

Aanvullingen Leeswijzer Functieboek OB KE

Laatste aanpassing 29-9-2022

In een overleg met Leeuwendaal en met enkele fuwa-specialisten is meer toelichting gegeven op begrippen die worden gebruikt in de functiebeschrijvingen uit het Functiehuis OB KE.

Allereerst is het advies te blijven uitgaan van de definities in de leeswijzer. Andere omschrijvingen erbij gebruiken, kan juist weer verwarrend werken. Voor begrippen die niet omschreven zijn, gelden de definities uit Van Dale. De definities helpen om de functiebeschrijving goed te kunnen begrijpen.

Verder is het advies om bij twijfel vooral met een collega in de branche of met een bibliotheek in de buurt te sparren. Veel bibliotheken zijn bezig met de functie-indeling en zitten er goed in.

Op Bieb2Bieb is in het Landelijk HR Netwerk een open platform gestart specifiek voor fuwa: <https://www.biebtobieb.nl/do/startpage?id=1228206-737461727470616765>
Deel wat voor anderen van belang kan zijn en stel hier je vragen.

En nog een algemeen advies: zoom bij het vergelijken van de eigen functies met de functiebeschrijvingen uit het Functiehuis telkens weer even uit. Wat wordt er substantieel, structureel en opgedragen gevraagd van de functie? Wat is de kern van de functie, waar draait de functie om? Bijvoorbeeld, gaat het bij een adviserende functie, continue om adviezen uitbrengen die draaien om de positionering van de organisatie waarbij er organisatie breed gekeken moet worden en daar advies over uitbrengen? Of speelt dit zo nu en dan mee? Dus steeds weer terugkijken: waar ligt de focus van de functie op?

1. Generieke Managementfuncties: zijn er op verschillende niveaus. Dit zijn functies die meer inhouden dan alleen leidinggeven. In gemeenteland komen er vaker meerdere directeurs per eenheid/onderdeel voor en nog een managementlaag eronder. Daardoor is de groep managementprofielen zo uitgebreid. Voor de bibliotheekbranche lijkt dit minder passend te zijn. Dit moet meegenomen worden door de beheercommissie van het Functiehuis OB KE, die onder meer toezicht houdt op de toepassing van het Functiehuis. Voor een duidelijker onderscheid van de termen strategisch-tactisch-operationeel helpt het om het onderscheid aan de volgende begrippen te koppelen;
Strategisch - richten (van de organisatie)
Tactisch - inrichten
Operationeel - verrichten

De term strategisch wordt in de functiebeschrijvingen van sommige managers gebruikt. Een manager op strategisch niveau draagt de eindverantwoordelijkheid voor een onderdeel van de organisatie. Dit niveau komt naast de directeur/bestuurder eigenlijk niet voor in de bibliotheekbranche, misschien bij de heel grote organisaties. Van manager op strategisch niveau is alleen sprake als de betreffende functionaris ook eindverantwoordelijk is voor de gekozen strategie van de organisatie of een zelfstandig onderdeel ervan. Als de strategie met bijdragen van managers wordt vastgesteld door de directeur/bestuurder, is de functie van deze managers niet op strategisch, maar op tactisch niveau. De eindverantwoordelijkheid ligt dan bij de directeur/bestuurder en is vaak vastgelegd in een directiestatuut. In de praktijk blijkt de term strategisch manager vaak onjuist of in elk geval anders gebruikt te worden dan in het Functiehuis.

2. Leidinggeven hoeft niet op een hoger niveau te liggen dan de functies waaraan leiding wordt gegeven, in de zin van aansturen. Het aantal werknemers waaraan leiding wordt

gegeven is wel meegenomen in het waarderen van het gewicht van onderdelen van de functie, en is daarom geen aspect van de functiebeschrijvingen in het functieboek. Bv. leidinggeven aan medewerkers in de dienstverlening: leidinggeven heeft een directe impact op hun functioneren. Dienstverlening ligt op operationeel niveau.

