook kijken welke taken en verantwoordelijkheden daarmee komen te vervallen. Heeft het vervallen daarvan consequenties voor andere functies? Dan moeten die andere functies daarop aangepast worden (zie hierboven bij 1).

3. DE DIENSTVERLENING VAN DE ORGANISATIE (OF AFDELING) GAAT VERANDEREN.

Schakel de Indelingscommissie in om te toetsen of deze verandering consequenties heeft voor de verschillende functies en de daarmee samenhangende indelingen. Is er geen Indelingscommissie? Of kom je er zelf niet uit? Schakel dan de adviseurs functiewaardering van STL in. Zij kijken met een professioneel

oog mee naar de mogelijke consequenties.

4 ER LIJKT AL EEN TIJD NIETS VERANDERD TE ZIJN (MAAR IS DAT WEL ZO?)

Wij raden aan om 1 of 2 maal per jaar je functiehuis te (laten) controleren. Want in geen enkele organisatie blijft alles 100% hetzelfde! Misschien zijn toch wijzigingen doorgevoerd die gevolgen hebben voor de functie-indeling. Maak zo'n check bijvoorbeeld tot een vast agendapunt van het HR-overleg. Of laat de periodieke check een vast onderdeel zijn van een kwaliteitsmanagementsysteem (en wijs er een verantwoordelijke functionaris voor aan!). Belangrijk is dat er een soort 'automatische herinnering' komt om deze controle uit te voeren.

Ook als er lange tijd niets is veranderd in de organisatie is het aan te raden om het functiehuis jaarlijks (of om het jaar) door te lichten. Als er een Indelingscommissie is, kun je die taak eventueel bij deze commissie neerleggen. Het is altijd goed om te weten of alles nog gaat zoals het zoals het ooit beschreven is!

7. STAPPENPLAN

In dit stappenplan beschrijven we hoe je een functiehuis bouwt of actualiseert.

0

DE VOORBEREIDING VAN HET PROJECT

- Maak een tijdsplanning. Probeer daarbij een realistische inschatting te maken van alle volgende stappen.
- Reserveer capaciteit (met name voor stap 3 en 4). Maak alvast één beschrijving van een lastige functie. Je kunt dan een juiste inschatting maken van de benodigde capaciteit. Kijk daarbij welke struikelblokken je ervaart (ophalen informatie, beschrijven, laten controleren, etc.). Houd je hierbij aan de tips van hoofdstuk 8 en gebruik de functiebeschrijving van bijlage 1 en/of 2 als leidraad. Bedenk dat ook anderen tijd moeten vrijmaken en dat hun normale werkzaamheden gewoon doorgaan.
- Zorg voor toestemming van de directie voor dit project. Vraag ook om een akkoord op hoe je de functie-informatie gaat ophalen (Wie wordt betrokken? Wie is verantwoordelijk?). Verzeker je ook van commitment van de directie op de implementatie. Informeer Directie/MT dat bestaande schaalindelingen mogelijk niet kloppen. En bepaal vooraf hoe de organisatie daar, binnen de kaders van de cao, mee om zal gaan.
- Betrek de OR of personeelsvertegenwoordiging aan (informatie en draagvlak).
- Stel (eventueel) een Indelingscommissie in (voor stappen 4, 5 en 6).
- Geef een interne bezwaarprocedure vorm. Let op: na de interne bezwaarprocedure kunnen medewerkers bij de Beroepscommissie Functiewaardering (BFB) in beroep gaan. Een uitspraak van de BFB over de functie-indeling is bindend voor alle partijen!
- Denk na over de communicatie en maak daarvoor een tijdpad. Het project mag voor de hele organisatie en de individuele medewerkers natuurlijk nooit als een verrassing achteraf komen!

RESULTAAT

De directie kent op voorhand de omvang en mogelijke consequenties en kan op basis daarvan een besluit nemen.

