

## **ODRP-functiewaarderingssysteem (OFS)® 2008**

Het ODRP-functiewaarderingssysteem (OFS)® versie 2008 is voor eigen gebruik en toepassing in licentie verleend aan

..... (naam), licentienemer,  
onder licentienummer ....., aangeaan bij overeenkomst d.d. ....

### *Indien van toepassing*

De versie 2008 is door Capgemini Nederland B.V. voor de licentienemer aangepast.

Niets uit deze versie mag zonder schriftelijke toestemming van de licentiegever, op welke wijze dan ook worden beschikbaar gesteld aan derden, al dan niet ten behoeve van toepassing van het systeem.

Utrecht, .....(datum)

## **ODRP-functiewaarderingssysteem (OFS)® 2008**

© 2008, Capgemini Nederland B.V., Practice HR Transformation.

Behoudens uitzondering door de wet gesteld mag zonder schriftelijke toestemming van de auteur niets uit deze uitgave worden verveelvuldigd, opgeslagen in geautomatiseerde gegevensbestanden en/of openbaar worden gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door middel van druk, fotocopie, opnamen, microfilm of anderszins, hetgeen ook van toepassing is op de gehele of gedeeltelijke bewerking. De auteur is met uitsluiting van ieder ander gerechtigd de in artikel 16B Auteurswet 1912 juncto het KB van 20 juni 1974 (Stb. 351), zoals gewijzigd bij het KB van b 23 augustus 1985 (Stb. 471) en artikel 17 Auteurswet 1912 bedoelde vergoedingen te innen en/of daartoe in en buiten rechte op te treden.

® 2008, Capgemini Nederland B.V., Practice HR Transformation.

Het ODRP-functiewaarderingssysteem (OFS)® is een geregistreerd product, dat zonder schriftelijke toestemming van de eigenaar op enigerlei wijze al dan niet in bewerkte vorm niet door derden mag worden gebruikt dan wel worden toegepast.

ODRP-functiewaarderingssysteem (OFS)® is eigendom van Capgemini Nederland B.V. en wordt beheerd en toegepast door de Practice HR Transformation.

Nadere informatie is verkrijgbaar via de Practice HR Transformation van Capgemini, Postbus 2575, 3500 GN Utrecht, telefoon 030 - 6895411, telefax 030 - 6898844

Utrecht, maart 2008.

## 0. Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
2.1	Belonen	5
2.2	Varianten binnen het systeem	7
<b>3</b>	<b>Systeemintrodactie</b>	<b>9</b>
3.1	Inleiding tot het systeem	9
<b>4</b>	<b>Niveau-indeling hoofdgroepen</b>	<b>13</b>
4.1	Hoofdgroep I	13
4.2	Hoofdgroep II	13
4.3	Hoofdgroep III	14
4.4	Hoofdgroep IV	15
4.5	Hoofdgroep V	16
4.6	Hoofdgroep VI	17
<b>5</b>	<b>Secundaire factoren</b>	<b>18</b>
5.1	Functionele vorming	18
5.2	Handelingsvrijheid	20
5.3	Keuzemogelijkheden	21
5.4	Leidinggeven	23
5.5	Contact	28
<b>6</b>	<b>Conversietabellen</b>	<b>30</b>
6.1	Voorbeeld-conversietabel I zonder tussenschalen	30
6.2	Voorbeeld-conversietabel II met tussenschaal 10A	31
6.3	Voorbeeld-conversietabel III met tussenschalen 10A en 11A	32
<b>7</b>	<b>Nadere informatie</b>	<b>34</b>

# 1. Voorwoord

Voor u ligt het ODRP-functiewaarderingsstelsel (OFS)® 2008. Na de introductie van het door ODRP organisatieadviesbureau van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten ontworpen eerste Gemeentelijk Functiewaarderingsstelsel in 1980, aangepast in 1982 en 1986, heeft ODRP organisatieadviesbureau bij zijn verzelfstandiging in 1990 het ODRP-functiewaarderingsstelsel (OFS)® 1991, geïntroduceerd. In 1992 is het stelsel herzien en voor het laatste aangepast in 1995. In 1996 is het ODRP organisatieadviesbureau samengegaan met Moret Ernst & Young Management Consultants, later Ernst & Young Consulting, alwaar het stelsel 2000 is ontwikkeld. Dit stelsel is overgegaan op de rechtsofvolger Capgemini (tot 15 april 2004 Cap Gemini Ernst & Young) en is voor het laatste in 2004 herzien.

Bij het actualiseren van het stelsel is rekening gehouden met ontwikkelingen in de organisaties voor wat betreft de wijze van werken en met opmerkingen van gebruikers. Dit heeft onder meer geleid tot:

- het aanpassen van de inleiding wat betreft onze visie op de plaats van functiewaardering binnen het HRM- en beloningsbeleid van organisaties, en het toevoegen van informatie over licentie en certificering;
- het aanscherpen van de teksten voor de secundaire factor ‘Functionele Vorming’, conform de onderwijsstructuur van het MBO, HBO en universitair onderwijs;
- het schrappen van de variant Zelfstandigheid;
- het uitbreiden van informatie over het gezichtspunt leidinggeven wat betreft het leidinggeven door een griffier en het niet-structureel leidinggeven tijdens repressie bij de (beroeps)brandweer.

De procedureregelingen zijn voor het laatste in 2003 aangepast aan recente ontwikkelingen in jurisprudentie op grond van de Algemene wet bestuursrecht. Daarnaast is in 2008 de procedureregeling voor het waarderen van functiefamilies ontwikkeld.

ODRP heeft in 1995 zijn functiewaarderingsstelsel en de daarbij behorende regelgeving door een extern, op dat gebied landelijk erkend bureau, laten toetsen op seksneutraliteit. Dat bureau is van mening dat het ODRP-functiewaarderingsstelsel (OFS)®, behoudens enkele ondergeschikte opmerkingen, volledig voldoet aan de gestelde eisen.

Het ODRP-functiewaarderingsstelsel (OFS)®, de daarbij behorende regelgeving en de naamgeving is een beschermd stelsel, omdat het stelsel en de procedureregelingen door derden op oneigenlijke en onjuiste wijze werden en worden gebruikt. Deze bescherming heeft tot gevolg dat het stelsel en de procedureregelingen (zowel de huidige als voorgaande

versies) voor eigen gebruik en gebruik ten behoeve van derden in licentie kunnen worden gegeven. Aan licentienemers wordt een abonnementensysteem geboden voor updates van zowel het ODRP-functiewaarderingsysteem (OFS)® als de ODRP procedureregelingen.

In de licentie zijn de volgende voorwaarden opgenomen:

- De licentiegever heeft het ODRP-functiewaarderingsysteem (OFS)® in eigendom, waarvan auteurs- en andere intellectuele eigendomsrechten berusten bij de licentiegever;
- De licentiegever verleent aan de licentienemer toestemming het ODRP-functiewaarderingsysteem (OFS)® voor eigen gebruik op maat te maken (een variant te kiezen) en toe te passen;
- Het is de licentienemer zonder schriftelijke toestemming van de licentiegever niet toegestaan het in licentie verkregen ODRP-functiewaarderingsysteem (OFS)® te laten aanpassen dan wel te laten toepassen door derden, dan wel beschikbaar te stellen of in sublicentie te geven aan derden.

Tot slot vermelden wij dat de alom bekende introductie- en bijscholingscursussen functiewaardering van Capgemini zijn uitgebreid en verzaagd.