Wat betekent 'direct impact op de dienstverlening'? Wanneer een manager leiding geeft aan functies die direct met klanten te maken hebben, dan heb je in je functie 'directe impact op de dienstverlening'. Daarom staat dit functie-overwegend-kenmerk in het functieprofiel van operationeel manager. Je stuurt dan functies aan die overwegend operationele werkzaamheden uitvoeren. Als je medewerkers aanstuurt die inhoudelijkere taken uitvoeren, dan worden de taken voor een manager ook zwaarder. Dat is de gedachtegang achter de managementprofielen en het functie overwegende kenmerk 'direct impact op dienstverlening'.

Hiernaast wordt in de generieke profielen gesproken over organisatie onderdeel en organisatie eenheid. Dit komt vanuit de gemeentebranche, je hebt bijvoorbeeld een (strategisch) manager (onderdeel) fysiek domein, daaronder vallen weer 6 (tactische) managers (eenheid) en daaronder weer teamleiders. Dit onderscheid heb je bibliotheken niet. Dit is een constatering die meegenomen moet worden naar de beheercommissie. Organisatie onderdelen heb je alleen bij heel grote organisaties.

4. Functiegroep advies en ontwikkeling

Strategisch advies gaat over missie, visie en koers van de organisatie. Bij heel grote organisaties bestaan functies die alleen maar (structureel en substantieel) strategisch advies geven. Dit zijn de adviesfuncties op het hoogste niveau in een organisatie. Het lijkt erop dat deze functie bij bibliotheekorganisaties niet vaak voorkomt, omdat de organisaties daarvoor te klein zijn.

Tactisch gaat over de vertaling van strategisch beleid naar de organisatie. Het gaat over missie en visie door vertalen naar beleid. Dit komt wel voor in de bibliotheken.

5. De functie van projectleider is bedoeld voor functies waarin het leiden van projecten de hoofdactiviteit is. Functies waarbij vanuit de inhoud af en toe wordt opgetreden als projectleider horen hier niet in thuis. In dit geval is een project slechts een werkvorm om het reguliere werk in uit te voeren. Er wordt dus alleen gekoppeld met de functie projectleider als de functie volledig draait om het structureel aansturen van projecten.
6. De functiegroep educatie is bij uitstek bedoeld voor docenten waarvan het de belangrijkste taak is om les te geven. Leesconsulenten horen niet thuis in deze functiegroep. Ze overleggen wel veel met docenten en staan misschien incidenteel voor een klas, maar dat is niet het doel van de functie. Deze functie hoort thuis in de groep 'specialist uitvoering'.
7. De term complex moet worden gezien in de context van lagere en hogere functies in dezelfde functiegroep. Denk hierbij aan, meerdere belangen/aspecten die een rol spelen en op elkaar afgestemd moeten worden of meerdere partijen die op een lijn gebracht moeten worden. Complex als functie-overwegend-kenmerk komt maar voor binnen een paar functiegroepen. Complexiteit moet je zien in de range van de functiegroep + het moet gaan om het overwegende deel van de functie. Dus structureel/substantieel adviseren over complexe zaken/onderwerpen/vraagstukken of beleid ontwikkelen.

Voorbeeld vanuit de gemeente:

Een functie moet vergunningen verlenen voor brandbeveiliging bij woningen. Als het gaat om rijtjeshuizen, die al bestaan (weliswaar in andere vormen/maten maar hetzelfde idee), dan gaat het om hetzelfde soort huizen met dezelfde voorschriften.

Als er villa's worden gebouwd met drie verdiepingen waarvan één onder de grond, waarbij die kelderetage onder de grond een zwembad met een hoog chloorgehalte heeft, dan wordt het complexer ten opzichte van de rijtjeshuizen om uit te zoeken of je wel of geen vergunning kunt verlenen en waarvan dat dan afhankelijk is.