Een gedegen communicatieplan waarin met name aandacht is voor:

- De aankondiging van het project (zie stap 1);
- De voortgang en het ophalen van informatie (zie stap 3);
- Het resultaat (zie stap 8).

Directie/MT committeert zich aan de resultaten en de implementatie.

Zonder commitment heeft het geen zin om met dit project verder te gaan!

1

HET OPSCHONEN EN INVENTARISEREN VAN DE UNIEKE FUNCTIES IN DE ORGANISATIE

Let daarbij op:

- Dubbele functies (verschillende namen voor dezelfde functie);
- Ontbrekende functies;
- Functies die in de lijst staan maar niet meer bestaan/voorkomen;
- Correcte functienamen (dekt de naam de inhoud van de functie?);
- Juistheid van de functienaam en/of loonschaal van de medewerkers.

RESULTAAT

Een up-to-date overzicht van alle functiebeschrijvingen met de juiste benamingen.

Een overzicht van de functies die nog aangepast/beschreven moeten worden.

2

DE ORGANISATIE INZICHTELIJK MAKEN DOOR HET ORGANOGRAM TE ACTUALISEREN

In deze stap doe je het volgende:

- Je maakt een organogram op functie-/medewerkerniveau;
- Je noteert bij alle medewerkers hun huidige loon(schaal);
- Je maakt afwijkingen inzichtelijk (dit zijn mogelijke bespreekpunten).

Het is belangrijk om hier tijd in te investeren. Deze stap maakt namelijk helder of er medewerkers anders betaald worden dan je op basis van hun functie zou verwachten.

Ter overdenking: Water stroomt van boven naar beneden. En in een organogram is het met salariëring niet anders. Ook die gaat top-down. Is het binnen het bedrijf met de salariëring anders gesteld? Dan hoort daar een goede verklaring voor te zijn. Anders wordt het een bespreekpunt!

**3**

HET FUNCTIEHUIS (DE FUNCTIEBESCHRIJVINGEN) COMPLEET EN ACTUEEL MAKEN

Kies voor een standaardmodel om de functies te beschrijven. Gebruik hiervoor de voorbeelden uit bijlage 1 of 2. Vervolgens doe je het volgende:

- Je verwijdert beschrijvingen van niet meer bestaande functies;
- Je herschrijft sterk gewijzigde functies*;
- Je beschrijf de ontbrekende/nieuwe functies;
- Je actualiseert alle eerder beschreven functies;
- Tip: vermeld steeds de versiedatum in het document (en zeker in het einddocument van het complete functiehuis).

*Het gevaar bij het aanpassen van een sterk gewijzigde functie is dat je onbewust voortbouwt op het bestaande beeld van die functie. Daardoor loop je sneller vast. Vaak is het resultaat een beschrijving die nog steeds niet echt goed is en waarin de samenhang met andere functies onvoldoende of niet is meegenomen. Een sterkgewijzigde functie kun je daarom beter verwijderen en helemaal opnieuw beschrijven.

RESULTAAT

Een up-to-date organogram voorzien van salarissen, zodat eventuele afwijkingen herkenbaar zijn.

Dit vormt de basis voor de stappen 4 en 7.

RESULTAAT

Een op uniforme wijze beschreven verzameling functies binnen het functiehuis.

Dit vormt de basis voor de stappen 4 en 7.

4

INDELEN VAN DE FUNCTIES

- Met behulp van het Boek Functietyperingen van STL vergelijk je paarsgewijs alle functies. Zo deel je alle functies in. Bij voorkeur doe je dat in een team van twee of meer personen.
- Lastig in te delen functies of twijfelgevallen houd je apart. Je bespreekt ze (in stap 5 en 6) met een MT-lid of een leidinggevende die bekend is met de betreffende functie.
- In het nieuwe organogram noteer je per medewerker ook de loonschaal die bij de functie hoort. Dit maakt het kostenplaatje van het (nieuwe) functiehuis inzichtelijk.