Door de toenemende vraag van derden het systeem te mogen toepassen en vanwege de onjuiste toepassing van het systeem (zonder licentie) door ongeschoolde derden, ziet Capgemini zich genoodzaakt het systeem te certificeren. Deze certificering, welke in 2008 van start gaat, zal ertoe leiden dat de licentiegever de expertise van gecertificeerden en de toepassing van het systeem kan garanderen. In de tussenliggende periode wil Capgemini zich flexibel opstellen richting klanten die het systeem willen laten toepassen door een derde. Dit op voorwaarde dat op een gegeven ogenblik Capgemini wordt ingeschakeld voor de uitvoering van een kwaliteitscontrole. Capgemini wil het recht behouden (en voelt ook de plicht daartoe) de toepassing van haar systeem te monitoren op kwaliteit. Deze kwaliteitscontrole kan plaatsvinden door middel van een toetsende controle op de uitkomsten van de functiewaarderingsronde voordat een formele commissie (functiewaarderings-/ toetsingscommissie) zich daarover buigt of middels het zitting laten nemen van één van onze gekwalificeerde adviseurs in de formele commissie.

Licentienemers van het ODRP-functiewaarderingsysteem (OFS)® zullen hiervan op de hoogte worden gehouden.

## 2. Inleiding

Functiewaarderen is het ordenen van functies naar zwaarte binnen een bepaalde organisatie en het daaraan koppelen van salarisschalen. De formele basis voor het functiewaarderen is te vinden in twee goed te onderscheiden, maar wel één geheel vormende documenten, te weten:

1. de procedureregeling;
2. het waarderingsstelsel.

### ***Functie***

Bij functiewaarderen kunnen zich voor wat betreft het begrip functie drie mogelijkheden voordoen:

#### a. Mensfunctie

Het geheel van werkzaamheden, door de ambtenaar *verricht* krachtens en overeenkomstig hetgeen hem/haar door het daartoe bevoegde bestuursorgaan is opgedragen. Het gaat dus om de werkelijk verrichte taken in opdracht van het bevoegde bestuursorgaan.

#### b. Organieke functie

Wanneer dit uitdrukkelijk als zodanig is vermeld, kan er ook sprake zijn van '*te verrichten* werkzaamheden', dat wil zeggen datgene wat iemand zou moeten doen in opdracht van het bevoegde bestuursorgaan.

#### c. Generieke functie

Een generieke functiebeschrijving maakt deel uit van een functiefamilie, dat is een groep van functies, die naar aard en soort van werkzaamheden vergelijkbaar zijn.

Uit de procedureregeling moet duidelijk blijken welke keuze is gemaakt met betrekking tot het begrip functie. De meeste organisaties zijn inmiddels overgestapt op specifieke organieke functies (een beschrijving van de te verrichten taken op een bepaalde plaats in de organisatie) of gebruiken generieke functies die deel uitmaken van functiefamilies.

Een functiefamilie bestaat uit meerdere niveau's of bandbreedtes. In deze zogenaamde bandbreedtes worden de niveaubepalende werkzaamheden beschreven. Een generieke functie bestaat uit een algemeen functieprofiel (het "signalement" van de functiefamilie) met daaraan gekoppeld een beschrijving van de niveaubepalende werkzaamheden binnen die familie (de "bandbreedte").

Elke vorm van beschrijving kan echter met het ODRP-functiewaarderingsstelsel (OFS)<sup>®</sup> gewaardeerd worden, mits deze voldoende informatie bevat.

## 2.1 Belonen

Functiewaardering vormt een solide basis voor de vaste beloning voor elke functie binnen een organisatie. De beloning als uitkomst van functiewaardering is verbonden aan de zwaarte van de opgenomen taken. Waardering moet hier dus gelezen worden als: het vaststellen van de waarde van de functie in geld. Functiewaardering geeft geen oordeel over de wijze van taakvervulling of de mate van erkenning van het werk dat uitgevoerd moet worden. Het zegt iets over de zwaarte (moeilijkheidsgraad) van *wat* er gedaan moet worden, maar niets over de wijze *waarop* of *hoe* dat werk gedaan wordt.

Een juiste beloning bestaat uit meer dan alleen de functiewaarderingsuitkomst, denk bijvoorbeeld aan:

- De aan de functieschaal gekoppelde financiële beloning in de vorm van de geldende periodiek, een eindejaarsuitkering, de vakantietoelage, de uitlooprang, arbeidsmarkttoelage, etc,
- Financiële beloning die gekoppeld is aan de wijze van uitvoeren, zoals gratificaties, eenmalige uitkeringen, toelages; en
- Niet financiële beloningscomponenten zoals scholing, de schouderklop, weekendjes weg, etc..

Elke organisatie dient naast de regulier uitgevoerde functiewaardering haar eigen beloningsbeleid vorm te geven. Daarvoor moeten keuzes worden gemaakt in de grondslagen van de beloning: wat belonen wij na functiewaardering en waarom? Hier ligt een mooie kans om organisatiedoelen en HRM strategie aan elkaar te koppelen. De doelen waarop de organisatie stuurt komen dan duidelijk terug in de gesprekkencyclus en vormen een belangrijk onderdeel van de HRM-strategie. De mate waarin de medewerker bijdraagt aan de realisatie van de organisatiedoelen of de wijze waarop hij/zij in de persoonlijke ontwikkeling daaraan meewerkt worden op die manier gekoppeld aan een beloningsbeleid dat die doelen helder benadrukt.

Het basisdocument bij uitstek waarin die doelen vertaald worden is de functiebeschrijving.

Om beloningsbeleid een beter houvast te geven beginnen steeds meer organisaties met het opnemen van competenties in functiebeschrijvingen. Een vraag die zich dan ook steeds vaker aandient, is of competentieontwikkeling beloond dient te worden en hoe dat vervolgens dient te gebeuren. Capgemini heeft op grond van haar ervaringen in de praktijk op het terrein van beloningsbeleid, functiewaardering en competentie management een visie ontwikkeld op competentiewaardering en -beloning. In deze visie zijn functiewaardering en competentiebeloning onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het verschil tussen beide is gelegen in

hun doel: functiewaardering legt de basis voor een vaste beloning die de nodige inkomenszekerheid en rechtvaardigheid biedt. Competentiebepaling heeft als doel het beleid te ondersteunen dat de inzetbaarheid (employability) van werknemers vergroot. Ze komt daarmee tegemoet aan de behoefte individuele bijdragen aan de inputkant te belonen. Dit in tegenstelling tot prestatiebepaling, waarbij de nadruk ligt op het belonen van individuele bijdragen aan de outputkant.

Functiewaardering legt dus de basis voor een vaste beloning en wel door de zwaarte van functies ten opzichte van elkaar te meten, resulterend in een schaalindeling voor elke functie. In het ODRP-functiewaarderingssysteem wordt daarvoor de zwaarte van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden gewaardeerd en de benodigde kennis en vaardigheden bepaald. De praktijk heeft geleerd dat houding- en gedragsaspecten minder geschikt zijn om te waarderen, omdat ze veelal leiden tot definitieproblemen, interpretatieverschillen, moeilijk te kwantificeren zijn en daarmee leiden tot verstarring van het beloningssysteem, daar waar flexibiliteit juist de inzet is!

Veel organisaties hanteren in hun beloningsbeleid een vorm van flexibel belonen, bestaande uit bijvoorbeeld een aanloop- en functieschaal en een vorm van uitloop (meestal in de vorm van een uitloopschaal). Medewerkers worden bij aanstelling op grond van de taakhoud van hun functie, de daarvoor vereiste competenties en de mate waarin zij functievolswassen zijn, ingepast in een daarbij horende schaal. Uitbreiding van functietaken en ontwikkeling van competenties worden beloond door middel van groei in de loonschaal(en); competentiebepaling is daarmee een vertaling van de snelheid waarmee een medewerker de bandbreedte van de beloningsspreiding (van minimumschaal tot maximumschaal) doorloopt. Ontwikkelt een medewerker zich zeer snel en is daartoe relatief eerder functie volswassen, dan zal hij/zij eerder de top van de beloningsspreiding behorende bij die functie hebben bereikt en eventueel toe zijn aan een zwaardere functie. Het gaat daarbij om de vaste beloning. Dit in tegenstelling tot prestatiebepaling waarbij het veelal gaat om variabele beloning, bijvoorbeeld een gratificatie voor bijzondere resultaten die niet direct gekoppeld zijn aan de functie-inhoud. Het beoordelingsgesprek is het instrument waarmee onder andere wordt vastgesteld of uitbreiding van functie-invulling heeft plaatsgevonden en in hoeverre de vereiste competenties zijn ontwikkeld.