8. Onderscheid 'mede opstellen/ontwikkelen' en 'een bijdrage leveren aan/ondersteunen'.
Mede opstellen/ontwikkelen: gezamenlijk formuleren van bv. beleid. Dit brengt ook medeverantwoordelijkheid met zich mee voor het eindresultaat.
Een bijdrage leveren aan/ondersteunen: vanuit de functie een onderdeel aanleveren. De functionaris is verantwoordelijk voor zijn bijdrage en niet voor het uiteindelijke resultaat.
9. Gecombineerde functie. Bij de beoordeling van een functie of sprake is van 'overwegende mate' de ene of een andere functie moet gekeken worden naar de kenmerken: structureel, substantieel en opgedragen.
Bijvoorbeeld: een functie 20% HR-functionaris en 80% telefoniste. Het niveau dat wordt vereist, is het niveau van de HR-functionaris. Daarmee komt de hele functie op dat niveau uit. Het zou beter zijn de functie op te splitsen, maar dit is niet altijd direct te realiseren.
Bestaat een gecombineerde functie uit twee functies op hetzelfde niveau dan is het een keuze om te spreken van een gecombineerde functie of een functie met twee onderdelen. Voor de inschaling maakt het niet uit. Wellicht kan het een rol spelen bij de vervanging van de functionaris na diens vertrek.

Voorbeeld vanuit de gemeente: Een functie gaat voor 50% over het verlenen van vergunningen en voor 50% archivaris taken. Dit zijn twee hele verschillende taken die niet in één functiegroep terug te vinden zijn. Ze komen beide op hetzelfde niveau uit in twee verschillende functiegroepen. Daarmee zijn ze gekoppeld aan twee functiegroepen. Dit kan dus wel, het is niet verboden. Maar zorg voor goede uitleg en motivatie waarom je dit doet.
10. Hoog innovatief niveau hoort bij het hoogste strategische niveau. Het gaat dan om buiten de gebaande paden kunnen denken voor oplossingen die de organisatie verder brengen. Het gaat veel verder dan verbeteren van het bestaande. De verwachting is dat dit niveau zelden voorkomt in de bibliotheekbranche.
Hou ook hier weer rekening met de vereisten: substantieel en structureel. Bij dit niveau gaat er niet om, als soms of een keer vanuit een strategische functie een innovatieve oplossing komt, maar om een functie waarvan wordt verwacht, die structureel buiten de gebaande paden op strategisch niveau vernieuwende oplossingen bedenkt voor vraagstukken en processen.
11. Specialist uitvoering, functie op een bepaald vakgebied of aandachtsgebied. Meer operationele functies passen niet goed in deze functiegroep, omdat er geen sprake is van advisering aan het bestuur, bijvoorbeeld communicatiespecialist. Eigenlijk is deze functiegroep aan de onderkant te kort. Deze constatering zal ook meegenomen moeten worden door de beheercommissie.
12. Onderscheid tussen vakgebied en aandachtsgebied (zie ook de leeswijzer)
Breed vakgebied: vereist vaak een opleiding
Afgebakend vakgebied is meer een aandachtsgebied en gericht op één onderwerp
Bijvoorbeeld: HRM is een breed vakgebied. Het is niet geheel duidelijk waar de begrenzing ligt.
Onderdelen van HRM (bv. werving en selectie, arbo, ziekteverzuim, etc.) kun je zien als afgebakende aandachtsgebieden. Het is duidelijk waar je wel van bent en waar niet.
13. Inhoudelijke taken:
Is aan de orde in een functie met niet alleen beheersmatige/uitvoerende taken, er moet ook uitleg gegeven kunnen worden over de inhoud, en niet alleen kunnen, maar het is

ook een substantieel, structureel onderdeel van de functie. Voorbeeld: Niet alleen aanvragen van een fietsplan verwerken, ook uitleg kunnen geven over de inhoud en de werking van een fietsplan.

Tot slot: vanuit het HR netwerk werden nog vragen gesteld over de juiste functiegroepen voor functies als: chauffeurs, accountmanagers en technisch/uitvoerende functies. Ook deze moeten meegenomen worden door de beheercommissie.

De [beheercommissie Functieboek OB KE](#) is deze zomer gestart en komt begin november nog een keer bijeen. De commissie is in beginsel van mening dat het niet wenselijk is om gedurende de implementatie van het Functiehuis, functies aan het Functieboek toe te voegen, te verwijderen of aan te passen.

20-09-2022