Heb je te maken met een groot aantal (of met complexe) functiebeschrijvingen? Dan is het raadzaam een Indelingscommissie in te stellen (hoofdstuk 4).

RESULTAAT

Een set van juist ingedeelde functies, waarbij twijfelgevallen en/of afwijkende functies apart besproken worden in de stappen 5 en 6.

5

LASTIGE OF TWIJFELBESCHRIJVINGEN TOESTUREN AAN DE VERANTWOORDELIJKE MANAGER VOOR HET INLEZEN/VOORBEREIDEN

(Optioneel: adviseurs functiewaardering van STL inschakelen)

Is het lastig is om een goed beeld te krijgen van een functie? Dan kun je de kwestie voorleggen aan een verantwoordelijke leidinggevende (of aan een MT-lid). Deze leidinggevende kan zich dan in de functie verdiepen. In stap 6 stel je samen met de leidinggevende de indeling op.

RESULTAAT

De verantwoordelijke manager(s) zijn geïnformeerd over lastig in te delen functies of waarover twijfel bestaat.

Eventueel worden de adviseurs functiewaardering van STL ter ondersteuning ingezet.

6

INDELEN VAN LASTIGE/COMPLEXE FUNCTIES SAMEN MET DE VERANTWOORDELIJKE LEIDINGGEVENDE (OF MET EEN MT-LID)

De verantwoordelijke leidinggevende geeft een toelichting op de inhoud van de functie. Zo krijg je het functiebeeld helder. Zie ook hoofdstuk 4 over de Indelingscommissie.

RESULTAAT

Een helder beeld van lastig in te delen functies, resulterend in een gedragen indeling van deze functies.

7

INVENTARISEREN VAN DE VERSCHILLEN TUSSEN OUDE EN NIEUWE LOONSCHALEN

In de stap inventariseer je:

- Zowel de eventuele stijging als de daling in loonschalen;
- De consequenties van een eventuele terugschaling. Houd hierbij rekening met de spelregels die in de cao zijn vastgelegd. Het gaat hier niet alleen om het financiële plaatje. Aandacht verdient ook de impact op medewerkers die door terugschaling worden geraakt.

RESULTAAT

Inzicht in de verschillen tussen de huidige en de nieuwe functieindelingen. Een overzicht van de consequenties van de nieuwe functie-indeling, zowel op financieel als op persoonlijk vlak.

8

TOTAALPLAATJE PRESENTEREN (AAN DE DIRECTIE) EN WIJZIGINGEN DOORVOEREN

In deze stap zet je de communicatie in werking en zorg je dat alle gegevens actueel zijn.

- Je presenteert het nieuwe functiehuis aan de directie.
- Richting medewerkers licht je de ook de interne bezwaarprocedure toe.
- Je actualiseert de individuele dossiers van de medewerkers. Daarbij zorg je voor een goede onderbouwing van de besluiten en een correcte weergave van de gemaakte afspraken.
- Je implementeert de wijzigingen in alle relevante systemen.

RESULTAAT

Een actueel functiehuis met juiste loonschalen en goede onderbouwingen.

Opgeschoonde systemen die de juiste informatie bevatten.



8. TIPS BIJ HET MAKEN VAN EEN FUNCTIEBESCHRIJVING

1

Aan het beschrijven van functies gaat een goede voorbereiding vooraf! Zorg ervoor dat er consensus bestaat over de hiërarchische structuur van de organisatie en de betreffende afdelingen. Zeker als je meerdere functies gaat beschrijven is dat van belang. Een correct organogram laat direct de hiërarchische verhoudingen zien. Ook verheldert zo'n organogram de onderlinge samenhang van verantwoordelijkheden en afhankelijkheden.

2

Leg betrokkenen uit dat het bij functiebeschrijvingen om de organieke functie gaat. En dus niet om een persoonsbeschrijving. Voer als HR de gesprekken over een functie met de verantwoordelijke leidinggevende erbij. De leidinggevende is immers verantwoordelijk voor de functie-inhoud. Zo krijg je een objectief beeld van de functie. Je voorkomt er ook misverstanden mee, bijvoorbeeld als een medewerker in het gesprek de functie te zwaar aanzet.