Competentiebeloning vereist meer dan een goed beoordelingssysteem met duidelijke afspraken en richtlijnen. Het management dient zich tevens bewust te zijn van de consequenties van deze beloningsvorm: een hogere salarisschaal toekennen is makkelijker dan de medewerker uitleggen dat hij/zij daar (nog) niet voor in aanmerking komt.

Functiebeschrijving en -waardering, werving en selectie, inpassing, opleidingsbeleid, loopbaanplanning, beoordeling en competentiebeloning worden door deze benadering onlosmakelijk met elkaar verbonden. Zij vormen daarmee de basis voor een rechtvaardig integraal personeelsbeleid dat recht doet aan de individuele inzet van medewerkers.

## 2.2 Varianten binnen het systeem

Het voor u liggende ODRP-functiewaarderingssysteem (OFS)® 2008 is een waarderingssysteem dat in elke gewenste procedure bruikbaar is en voor elke functie toepasbaar is.

In de navolgende systeemtekst kan voor bepaalde onderdelen worden gekozen uit enkele varianten. Het betreft:

- Varianten in de benadering van het leidinggeven; de subvariant 'functioneel leiding geven' ten behoeve van een 'platte' organisatiestructuur en daarmee het belonen van het niet-hiërarchisch (ook wel werkleiding genoemd) leidinggeven;
- Varianten in de tabel leidinggeven;
- De mogelijkheid van varianten in de conversietabel, waaronder een tweetal tabellen met de tussenschalen 10A respectievelijk 10A en 11A .

Vóór de vaststelling van het systeem dient door de organisatie die het gaat toepassen een specifieke keuze uit de varianten te worden gemaakt.

De conversietabel, waarvan drie voorbeelden zijn opgenomen, wordt door het bevoegd gezag in overleg met de vakorganisaties (GO) na afloop van de rangordening ten behoeve van de definitieve vaststelling aan de orde gesteld. Dit gebeurt om een zo goed mogelijke aansluiting bij de bestaande bezoldigingslijn te verkrijgen.

Voor het bepalen van de inconveniëntentoeslag verwijzen wij naar de regeling die het College van Arbeidszaken heeft ontwikkeld.

Voor het bepalen van het salarisniveau voor ambulancepersoneel verwijzen wij naar de CAR/UWO, artikel 19.a.2.

## 3. Systeemintrodactie

### 3.1 Inleiding tot het systeem

- 3.1.1 Uitgangspunt bij de bepaling van het functieniveau is de indeling van de functies in zes hoofdgroepen. Met behulp van vijf criteria, de secundaire factoren, wordt binnen de hoofdgroepen I t/m VI de nodige verfijning verkregen (ook wel genoemd tweetrapssystematiek). Als basis voor de verfijning gelden de niveaubepalende werkzaamheden. Dit zijn de werkzaamheden die blijkens de functiebeschrijving het niveau van de hoofdgroep bepalen.
- 3.1.2 De hoofdgroepindeling is gebaseerd op het werk- en denkniveau, dat wil zeggen: het minimale niveau dat nodig is om de functie op normaal goede wijze te vervullen. De begrippen werken en denken zijn uiteraard niet in tegenstellende zin bedoeld. Het woord 'werkniveau' alleen zou toereikend zijn geweest. De toevoeging geeft slechts aan dat het niveau van denken (in en ten behoeve van het werk) een belangrijke rol speelt bij de hoofdgroepindeling.
- 3.1.3 In de karakteristieken van de hoofdgroepen is het algemeen werk- en denkniveau verwoord, dat als basis dient voor de indeling van de functie in de desbetreffende hoofdgroep. Hierbij kan als indicatie worden gehanteerd de voor de werkzaamheden van belang zijnde basisopleiding. Wanneer in de advertentietekst een diploma van een te hoge opleiding wordt vereist, kan dit conform constante jurisprudentie consequenties hebben voor de indeling van een functionaris in een salarisschaal. Het mag duidelijk zijn dat het niet gaat om officiële kwalificaties van de persoon, maar om de functie-eisen. Bij de werving van personeel zullen in de advertentietekst opleidingen dienen te worden vermeld, die direct aansluiten bij het beoogde werk- en denkniveau. De wijze waarop het onder beroepsvorming vermelde kennisniveau is verkregen, bijvoorbeeld door opleiding, vorming, ervaring of anderszins, is van geen belang.
- 3.1.4 Bij het algemeen werk- en denkniveau gaat het om een ondeelbaar begrip. Hierbij kan het opleidingsaspect wel eens te veel aandacht krijgen. Vooropgesteld dat reële opleidingseisen een zeer bruikbare indicatie verschaffen, kijkt de functiewaarderingsdeskundige bij het bepalen van de hoofdgroep niet alleen naar de vereiste opleiding, zoals aangegeven in de

functiebeschrijving, maar zoekt hij/zij aansluiting bij de omschreven karakteristiek (dus de aard, het karakter of het “signalement” van de werkzaamheden). Wanneer bijvoorbeeld voor een leidinggevende functie geen MBO wordt gevraagd, maar VMBO, eventueel aangevuld met langdurige speciale cursussen, dan zou door de functiewaarderingsdeskundige een indeling in hoofdgroep III overwogen kunnen worden wanneer het een duidelijke kaderfunctie betreft en in de functie een beroep wordt gedaan op kwaliteiten als bijvoorbeeld het vermogen tot organiseren, coördineren, meedenken en verdergaand specialisme in een breder verband. Kernvraag voor de indeling is: wat is het karakter of de aard en complexiteit van de betreffende functie? Het is vervolgens dan ook de functiewaarderingsdeskundige die bij het bepalen van de hoofdgroepindeling en de score voor functionele vorming een advies geeft over de kennis en ervaring die minimaal noodzakelijk is, waarbij het kortste opleidingstraject wordt gekozen, om de functie naar behoren te kunnen uitoefenen.

- 3.1.5 Tegen zowel de mens- als de organieke functiebeschrijving en tegen de uitslag van de functiewaardering staat op grond van jurisprudentie bezwaar en beroep open in het kader van de Algemene wet bestuursrecht.
- 3.1.6 Hoofdgroep en functionele vorming (zie 5.1) zijn niet van elkaar te scheiden; ze geven het totale werk- en denkniveau weer, ze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Een en ander houdt in dat in geval van bezwaar en beroep tegen de score voor functionele vorming en/of tegen de hoofdgroepindeling zowel de hoofdgroepindeling als de score voor het gezichtspunt functionele vorming moet worden beoordeeld, eventueel herzien en vastgesteld.
- 3.1.7 Bij het honoreren van een bezwaarschrift tegen de hoofdgroepindeling en/of de functionele vorming moet de score voor de secundaire factoren handelingsvrijheid en keuzemogelijkheden opnieuw worden gezien (op grond van de niveaubepalende werkzaamheden).
- 3.1.8 Onder opleidingsniveau, voor zover dit betrekking heeft op de hoofdgroepindeling, wordt verstaan de totale theoretische opleiding, inclusief de tijd die in de regel nodig is om de opgedane kennis in de praktijk te leren toepassen. De tijd die nodig is om bedoelde kennis operationeel te maken, wordt bij de bepaling van de score voor functionele vorming buiten beschouwing gelaten. Het aantal jaren dat men reeds een functie vervult alsmede de studie voor het

op peil houden van vakkennis worden bij de functiewaardering eveneens buiten beschouwing gelaten.

- 3.1.9 Om op het aangegeven niveau te kunnen functioneren is in de zin van het ODRP-functiewaarderingssysteem (OFS)<sup>®</sup> de volgende, niet mee te tellen relevante werkervaring (d.i. inwerkperiode) nodig:

Hoofdgroep I	0 jaar
Hoofdgroep II	1 jaar
Hoofdgroep III	2 jaar
Hoofdgroep IV	3 jaar
Hoofdgroep V	4 jaar
Hoofdgroep VI	(zie 4.6)

Zie ook hoofdstuk 5.1 (functionele vorming)

#### **Voorbeeld**

Na het behalen van een HBO-diploma (bijvoorbeeld HTO/HEO) heeft men in de regel nog drie jaar nodig om het geleerde in de praktijk te leren toepassen. Bij parttime opleidingen is dit in de regel korter; de relevante werkervaring wordt namelijk reeds tijdens de opleiding verkregen. Onder HBO-niveau wordt verstaan het HBO-Bachelor niveau van een vierjarige voltijds dagopleiding.

De kwalificatiestructuur binnen het Middelbaar Beroepsonderwijs bestaat sinds de Wet Educatie Beroepsonderwijs (1996) uit vier niveaus. Deze kwalificatieniveaus laten zich binnen het functiewaarderingssysteem als volgt vertalen:

- Als basis voor een MBO-opleiding op niveau 1 geldt hoofdgroep I. Indien voor een functie een MBO-opleiding op niveau 1 wordt geadviseerd, dan komt dit tot uitdrukking in de score voor functionele vorming.
- Een MBO-opleiding op niveau 2 wordt gelijkgesteld aan een VMBO-opleiding. Indien voor een functie een MBO-opleiding op niveau 2 wordt geadviseerd, dan komt dit tot uitdrukking door een indeling in hoofdgroep II.
- Als basis voor een MBO-opleiding op niveau 3 geldt hoofdgroep II. Indien voor een functie een MBO-opleiding op niveau 3 wordt geadviseerd, dan komt dit tot uitdrukking in de score voor functionele vorming.
- Als basis voor een MBO-opleiding op niveau 4 geldt hoofdgroep III. Hiermee wordt bedoeld de opleidingen tot (Midden) kaderfunctionaris (duur: 3 of 4 jaar, 4800 tot 6400 sbu). Indien voor een functie een dergelijke MBO-opleiding op niveau 4 wordt geadviseerd, dan komt dit tot uitdrukking door een indeling in hoofdgroep III. Zie verder 4.3.

- 3.1.10. Vervanging bij ziekte, verlof, vakantie of andere tijdelijke afwezigheid wordt niet bij de functiewaardering betrokken. Het maakt hierbij geen verschil of vervanging als hiervoor bedoeld in de functiebeschrijving is opgenomen. Ook langdurige vervanging speelt geen rol bij functiewaardering. De functiewaardering is in dat geval nog steeds gebaseerd op de organieke beschrijving. Bij langdurige vervanging geeft CAR/UWO een oplossing door een bezoldigingsmaatregel ten gunste van de vervanger. Indien (meestal door een leidinggevende) structureel taken worden afgestoten, zoals bijvoorbeeld bij een gemeentesecretaris naar een adjunct-secretaris, wordt in dat geval de organieke beschrijving aangevuld met dat taakonderdeel. In de functiewaardering wordt dit taakonderdeel dan wel meegewogen.
- 3.1.11. In bijzondere situaties waarin het systeem niet of niet goed toepasbaar is, kan het bestuursorgaan een aanvullende interpretatie geven. Deze interpretatie mag niet in strijd zijn met de tekst van het systeem. Zij dient, indien zij algemene geldigheid heeft, overeenkomstig de daarvoor geldende procedure te worden vastgesteld en in het waarderingssysteem te worden opgenomen.
- 3.1.12. Het systeem kan worden toegepast in zowel profit als non-profit organisaties. Indien de organisatiestructuur, zoals die blijkt uit de organisatieverordening, niet met de voorbeeldtermen uit het systeem (zoals sectorhoofd) overeenkomt, dient de terminologie te worden aangepast. Met andere woorden: de terminologie binnen het systeem dient binnen de context van de organisatie te passen.

## 4. Niveau-indeling hoofdgroepen

### 4.1 Hoofdgroep I

Werkzaamheden die in het algemeen worden gevormd door op zichzelf staande dan wel in eenvoudige combinatie voorkomende, afzonderlijke handelingen en gekenmerkt worden door een routinematig karakter en een belangrijke fysieke component.

De benodigde vaardigheid kan worden verkregen door routine, door training of scholing in de werksituatie en/of door een bedrijfsopleiding.

#### *Toelichting*

Te denken valt aan:

- werkzaamheden waartoe de vaardigheid en bekwaamheid in het algemeen slechts denkbaar zijn na het basisonderwijs;
- assistent van vakman of vaklieden;
- werkzaamheden waarvoor enige scholing of oefening is vereist;
- administratieve werkzaamheden waarvoor de eisen ten aanzien van lezen en rekenen niet verder gaan dan eenvoudige notities en berekeningen.

#### *Opmerking*

Als basis voor een MBO-opleiding op niveau 1 geldt hoofdgroep I. Indien voor een functie een MBO-opleiding op niveau 1 wordt geadviseerd, dan komt dit tot uitdrukking in de score voor functionele vorming, zie verder 5.1.

### 4.2 Hoofdgroep II

Werkzaamheden die een vaardigheid en bekwaamheid vereisen, die in belangrijke mate worden bepaald door routine in de toepassing van nauw bepaalde werkwijzen en door ervaringskennis bij deze toepassing. In de functie treden eigen oordeel, handelingskeuze of gedragbepaling op ter realisering van gestelde taken.

De benodigde vaardigheid kan worden verkregen door onder meer een afgeronde vaktechnische scholing op het hoogste VMBO-niveau en/of routine in de toepassing van nauw bepaalde werkwijzen.

*Toelichting*

Te denken valt aan werkzaamheden:

- waarvoor ambachtelijke kennis of vaardigheid is vereist;
- als allround chauffeur die op een aantal typen voertuigen structureel wordt ingezet (bijvoorbeeld huisvuilauto + veegauto + kolkenzuiger + vrachtauto e.d.);
- van dagelijks toezicht op de uitvoering van (technische) werkzaamheden (tot en met hoofdgroep II, bijvoorbeeld meewerkend voorman e.a.);
- waarvoor vakinhoudelijke kennis dan wel gedegen kennis van de Nederlandse taal is vereist.

*Opmerking*

Indien voor een functie een HAVO-niveau wordt geadviseerd, dan komt het verschil met VMBO-niveau tot uitdrukking in de score voor functionele vorming. Als basis voor een HAVO-niveau geldt hoofdgroep II met 3 punten voor functionele vorming. Dit is gebaseerd op 3,6 jaar aanvullende schoolopleiding. (Conform constante jurisprudentie is dit de som van 2 jaar dagopleiding na VMBO en 1,6 jaar thuisstudie).

Een MBO-opleiding op niveau 2 wordt gelijkgesteld aan een VMBO-opleiding. Indien voor een functie een MBO-opleiding op niveau 2 wordt geadviseerd, dan komt dit tot uitdrukking door een indeling in hoofdgroep II. Als basis voor een MBO-opleiding op niveau 3 geldt hoofdgroep II. Indien voor een functie een MBO-opleiding op niveau 3 wordt geadviseerd, dan komt dit tot uitdrukking in de score voor functionele vorming, zie verder 5.1.

**4.3 Hoofdgroep III**

Werkzaamheden waarvoor een praktische vaardigheid is vereist, die mede berust op theoretische kennis en op breder inzicht in de technische, organisatorische, economische en/of maatschappelijke samenhang.

De werkzaamheden als zodanig zijn in het algemeen nog bepaald tot een vrij nauw afgebakend werkgebied of takenpakket, maar vereisen eigen analyse, interpretatie, conceptie en aanpak c.q. optreden en gedragsbepaling.

De benodigde bekwaamheid kan worden verkregen door een afgeronde, middelbare vaktechnische scholing (MBO niveau 4).

Als basis voor een MBO-opleiding op niveau 4 geldt hoofdgroep III. Indien voor een functie een MBO-opleiding op niveau 4 wordt geadviseerd, dan komt dit tot uitdrukking door een indeling in hoofdgroep III. Zie verder 5.1.