3

[Schrijfproces 1e stap]

Probeer eerst een globaal beeld te krijgen van de functie. Formuleer op basis daarvan de doelstelling van de functie. Daarvoor beantwoord je vragen als: Waarom hebben wij deze functie in onze organisatie? Wat moet die functie realiseren? De doelstelling van een functie kun je vaak beschrijven als een zeer beknopte samenvatting van de belangrijkste hoofdtaken en werkzaamheden.

Vervolgens beschrijf je de context van de functie. Je schetst daarvoor de omgeving waarin de functie wordt uitgeoefend. Je gaat ook in op de samenhang van de verschillende functies binnen de betreffende organisatie of afdeling. Dit is belangrijk omdat organisaties/bedrijven nu eenmaal verschillen in aard en omvang.

Daarna schrijf je op waar de organisatie voor opgesteld staat, ofwel de doelstelling van het bedrijf (en de afdeling). Je begint met vragen te beantwoorden op bedrijfsniveau. Wat is de omvang van het bedrijf? Wie zijn klant of opdrachtgever? Welke (voor de functie) relevante afdelingen er zijn? Daarna wordt je verhaal specifiek en zoom je in op de betreffende afdeling. Wat is de doelstelling van de afdeling? Welke omstandigheden spelen een rol in het licht van de functie? Tot slot kun je de aspecten van de functie beschrijven die belangrijk zijn, maar welke niet in de eerder beschreven werkzaamheden tot uitdrukking komen.

Houd dit tekstonderdeel kort en bondig (maximaal een half A4-tje), zodat je je beperkt tot de echte kern van elk onderwerp!

4

[Schrijfproces 2e stap]

Als vervolgstap beschrijf je enkele hoofdtaken/processen die kenmerkend zijn voor de functie. Beperk je tot een opsomming van maximaal 5 taken. Als laatste hoofdtak kun je eventueel de 'overige werkzaamheden' benoemen (waarmee je alle belangrijke losse eindjes inbrengt). Toets ook of elke hoofdtak bijdraagt aan de doelstelling van de functie! Om over na te denken: Als het méér dan 5 hoofdtaken worden, vraag jezelf dan af of het nog wel om echte hoofdtaken gaat.

5

[Schrijfproces 3e stap]

Formuleer tot slot de werkzaamheden die onder de genoemde hoofdtaken/processen vallen. Doe dat per hoofdtak/proces en werk met bullets. Het gaat hierbij om de kern van de functie. Stel jezelf vragen als: Welke informatie zou ik geven als iemand om een toelichting op een vacature vraagt? Of: Als ik morgen je werk moet overnemen, wat moet ik dan doen? Toets daarbij ook of deze werkzaamheden bijdragen aan de hoofdtak!



6

Werkzaamheden die niet niveaubepalend zijn, hoef je niet te vermelden. Bijvoorbeeld 'archiveren' of 'koffie halen' (behalve natuurlijk als het om de functie van archief-medewerker of medewerker kantine gaat).

7

Probeer de werkzaamheden met dezelfde zinsopbouw en in dezelfde stijl te omschrijven. Formuleer daarbij zo concreet en specifiek mogelijk. Zorg ervoor dat de tekst niet op meerdere manieren kan worden uitgelegd. Elke zin starten met een werkwoord dwingt je al om actief en concreet te beschrijven.

Vermijd ook woorden als 'zelfstandig' en 'verantwoordelijk'. Dat is loze informatie. Iedereen voert immers zijn of haar werkzaamheden altijd zelfstandig uit. En verantwoordelijkheden zijn geen concrete werkzaamheden. Beschrijf geen algemeenheden en vaagheden, zoals 'zorgt voor' of 'verricht ondersteunende werkzaamheden'. Dit is zonder inhoud, nietszeggend en roept alleen maar vragen op.