*Toelichting*

Te denken valt aan werkzaamheden:

- Van dagelijks toezicht op de uitvoering van meer gecompliceerde werkzaamheden (tot en met hoofdgroep III);
- Van in het algemeen meer uitvoerend karakter, waartoe echter naast praktisch gerichte vakkennis ook een theoretische ondergrond aanwezig moet zijn voor het opvangen van zich in de uitvoering voordoende problemen of voor het uitwerken van meer gecompliceerde opdrachten.

**4.4 Hoofdgroep IV**

Werkzaamheden waarvoor praktisch inzicht en praktijkkennis is vereist van theoretische grondslagen enerzijds en een oriëntatie buiten het eigen vakgebied anderzijds. Het arbeidsveld of vakgebied als zodanig is meestal nog begrensd, maar raakt aan andere terreinen en vakrichtingen waarop moet worden ingespeeld.

Werkzaamheden waarbij veelal in direct samenspel met beleidsfunctionarissen en/of uitgaande van globaal geformuleerde algemene beleidslijnen en/of richtlijnen wordt deelgenomen aan de beleidsvoorbereiding, hooggekwalificeerde uitvoerende en/of controlerende werkzaamheden op een afzonderlijk terrein van overheidszorg, management of beheer dan wel wetenschap en techniek.

De benodigde bekwaamheid kan worden verkregen middels afronding van een hogere beroepsgeoriënteerde scholing (HBO Bachelorniveau).

*Toelichting*

Te denken valt aan:

- Het verrichten van therapeutische werkzaamheden in het begeleiden van mensen, bijvoorbeeld bij maatschappelijk werk (langdurige immateriële begeleiding);
- Werkzaamheden van hoofden van onderdelen, die als zodanig in een groter organisatorisch verband een vrij afgeronde en zelfstandige functie vervullen;
- Dagelijks toezicht op omvangrijke en gecompliceerde technische werkzaamheden (tot en met hoofdgroep IV);

*Opmerkingen*

Onder HBO-niveau wordt verstaan het HBO-Bachelor niveau van een vierjarige voltijds dagopleiding. Als basis voor een HBO Bacheloropleiding geldt hoofdgroep IV. Indien voor een functie een HBO Masteropleiding (voormalig Post-HBO) wordt geadviseerd, dan komt dit tot uitdrukking in de score voor functionele vorming, zie verder 5.1.

Het Universitair Bachelorniveau wordt in dit systeem niet als een volledige wetenschappelijke studie gezien; de basis is derhalve hoofdgroep IV. Indien

voor een functie een Universitair Bacheloropleiding wordt geadviseerd, dan komt het verschil met een HBO Bacheloropleiding tot uitdrukking in de score voor functionele vorming, zie verder 5.1.

NB. Voor het begrip ‘beleid’ verwijzen wij naar de toelichting onder 5.3.

#### **4.5 Hoofdgroep V**

Werkzaamheden waarbij de vereiste bekwaamheid vooral de kwaliteit van analytisch, synthetisch-methodisch denken betreft, alsmede creativiteit en onafhankelijke oordeelsvorming.

De werkzaamheden omvatten onder andere het uitwerken van beleidsideeën (prognose, planning, onderzoek), het ontwikkelen van beleidlijnen op een breed terrein en op lange termijn. Daarnaast betreft het standpuntbepaling en belangenbehartiging in contacten met maatschappelijke groeperingen, in commissies enz., ook internationaal, in het (mede) geven van richting aan de ontwikkeling van grote technische of maatschappelijke projecten.

Werkzaamheden in de sfeer van bestuur en beleid op onderscheiden terreinen van overheidszorg/bedrijfsvoering/(toegepaste) wetenschapsbeoefening.

De benodigde bekwaamheid kan worden verkregen middels afronding van een wetenschappelijke studie (WO- Masterniveau).

##### *Toelichting*

Te denken valt aan:

- hoofden van zeer grote afdelingen;
- hoofden van kleine tot middelgrote sectoren;
- directeuren van kleinere organisaties;
- concerncontrollers.

## 4.6 Hoofdgroep VI

Werkzaamheden waarbij de bekwaamheid deskundigheid betreft op een theoretisch, fundamenteel gebied alsmede het hebben van diepgaand inzicht in politiek-bestuurlijke, sociaal-maatschappelijke, wetenschappelijke of bedrijfsstructuren.

De werkzaamheden betreffen (integraal, operationeel, sectoraal of specialistisch) management ten aanzien van een afgerond terrein van (overheids) bestuur, aansturing van een omvangrijke dienst/instelling/sector dan wel het fungeren als intermediair tussen de politieke organisatie en de ambtelijke organisatie.

De werkzaamheden hebben als doel het realiseren van een geheel van (beleids)doelstellingen die op politiek-bestuurlijk, maatschappelijk en/of wetenschappelijk-strategisch niveau zijn vastgesteld.

De wijze van uitvoering en de te bereiken resultaten hebben een duidelijke, veelal duurzame invloed op het functioneren van de maatschappij, het overheidsapparaat en/of op omvangrijke delen van de samenleving.

De benodigde bekwaamheid kan worden verkregen middels afronding van een wetenschappelijke opleiding (WO-Masterniveau), aangevuld met 7 jaar aanvullende school- en/of praktijkopleiding (ruime managementervaring en/of wetenschappelijke ervaring; voltooide tweede-fase-opleiding).

### *Toelichting*

Te denken valt aan:

- hoofden van zeer grote, zware beleids- en technische afdelingen;
- hoofden van grote tot zeer grote sectoren;
- directeuren van middelgrote tot grote organisaties;
- het leiden van zware beleids- en staforganen, wetenschappelijke instituten of diensten.

## 5. Secundaire factoren

Na de indeling in hoofdgroepen I t/m VI, kan met de zogenaamde secundaire factoren (verfijningscriteria) tot de gewenste differentiatie worden gekomen. Als criteria worden gehanteerd:

- Functionele vorming
- Handelingsvrijheid
- Keuzemogelijkheden
- Leidinggeven
- Contact

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

### 5.1 Functionele vorming

Functionele vorming omvat de minimale theoretische en praktische kennis die de functie verlangt, uitgaande boven het werk- en denkniveau dat bepalend is geweest voor de hoofdgroepindeling. Dit wordt ook wel functiegerichte kennisvermeerdering genoemd.

De functionele vorming wordt binnen de hoofdgroepen I t/m V uitgedrukt in het totaal benodigde aantal jaren school- en praktijkopleiding na de basisopleiding die bij de hoofdgroepindeling als voorbeeld wordt genoemd en omvat ook de normaal te achten zelfstudie thuis. Ter benadering van de waardering kunnen fictieve opleidingen worden geconstrueerd.

Uitdrukkelijk wordt hier nog eens herhaald dat in de hoofdgroepindeling kennisvermeerdering (d.i. inwerkperiode) is opgenomen die bij functionele vorming niet meetelt. Onder hoofdstuk 3.1.9 is weergegeven hoeveel niet mee te tellen relevante werkervaring per hoofdgroep is meegenomen.

Bij de indeling in hoofdgroep VI is rekening gehouden met een voltooide wetenschappelijke studie (WO-Masters), aangevuld met meer dan 7 jaar aanvullende school- en praktijkopleiding (zie hoofdgroep VI (4.6)). De score voor functionele vorming wordt bij hoofdgroep VI niet meer bepaald door kennis, maar door de nodige extra ervaring die uitstijgt boven de genoemde voltooide wetenschappelijke studie plus meer dan 7 jaar aanvullende school- en/of praktijkopleiding. De extra benodigde ervaring is afhankelijk van:

- De mate waarin er sprake is van initiëren van en richting geven aan nieuw beleid;
- Het aantal beleidsvelden, de breedte en de diepgang daarvan, behorend tot de betrokken functie;
- Het aantal formatieplaatsen waaruit de organisatorische eenheid bestaat en de zwaarte daarvan, bijvoorbeeld tot uitdrukking komend in het aantal beleidsfuncties op academisch niveau.