8

Geef bij de werkzaamheden aan binnen welke kaders het is toegestaan om beslissingen te nemen of keuzes te maken. Denk daarbij aan formuleringen als: 'op basis van ...' volgens de geldende procedure ...', 'op aangeven van de leidinggevende ...' of 'binnen gegeven bevoegdheden...'. Vaak helpt het dit te beschrijven als een drietrapsraket: 'wat, waarbinnen, waartoe'. Heel concreet: Wat doet iemand? Waarbinnen ligt de vrijheid van handelen? Waartoe moet dat leiden?

9

Schrijf liever niet 'vervangt x bij afwezigheid en tijdens vakantie' of woorden van die strekking. Iemand zorgt in de regel alleen voor de voortgang bij afwezigheid, maar neemt niet de functie met alle verantwoordelijkheden en bevoegdheden over.

10

Zijn medewerkers snel geneigd te roepen: 'Dat staat niet in mijn functiebeschrijving'? Vermeld dan bij elke functie eventueel: 'Verricht overige werkzaamheden passend binnen de kaders en het niveau van de functie'.

11

Geef elke functiebeschrijving dezelfde lay-out. Probeer een lengte van één A4-tje aan te houden, maximaal anderhalf A4-tje. Voeg aan de beschrijving een versiedatum toe.

12

Controleer op overlap/dubbelingen in taken en/of verantwoordelijkheden met de andere functies die je hebt beschreven.

13

Tot slot de ultieme check voor je beschrijving... Een functiebeschrijving is kort en bondig, concreet en specifiek én geeft een goed beeld van de functie binnen de betreffende afdeling/organisatie.



Kom je er niet helemaal uit met het beschrijven?

Bijlage 3 biedt aanvullende schrijfhulp!



BIJLAGEN

Bijlage 1. Voorbeeld functiebeschrijving met beknopte inhoud

	FUNCTIEBESCHRIJVING
Organisatie	Voorbeeld B.V.
Functienaam	Planner
Plaats in de organisatie	Rapporteert aan de Teamleider Planning
Doelstelling van de functie	Het efficiënt verzorgen en begeleiden van transporten

ALGEMEEN

[Organisatie]

Voorbeeld B.V. heeft circa 175 medewerkers in dienst, waarvan 140 chauffeurs (deels Engels-/Duitstalig). De vloot bestaat uit 120 trekkers en 250 temperatuurgecontroleerde trailers die voor het merendeel zijn uitgerust met tracking & tracing. De wagens zijn uitgerust met boordcomputers. XXX en YYY zijn vaste opdrachtgevers (95% van de orders) en genereren dagelijks opdrachten. Er wordt vooral gereden met bederfelijke lading op Engeland en Scandinavië.

[Afdeling]

De afdeling Planning bestaat uit 2 groepen/aandachtsgebieden, beide met een eigen Teamleider. De Planners en Teamleiders werken in een roulatiesysteem, zodat ze om de zes weken telefoondienst/ bereikbaarheidsdienst hebben en om de drie weken een zaterdagdienst. De Planners werken in ploegdienst, waarbij elke ploeg/tijdstip zijn eigen aandachtsgebied heeft, zoals de tijdstippen van de dag- of avondferry en de keuze tussen tunnel of ferry. Voor de ferry's zijn met de reder

contractafspraken gemaakt die op aangegeven tijden meerdere beschikbare plaatsen garanderen. Piekmomenten binnen de planning liggen tussen 11:30 en 15:30 uur.

[Functie]

De complicerende factor bij het plannen is dat er gelijktijdig met een aantal aspecten rekening gehouden moet worden. De belangrijkste aspecten bij het plannen zijn: tijdsplanning/opvolging in combinatie met de rij- en rusttijdenwet, deadlines voor onder andere ferry's en de gemaakte klantafspraken. Uitval van materieel en chauffeurs kunnen ingrijpende/tijdgebonden aanpassingen van de planning veroorzaken.