De telling van de extra jaren benodigde ervaring loopt parallel aan de jaren voor functionele vorming, die bij de scores is vermeld.

Score	Omschrijving
1	Na de beroepsopleiding (inclusief inwerkperiode <sup>1</sup> ) is maximaal 1 jaar school- en/of praktijkopleiding nodig.
2	Na de beroepsopleiding (inclusief inwerkperiode) is meer dan 1 tot maximaal 2 jaar school- en/of praktijkopleiding nodig.
3	Na de beroepsopleiding (inclusief inwerkperiode) is meer dan 2 tot maximaal 4 jaar school- en/of praktijkopleiding nodig.
4	Na de beroepsopleiding (inclusief inwerkperiode) is meer dan 4 tot maximaal 7 jaar school- en/of praktijkopleiding nodig.

Indien de aanvullende kennis meer dan 7 jaar bedraagt, wordt de functie ingedeeld in de naasthogere hoofdgroep, als regel met 1 punt voor functionele vorming.

#### *Toelichting*

1. Bij functionele vorming mogen alleen die aspecten worden meegenomen, waarvan mag worden verwacht dat deze in de beroepsopleiding (hoofdgroep) niet of nauwelijks zijn behandeld en die door het volgen van een aanvullende studie c.q. praktijkopleiding (praktijkervaring als kennisvermeerdering) eigen moeten worden gemaakt.
2. Bij de bepaling van de hoofdgroep en score voor functionele vorming wordt *uitsluitend de kennisvermeerdering* die nodig is voor de functie gehonoreerd (functiegerichte kennisvermeerdering).
3. Eén jaar schoolopleiding bij functionele vorming komt overeen met 40 *studieweken*. Bij de bepaling van de studieduur wordt uitgegaan van het

<sup>1</sup> Deze inwerkperiode betreft het aantal jaren praktijkervaring behorende bij de hoofdgroep (zie paragraaf 3.1.9).

normaal geachte aantal les- en studie-uren (10-15 uur per week), tenzij duidelijk kan worden aangetoond dat dit aantal hoger of lager ligt.

4. Eén jaar praktijkopleiding komt overeen met 1 jaar aanvullende studie als bij punt 3 gedefinieerd, tenzij duidelijk kan worden aangetoond dat het aantal opleidingsuren duidelijk hoger of lager is dan 10-15 uur per week.
5. Bij de bepaling van het aantal jaren school- en/of praktijkopleiding wordt in principe uitgegaan van de kortste weg die gegaan moet worden om de kennis en/ of ervaring te vergaren die nodig is om de functie uit te kunnen oefenen.
6. Ook kennis die nodig is om leiding te kunnen geven of voor het kunnen hebben van (ingewikkelde) contacten, dient bij dit gezichtspunt te worden gewaardeerd.
7. Bij zowel de hoofdgroepindeling als functionele vorming, worden opleidingen gehanteerd die geen discussie opleveren over het niveau van de opleiding en die passen binnen de structuur van het kennisaspect van het functiewaarderingsstelsel. Opleidingen waarover discussie kan ontstaan en waarvoor algemeen gangbare en erkende alternatieve opleidingen aanwezig zijn worden in principe niet gebruikt. De algemeen gangbare en erkende opleiding wordt gehanteerd.
8. Als basis voor een MBO-opleiding op niveau 2 of 3 geldt hoofdgroep II met respectievelijk 1 en 3 punten voor functionele vorming gebaseerd op de duur van de opleidingen.
9. Als basis voor een HBO Bacheloropleiding geldt hoofdgroep IV. Indien voor de functie een HBO Masteropleiding (master/professionele master) wordt geadviseerd, geldt als basis hoofdgroep IV aangevuld met functionele vorming op basis van het aantal studiebelastingen.
10. Als basis voor een Universitair Bachelorniveau geldt hoofdgroep IV met 3 punten voor functionele vorming.

## 5.2 Handelingsvrijheid

Het gaat hierbij om de mogelijkheid die de functie biedt beslissingen naar eigen inzicht te nemen. Deze mogelijkheid wordt onder meer beperkt door toezicht, controle, toetsing, beoordeling door of namens de leiding, een en ander afhankelijk van de aard van de werkzaamheden. Deze controle/toetsing/beoordeling kan plaatsvinden door onder meer de direct leidinggevende, een hogere leidinggevende, een namens de leiding met controle/toetsing/beoordeling belaste functionaris, al dan niet in het kader van een bepaalde procedure of werkproces, een in een procedure of werkproces ingebrachte zelfcontrole of systeemcontrole.

De frequentie van deze controle/toetsing/beoordeling wordt mede als maatstaf gehanteerd voor het bepalen van de score. Voor de bepaling van de score mogen uitsluitend die werkzaamheden (functiebestanddelen) in aanmerking komen, die van overwegende invloed zijn geweest voor de

bepaling van het totale werk- en denkniveau (hoofdgroep en functionele vorming).

Score	Omschrijving
1	Gegeven de aard van de werkzaamheden mag worden verwacht dat het werk(resultaat) of de werksituatie aan een regelmatige dan wel gedetailleerde (systeem)controle/toetsing/beoordeling wordt onderworpen.
2	Gegeven de aard van de werkzaamheden mag worden verwacht dat het werk(resultaat) of de werksituatie steekproefsgewijs dan wel in grote lijnen wordt gecontroleerd/getoetst/beoordeeld.
3	Gegeven de aard van de werkzaamheden mag worden verwacht dat het werk(resultaat) of werksituatie slechts aan een eindcontrole/-toetsing/-beoordeling kan worden onderworpen.
4	Gegeven de aard van de werkzaamheden kan beoordeling/toetsing van het werk(resultaat) slechts plaatsvinden op grond van de uitwerking in de praktijk.

#### *Toelichting*

1. De mogelijkheid van methodische zelfcontrole en de in de procedure/werkmethode ingebouwde (systeem)controle is van invloed bij de bepaling van de score.
2. Partiële verantwoordelijkheid leidt nooit tot de maximale score.
3. Score 4 wordt gegeven indien de werkzaamheden zodanig van aard zijn dat er sprake is van een groot aantal onzekere factoren die door de functionaris in de afweging moeten worden betrokken, terwijl de inbreng in de beleidsadviesing en/of besluitvorming doorslaggevend is. Onzekere factoren zijn bijvoorbeeld het inschatten van ontwikkelingen op lange termijn, waarbij alleen de praktijk kan uitwijzen of de inschatting de juiste is geweest. Dit zal veelal pas na verloop van jaren mogelijk zijn.

### 5.3 Keuzemogelijkheden

Het gaat hierbij om de mate waarin de organisatie en de (aard van de) werkzaamheden de functionaris de mogelijkheid bieden tot het ontwikkelen van initiatieven, het bewandelen van andere wegen dan de gebruikelijke en het oplossen van zich voordoende problemen naar eigen inzicht. Deze keuzen kunnen worden beperkt door wetgeving, jurisprudentie, voorschriften, richtlijnen (bijvoorbeeld NEN-bladen, vakvoorschriften, overheidsvoorschriften en/of -richtlijnen, veiligheidsvoorschriften etc.), instructies, werkafspraken e.d. Bij de bepaling van de score mogen *uitsluitend* die werk-

zaamheden (functiebestanddelen) in aanmerking worden genomen, die van overwegende invloed zijn geweest voor de bepaling van het totale werk- en denkniveau (hoofdgroep en functionele vorming).