OMSCHRIJVING VAN DE WERKZAAMHEDEN

- Deelt de chauffeurs en wagens in, op basis van de (door de avond-/zaterdagploeg gemaakte) planning, hoeveelheden aan lading en bestemmingen.
- Stemt met de chauffeurs de laad-/losopdrachten af.
- Voert alle relevante informatie voor de chauffeurs via de computer in, zodat deze op de boordcomputer beschikbaar is.
- Past de planning voortdurend aan op nieuwe orders, die op vaste tijdstippen binnenkomen.
- Houdt hierbij rekening met de beschikbaarheid van ferry's, chauffeurs, materieel, zaken als de rij- en rusttijdenwet, ingeplande vakanties/weekends en (indien mogelijk) de persoonlijke wensen van chauffeurs.
- Plant proactief wagens en chauffeurs in voor vaste transportopdrachten.
- Volgt de voortgang/beschikbaarheid van chauffeurs en wagens door middel van het satellietstelsel.
Past hier eventueel de lopende planning op aan.
- Plant op verzoek van de Wagenparkbeheerder wagens uit voor onderhoud; plant chauffeurs uit op verzoek van de Teamleider.
- Staat chauffeurs te woord die onderweg tegen problemen aanlopen en probeert daarbij een oplossing aan te dragen.

- Bespreekt problemen bij het plannen/afstemmen met de Teamleider.
- Geeft per fax/e-mail een ferryrelease door ter aankondiging van welke wagen/trailer wanneer bij de maatschappij aankomt.
- Informeert XXX en YYY over welke wagen met welke lading/order onderweg is, als input voor de nachtdienst.
- Werkt onder andere in de late dienst planningsbestanden bij met gegevens over de uitgevoerde orders.

Aanvullende belangrijke informatie (in relatie tot de functie)

Dit omvat zaken als vereiste kennis, diploma's, bijzondere werkomstandigheden, te gebruiken technieken en systemen, jaarlijks gereden kilometers en het inzetbare materieel.

De functiebeschrijving moet aangeven wat de functie inhoudt binnen de organisatie en afdeling én wat er nodig is om de functie uit te oefenen.



Bijlage 2. Alternatief voorbeeld functiebeschrijving met beknopte inhoud

In bijlage 1 is de functie van Planner op klassieke wijze beschreven. Als alternatief kun je ook kiezen voor onderstaande functieomschrijving. Deze sluit beter aan op de gangbare HR-processen. Je kunt dan bijvoorbeeld makkelijker een link leggen met beoordelings- en functioneringsgesprekken.

De 'Omschrijving van de werkzaamheden' (uit bijlage 1) is in deze alternatieve versie gegroepeerd in hoofdtaken of processen. Vervolgens zijn per hoofdtaak de concrete werkzaamheden opgesomd. Aansluitend is per hoofdtaak het gewenste resultaat beschreven.

Belangrijk is dat je het gewenste resultaat zo specifiek en meetbaar mogelijk beschrijft (omwille van de beoordelings- en functioneringsgesprekken).

De hoofdstukken 'Algemeen' en 'Aanvullende belangrijke informatie' (uit bijlage 1) blijven ook bij dit alternatief noodzakelijk.

Hoofdtak/Proces	Werkzaamheden	Resultaat
Opstellen planning	<ul style="list-style-type: none"> • Deelt de chauffeurs en wagens in, op basis van de (door de avond-/zaterdagploeg gemaakte) planning, hoeveelheden aan lading en bestemmingen. • Stemt met de chauffeurs de laad-/losopdrachten af. • Plant proactief wagens en chauffeurs in voor vaste transportopdrachten. • Plant op verzoek van de Wagenparkbeheerder wagens uit voor onderhoud; plant chauffeurs uit op verzoek van de Teamleider. 	<p>Een volgens opdracht tijdig gerealiseerde planning, binnen de aangegeven marges en met de juiste informatie-verstrekking.</p>
Voortgang	<ul style="list-style-type: none"> • Past de planning voortdurend aan op nieuwe orders, die op vaste tijdstippen binnenkomen. • Houdt hierbij rekening met de beschikbaarheid van ferry's, chauffeurs, materieel, zaken als de rij- en rusttijdenwet, ingeplande vakanties/weekends en (indien mogelijk) de persoonlijke wensen van chauffeur. • Volgt de voortgang/ beschikbaarheid van chauffeurs en wagens door middel van het satellietstelsel. Past hier eventueel de lopende planning op aan. 	<p>Het realiseren van een continue up-to-date planning waarbij voortgang en beschikbaarheid zijn gewaarborgd, binnen de mogelijkheden van wet- en regelgeving en de wensen van chauffeurs.</p>

Hoofdtak/Proces	Werkzaamheden	Resultaat
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> • Staat chauffeurs te woord die onderweg tegen problemen aanlopen en probeert daarbij een oplossing aan te dragen. • Bespreekt problemen bij het plannen/afstemmen met de Teamleider. • Geeft per fax/e-mail een ferryrelease door ter aankondiging van welke wagen/trailer wanneer bij de maatschappij aankomt. • Informeert XXX en YYY over welke wagen met welke lading/ order onderweg is, als input voor de nachtdienst. 	<p>Heldere communicatie, waardoor misverstanden beperkt blijven tot een minimum. Klanttevredenheid. Opgeloste problemen.</p>
Administratie	<ul style="list-style-type: none"> • Voert alle relevante informatie voor de chauffeurs via de computer in, zodat deze informatie op de boordcomputer beschikbaar is. • Werkt onder andere in de late dienst planningsbestanden bij met gegevens over de uitgevoerde orders. 	<p>Complete en tijdige administratie, foutloze facturatie.</p>



Bijlage 3. Aanvullende hulp bij het schrijven

Vaak is wel duidelijk wat iemand ongeveer moet doen binnen een functie. Maar om dit goed op papier te krijgen is nog niet zo eenvoudig. We bieden je graag wat schrijfhulp hierbij!

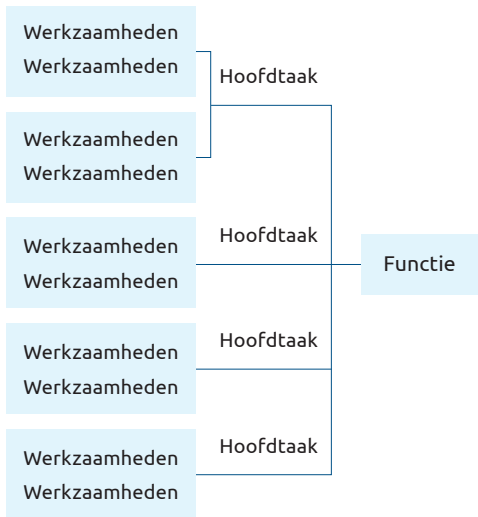
Iedereen heeft een eigen schrijfstijl en een eigen voorkeur voor een aanpak. Blijf daar vooral aan vasthouden. En dwing jezelf niet in een keurslijf. Probeer wél een vast format te hanteren voor de functiebeschrijving. Een voorbeeld daarvan vind je in bijlage 1. Uiteraard is het nodig bij dit format om voorafgaand aan het schrijven een goed beeld van de functie te hebben. Hier ligt vrijwel altijd een functie-interview (functie-onderzoek) aan ten grondslag.

Het format van bijlage 2 vraagt om een meer gefaseerde aanpak. Dat kan handig zijn als je op hoofdlijnen weet wat de bedoeling van een functie is, maar nog niet helder is hoe de werkzaamheden er precies uit (gaan) zien. Dit format is ook voor meerdere doeleinden te gebruiken. Denk daarbij aan functionerings-/beoordelingsgesprekken en aan opleidings- of trainingsbehoeftes. In dit format zijn namelijk ook de resultaten (meetbare doelen) opgenomen. Dat geeft mogelijkheden om op resultaat te sturen.