Score	Omschrijving
1	Door voorschriften en gedragsregels liggen werkmethode en/of werkvolgorde vast; er wordt slechts vrijheid gelaten in tevoren bepaalde gevallen (details en routinebeslissingen).
2	Werkmethoden en/of werkvolgorde liggen niet vast. Het werk of een onderdeel daarvan kan op meerdere, maar wel bekende manieren worden uitgevoerd. Afhankelijk van de omstandigheden dient een keuze te worden gemaakt.
3	Het werk omvat het ontwerpen en realiseren van <i>nieuwe</i> oplossingen voor problemen in de (beleids-)uitvoeringssfeer. In de regel zijn dit <i>eenmalige</i> oplossingen of (beleids-)adviesing binnen vastgestelde of aangegeven beleidslijnen en/of instructies.
4	Het werk omvat het ontwerpen en realiseren van <i>nieuwe</i> oplossingen voor problemen in de sfeer van het beleid dan wel structurele oplossingen die een fundamentele uitwerking zullen hebben in de organisatie. Hierbij is een vereiste dat beleidsontwikkeling in overwegende mate in de functie is opgenomen c.q. dat de functie de eindverantwoordelijkheid in zich draagt voor de beleidsontwikkeling binnen het betreffende organisatieonderdeel.

### Toelichting

1. Bij het honoreren van een bezwaarschrift tegen de hoofdgroepindeling en/of score voor functionele vorming moet de score voor dit gezichtspunt opnieuw worden bepaald (op grond van niveaubepalende werkzaamheden).
2. Keuzen die voor het eerst zijn/worden gemaakt, behoeven niet altijd te worden gerekend tot *nieuwe* oplossingen. Keuzen bij werkzaamheden waarvoor algemeen aanvaarde methoden gelden, hoewel nog niet toegepast in de organisatie en/of het werk, worden gerekend tot score 2.
3. Onder nieuwe oplossingen/wegen dient te worden verstaan die oplossingen/wegen die op grond van het werk- en denkniveau, zoals blijkt uit de hoofdgroepindeling en de score voor functionele vorming van de functie, niet bekend mogen worden verondersteld.
4. Onder beleid wordt verstaan: het formuleren van doelstellingen en de weg die moet worden gegaan om de doelstellingen te bereiken. Kenmerken van beleidsontwikkeling zijn: het ontwikkelen van een visie



geldend voor de langere termijn, op een breed terrein en grensoverschrijdend naar andere vakdisciplines.

5. Indien beleidsontwikkeling niet in overwegende mate in de functie is opgenomen, met andere woorden geen substantieel onderdeel uitmaakt van de functie, dan geldt voor keuzemogelijkheden een score 3.

## 5.4 Leidinggeven

### Echelonmodel

Leidinggeven is het richting geven aan de activiteiten van functionarissen die *hiërarchisch* direct of indirect ondergeschikt zijn - of zich in een situatie bevinden, die *daarmee vergelijkbaar* is - teneinde de gestelde doelen te bereiken. Het leidinggeven kenmerkt zich in beginsel door de aanwezigheid van een gezagssituatie, waarbij de medewerkers zich (uiteindelijk) hebben te voegen naar hetgeen de leidinggevende juist of noodzakelijk acht.

In het echelonmodel wordt de zwaarte van het gezichtspunt leidinggeven voornamelijk bepaald door het hiërarchische niveau waarop de leidinggevende functie is gepositioneerd.

Onderscheid wordt gemaakt tussen bijvoorbeeld:

1e echelon leidinggevend	:	directielid/sectorhoofden
2e echelon leidinggevend	:	afdelingshoofden
3e en volgende echelon leidinggevend	:	bureauhoofden/opzichters
Functioneel leidinggevend	:	coördinatoren/projectleiders

NB. De terminologie dient te worden aangepast aan de organisatiestructuur.

Ook kan naast het echelonmodel het functioneel leidinggeven worden gewaardeerd. In dat geval moet aan de criteria voldaan worden zoals die hieronder zijn beschreven.

### Functioneel leidinggeven

Deze subvariant van leidinggeven is opgenomen ten behoeve van een 'platte' organisatiestructuur. Het ontbreken van een hiërarchische tussenlaag wordt bij functiewaardering soms als een nadeel ervaren voor die functionarissen die structureel c.q. voor een langere periode met coördinerende werkzaamheden zijn belast en daar een substantieel deel van hun werktijd aan besteden. Onder coördinerende werkzaamheden worden onder meer verstaan het daadwerkelijk coördineren van de dagelijkse werkzaamheden met verantwoordelijkheid voor het eindresultaat en daarmee met de bevoegdheid om collega's en derden te instrueren (al dan niet in projecten), te controleren en hun werkzaamheden te bepalen en regelen -

inclusief planning en verdelen - van werkzaamheden, het signaleren van problemen, het optreden als klankbord en als eerste aanspreekpunt.

Indien de subvariant functioneel leidinggeven wenselijk wordt geacht, dient de opdrachtgever hier expliciet voor te kiezen door het opnemen van deze variant in de scoretabel voor leidinggeven.

Bij functioneel leidinggeven is er geen sprake van een hiërarchische relatie, terwijl de functionaris daadwerkelijk met een aantal leidinggevende taken wordt belast. Om voor functioneel leidinggeven in aanmerking te komen dient aan *alle* navolgende voorwaarden te worden voldaan:

1. Er dient sprake te zijn van structureel, dat wil zeggen *langer dan 3\* jaar*, functioneel leidinggeven op het terrein van het eigen vakgebied.
2. Er dient functioneel leiding te worden gegeven aan *ten minste 4\* volledige formatieplaatsen*.
3. Het functioneel leidinggeven dient te blijken uit een aanwijzing door het bestuursorgaan dan wel te blijken uit de functiebeschrijving.
6. Een substantieel deel, namelijk 25% van de werktijd wordt besteed aan het functioneel leiderschap.

Tot het functioneel leidinggeven wordt ook gerekend formeel projectleiderschap, voor zover dit gedurende 2 à 3 jaar minimaal 25% van de werktijd vergt en voor zover de projectleider verantwoordelijk is voor het eindproduct.

Bovendien dient projectleiderschap het leidinggeven aan een aantal projectmedewerkers te omvatten. In dit geval bestaat er overigens geen hiërarchische relatie met de personen aan wie leiding wordt gegeven.

#### *Toelichting*

1. Bij dit gezichtspunt ligt met uitzondering van functioneel leidinggeven de nadruk op de aanwezigheid van een hiërarchische verhouding. Mentorship, kameroudste, eerste medewerk(st)er e.d. worden bij dit gezichtspunt niet gewaardeerd. Het samenwerken van een aantal medewerkers, waarbij een van deze personen optreedt als eerste man/vrouw/voorman (bijvoorbeeld vakman ten opzichte van assistenten, chauffeur ten opzichte van rijders/beladers, fitter ten opzichte van grondwerker(s)), wordt niet bij dit gezichtspunt gewaardeerd. Indien een functionaris als eerste aanspreekpunt structureel met coördinerende werkzaamheden is belast, kan dit bij functioneel leidinggeven worden gewaardeerd.
2. Tijdelijk personeel (bijvoorbeeld stagiaires, uitzendkrachten e.a.) wordt bij dit gezichtspunt niet meegeteld, tenzij het aanwezig zijn daarvan een permanent karakter draagt en productiegericht is.

---

\* Aanpassen aan lokale behoefte

3. Het leidinggeven aan ingehuurd personeel zonder eigen leiding, één en ander met een vrijwel permanent karakter, wordt gelijkgesteld met het functioneel leidinggeven. Bij fluctuaties in aantallen (bijvoorbeeld werken met seizoenkrachten) wordt in principe uitgegaan van het jaargemiddelde.
4. Bij deeltijders/parttimers e.a. geschiedt de aantalbepaling als volgt:
  - Voor deeltijders/parttimers die 50% of meer werkzaam zijn:  
(aantal medewerkers + aantal formatieplaatsen) : 2 = aantal;
  - Voor deeltijders/parttimers die minder dan 50% werkzaam zijn:  
1,5 maal het aantal overeenkomstige formatieplaatsen.
5. Afronding vindt plaats tot hele getallen via de natuurlijke afronding (dat wil zeggen 0,5 en meer naar boven en 0,49 en lager naar beneden afronden). Indien het aantal kleiner is dan 1, wordt het aantal bepaald op 0.
6. In de systeemtekst zijn geen aantallen formatieplaatsen voor groeps-grootte vermeld. Hieronder worden een tweetal voorbeeldtabellen weergegeven, waarbij op een evenwichtige manier de groeps-grootte in categorieën is onderverdeeld. In deze tabellen worden de echelons en functioneel leidinggeven apart vermeld. Afhankelijk van de aard van de organisatie zal een op die organisatie toegespitste tabel wenselijk zijn. *Hieromtrent dient een expliciet besluit te worden genomen.*