Als je een (scherp) beeld van de functie hebt, hoe pak je dan het beschrijven aan? In hoofdstuk 8 hebben we al aangegeven dat het handig is om te beginnen met de hoofdtaken. Elke functie kent hoofdtaken. De belangrijkste 3 tot 5 hoofdtaken moeten beschreven worden.

Hoofdtaken hebben de eigenschap dat je er iemand op kunt aanspreken. Denk hierbij aan wat een functie is: *'Een functie is het formeel samengesteld geheel van onderling samenhangende (hoofd)taken en verantwoordelijkheden die door een of meerdere personen wordt uitgeoefend en die gericht is op het realiseren van een bepaald doel voortvloeiend uit de doelstelling van het betreffende organisatieonderdeel.'*

Voorbeeld van een functieopbouw:



Hoe herken je de hoofdtaken?

- Specifiek → Ze zijn gekoppeld gebonden aan de functie
- Meetbaar → Ze leiden tot meetbare resultaten
- Aanspreekbaar → De functionaris kan er op aangesproken worden
- Realiseerbaar → Ze zijn door de functionaris te realiseren
- Tijdloos → Ze hebben geen tijdelijk karakter (zijn structureel van aard)

Beschrijf de hoofdtaken in concrete, kernachtige bewoordingen.

Werk ze daarna, per hoofdtak, uit in werkzaamheden.

Hoofdtak 1:

.....

Werkzaamheden:

.....

.....

Gebruik korte, concrete zinnen. En schrijf in de onvoltooid tegenwoordige tijd.

Bijvoorbeeld: 'Neemt materiaal uit stelling', 'Berekent gemiddelde waarde'.

Geef bij de werkzaamheden ook aan op grond waarvan ze uitgevoerd moeten worden. Bijvoorbeeld: 'Volgens instructie van ...', 'Aan de hand van planninggegevens ...', 'Na toestemming van ...'. Houd hierbij de tips uit hoofdstuk 8 in gedachten.

Om te toetsen of je de kern van de functie te pakken hebt, stel je jezelf na afloop van het schrijven een aantal vragen:

- Rechtvaardigen de beschreven hoofdtaken/verantwoordelijkheden van de functie het bestaansrecht (het doel) van de functie?
- Wat gaat er fout of gaan we missen als we de functie opheffen?
- Zijn de beschreven functies (als het om meerdere functies gaat) samen in staat de afdelings- of groepsdoelstellingen te realiseren?

Als je deze vragen kunt antwoorden, is dat het moment om het doel van de functie te beschrijven. Als je het format uit bijlage 2 gebruikt, werk je per hoofdtak ook de gewenste resultaten uit in de kolom 'Resultaten'.

Nogmaals: beschrijf de functies beknopt en beperk je tot de echte hoofdtaken. Het is niet de lengte van de beschrijving maar de inhoud die het niveau bepaalt! Ook voor een leek moet duidelijk zijn waar het om gaat. Stel jezelf daarom tijdens het schrijven regelmatig de vraag: 'Snapt een sollicitant nu wat ik van hem of haar verwacht?'

Is het antwoord op die laatste vraag 'ja'?

Dat heb je een goede functiebeschrijving gemaakt.

Complimenten!



DIENSTVERLENING VOOR JOU!

Sectorinstituut Transport en Logistiek (STL) is opgericht door én voor de sector. We werken voor meer dan 7.500 bedrijven. En voor iedereen die daar werkzaam is.

Onze dienstverlening brengt de arbeidsmarkt in beweging en zet bedrijven in hun kracht. We zorgen voor méér instroom en minder uitstroom. En stellen medewerkers in staat met plezier aan het werk te gaan én te blijven.

STL werkt. Voor jou!

VRAGEN OVER FUNCTIEWAARDERING?

Bel 088-2596110 of mail naar fuwa@stlwerkt.nl