**Voorbeeld 1 van een scoretabel**

Score	OMSCHRIJVING			
	1e echelon (aantal fte)	2e echelon (aantal fte)	3e echelon (aantal fte)	Functioneel leidinggeven (aantal fte)
<b>0</b>		0	0 en 1	0 t/m 3
<b>1</b>		1 t/m 4	2 t/m 8	4 t/m 12
<b>2</b>	1 t/m 9	5 t/m 12	9 t/m 24	13 en meer
<b>3</b>	10 t/m 20	13 t/m 40	25 en meer	
<b>4</b>	21 en meer	41 en meer		

**Voorbeeld 2 van een scoretabel**

Score	OMSCHRIJVING			
	1e echelon	2e echelon	3e echelon (aantal fte)	Functioneel leidinggeven (aantal fte)
<b>0</b>				1 t/m 3
<b>1</b>			1 t/m 7	4 t/m 12
<b>2</b>			8 en meer	13 en meer
<b>3</b>		X		
<b>4</b>	X			

*Toelichting voorbeeld scoretabellen leidinggeven*

In voorbeeld twee van de scoretabel leidinggeven die hierboven is weergegeven, wordt een score van vier punten gegeven voor het eerste echelon, zonder op de omvang van het betreffende onderdeel te scoren. Het gaat op dit echelon immers om de managementbevoegdheden en -competenties, ongeacht de omvang. Daar behoort dan ook het accent te liggen. Het tweede echelon kan om dezelfde reden drie punten scoren. Het is voorstelbaar dat op het derde echelon en bij functioneel leidinggevend de groepsomvang wèl meespeelt, omdat de leidinggevende activiteiten van deze leidinggevend anders van aard zijn, namelijk naast leidinggevende taken, (gedelegeerde) inhoudelijke aansturingstaken. Als een organisatie de tabel niet expliciet heeft vastgesteld, dan geldt voorbeeld 1 voor de scoretabel leidinggeven.

7. Leidinggeven door een griffier zal apart moeten worden gewogen. Het echelonmodel kan hier niet onverkort van toepassing zijn, aangezien de griffier geen onderdeel uitmaakt van de ambtelijke organisatie en daarom eigenlijk niet in te delen is in één van de echelons. De griffier geeft echter in grote organisaties veelal wel hiërarchisch leiding aan een groep medewerkers. Voor die gevallen geldt een score op het eerste echelon in voorbeeldtabel 1. De score voor leidinggeven bij de griffierfunctie is dus te allen tijde afhankelijk van het aantal medewerkers waaraan leiding wordt gegeven. Dit om te voorkomen dat het leidinggeven op het eerste echelon aan twee medewerkers even zwaar gewogen wordt als het leidinggeven aan de gehele organisatie (zoals bij voorbeeld 2 van de scoretabel leidinggeven het geval zou zijn).
8. Leidinggeven aan *vrijwilligers* wordt slechts meegenomen bij dit gezichtspunt indien sprake is van een *structureel* karakter. Van een structureel karakter kan sprake zijn indien:
  - a. de vrijwilliger een schriftelijk aanstellingsbesluit heeft gekregen van het bestuursorgaan;
  - b. de vrijwilliger gezien over een langere periode - zo mogelijk twee jaar - *regelmatig* in de organisatie werkzaam is.
 Dergelijke vrijwilligers worden meegenomen als waren zij in dienst van de organisatie. In het algemeen zal er sprake zijn van functioneel leidinggeven. Voor de toepassing van de scoretabel wordt uitgegaan van fulltime formatieplaatsen. Voor de berekening van de formatie wordt uitgegaan van de gemiddelde werktijd per week (ziekte, vakantie en verlof niet meegerekend), gerekend over een periode van zo mogelijk twee jaar.
9. Vervanging wordt bij dit gezichtspunt alleen meegenomen wanneer voldaan is aan het gestelde in artikel 3.1.10.

## 5.5 Contact

Bij dit gezichtspunt komen tot uitdrukking de aard van de contacten en de eisen die aan de contactvaardigheid in de functie worden gesteld met betrekking tot personen met wie de functionaris in een niet-hiërarchische verhouding staat.

Ervaringskennis op het terrein van de menselijke verhoudingen, kennis van mentaliteit, levensgewoonten, sociale omstandigheden, levensbeschouwelijke invloeden met betrekking tot bepaalde (groepen) personen e.d. worden als kennis aangemerkt en derhalve gewaardeerd in de hoofdgroep en functionele vorming.

Bezinning op de wijze waarop moeilijkheden in de contactverhoudingen moeten worden aangepakt of voorkomen, en overwegingen welke gedragslijn te volgen, worden in het gezichtspunt 'keuzemogelijkheden' en/of 'zelfstandigheid' gewaardeerd.

Score	Omschrijving
1	Het gaat in de contacten om het signaleren en informeren: het overdragen of inwinnen van feitelijke informatie. Hierbij heeft de ander in het algemeen geen belang bij het achterhouden van informatie.
2	Het contact is een essentieel onderdeel van de functie. Het gaat hierbij om het behulpzaam zijn en/of om het verkrijgen van begrip.
3	Het gaat in de contacten om het verkrijgen van medewerking: er is sprake van een duidelijke belangentegenstelling, waarbij echter de beslissing vastligt, zodat het gaat om anderen ertoe te brengen tot actie over te gaan of om dit juist niet te doen. Vaak is een machtsmiddel of een terugkoppelingsmogelijkheid aanwezig.
4	In de contacten is sprake van controversiële situaties, waarbij een zwaarwegende beslissing tot stand moet komen, hetzij door overtuigen, hetzij door onderhandelen. In principe is geen machtsmiddel of terugkoppelingsmogelijkheid aanwezig.

### *Toelichting*

1. Indien bij een contact de 'beslissingsbevoegdheid' aan de kant van de functionaris ligt, zal een dergelijk contact om die reden nimmer leiden tot score 4.
2. Score 4 voor dit gezichtspunt wordt bereikt indien naast het feit dat geen machtsmiddel aanwezig is in een gesprek op dat moment een zwaarwegende beslissing moet worden genomen

*EN*

sprake is van volledige zelfstandigheid (geen min of meer gelijkwaardige of eerder aanspreekbare persoon aanwezig is), waarbij de functionaris verantwoordelijk is voor een beslissing waarop niet kan worden teruggekomen (of alleen met ernstig afbreuk van het vertrouwen in de gesprekspartner of organisatie, of met hoge kosten enz.).

3. Indien een functionaris *regelmatig* in contact komt met agressieve burgers/cliënten, geldt score 3 voor dit gezichtspunt.

## 6. Conversietabellen

### 6.1 Voorbeeld-conversietabel I zonder tussenschalen

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



## 6.2 Voorbeeld-conversietabel II met tussenschaal 10A

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

### 6.3 Voorbeeld-conversietabel III met tussenschalen 10A en 11A

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

Vorenstaande voorbeeld-conversietabellen leiden tot evenwichtige bezoldigingsverhoudingen in een aantal organisaties waar functiewaardering met dit systeem is ingevoerd. Een conversietabel is echter maatwerk en dient te worden afgestemd op het gewenste beloningsbeleid van de betreffende organisatie. Het is raadzaam contact op te nemen met de systeemhouder Capgemini alvorens de conversietabel vast te stellen.

## 7. Nadere informatie

Nadere informatie over het **ODRP-functiewaarderingsysteem (OFS)®** 2008 en toepassing is verkrijgbaar bij:

Capgemini Nederland B.V.  
Practice HR Transformation  
Postbus 2575  
3500 GN Utrecht  
telefoon: 030 – 689 8844  
telefax: 030 – 689 5555

Bij correspondentie s.v.p. het licentienummer vermelden.