

FAQ

1) Nadere toelichting op de begrippen strategisch, tactisch en operationeel

In de leeswijzer zijn definities opgenomen van de begrippen strategisch, tactisch en operationeel. Toch zien we in de praktijk dat het lastig kan zijn om het verband te leggen met werkzaamheden die bij een functie horen. Een manier om deze drie begrippen te verduidelijken, is:

- Strategisch = richten en gaat over de missie, visie en koers van de organisatie voor de lange termijn
- Tactisch = inrichten en gaat over de vertaling van een visie of strategisch beleid naar de (inrichting van de) organisatie
- Operationeel = verrichten en gaat over de uitvoering

Bij kleinere organisaties is er minder snel sprake van functies die zich (substantieel en structureel) en in overwegende mate bezighouden met de ontwikkeling van een visie en/of het geven strategische adviezen. Als gevolg hiervan is een indeling in ontwikkeladviseur I niet vaak aan de orde.

In het dagelijks taalgebruik wordt 'strategisch' anders gebruikt dan volgens de definitie uit de leeswijzer. Voorbeelden zijn strategisch HR-beleid of strategisch communicatiebeleid. Volgens de definities uit de leeswijzer betreft dit in veel gevallen tactisch beleid, omdat het gaat om de uitwerking van de visie naar beleid en/of processen.

2) Functiegroep management: wat betekent 'direct impact op de dienstverlening'?

Bij de vraag of sprake is van directe impact op de dienstverlening wordt onder andere gekeken naar de functies in het team waaraan de manager leidinggeeft en naar de afwegingen en beslissingen die bij de functie horen. Er is bijvoorbeeld sprake van 'directe impact op de dienstverlening' wanneer een manager leidinggeeft aan functies die direct met klanten te maken hebben. De beslissingen die de manager neemt, hebben direct gevolgen voor de dienstverlening die door de medewerkers van het team wordt uitgevoerd.

Voor de uitleg is het handig om te kijken naar de opbouw van 'impact' in de managementfuncties. In de zwaardere managementfuncties (vanaf tactisch manager II) heeft de manager bijvoorbeeld impact op de middellange termijn met organisatorische en/of financieel/economische afwegingen. Veelal bestaat het team dat deze manager aanstuurt uit functies die meer inhoudelijke taken omvatten. De manager maakt andere afwegingen dan een operationeel manager en neemt beslissingen die juist op de middellange termijneffect hebben.

3) Functiegroep management: invloed span of control op de indeling?

Het aantal werknemers waaraan leiding wordt gegeven, heeft geen invloed op het functieniveau. Het aantal werknemers beïnvloedt namelijk vooral de hoeveelheid tijd die de leidinggevende kwijt is aan deze taak, maar beïnvloedt niet het niveau van de taak.

4) Functiegroep projecten: in een functie is sprake van leidinggeven aan projecten, hoort deze functie dan in de functiegroep projecten?

Deze functiegroep is uitsluitend bedoeld voor functies waarin het structureel leiden van projecten de hoofdactiviteit is. Functies waarbij vanuit de inhoud af en toe wordt opgetreden als projectleider horen in een andere functiegroep. In dit geval is het leiden van projecten namelijk een werkvorm

om het reguliere werk uit te voeren. Zie ook de definities in de leeswijzer van projectleiding en projectmatig werken.

5) (B) Indeling leesconsulent

Veel bibliotheken kennen de functie van leesconsulent. De leesconsulent onderhoudt contact met docenten op scholen en staat incidenteel voor een klas. Omdat de leesconsulent voor de klas staat, wordt deze functie soms ingedeeld in de functiegroep Educatie. Lesgeven is echter niet het *overwegende* doel van de functie. Deze functie past daarom niet in de functiegroep Educatie, maar in de functiegroep Uitvoering.

6) Hoe moet de term 'complex' worden gelezen?

Volgens de definitie die in de leeswijzer staat is een complexiteitsaanduiding altijd relatief ten opzichte van een andere functie en zegt het niets over de moeilijkheidsgraad of ingewikkeldheid in absolute zin. Dit sluit aan bij het doel van functiewaardering, namelijk het rangordnen van functies. Vanuit dit doel moet bij het uitleggen van begrippen altijd worden gekeken naar het lagere en/of hogere functieniveau binnen dezelfde functiegroep.

Complex komt als overwegend functiekenmerk in enkele functiegroepen voor. Bijvoorbeeld:

- Een *medewerker informatiebeheer* III ondersteunt gebruikers bij standaard problemen. De naasthogere functie, medewerker informatiebeheer II ondersteunt gebruikers bij complexe problemen. Over het algemeen hebben standaard problemen een terugkerend karakter. Het zijn problemen die vaak voorkomen en waarvoor de aanpak is vastgelegd in richtlijnen. Complexe problemen komen minder vaak voor en/of er is geen vaste richtlijn voor. De medewerker zal veelal uitzoekwerk moeten verrichten om het probleem op te lossen.
- De *ontwikkeladviseur* III adviseert over en ontwikkelt beleid op een breed vakgebied. De naasthogere functie, ontwikkeladviseur II adviseert over en ontwikkelt beleid op een breed en/of complex vakgebied. De invulling van 'complex' zal hier anders zijn dan bij de medewerker informatiebeheer. Het gaat bijvoorbeeld om meerdere belangen/aspecten die een rol spelen en op elkaar afgestemd moeten worden, een groter afbreukrisico of meerdere partijen die op één lijn gebracht moeten worden.

7) Wat is een concreet voorbeeld van een breed vakgebied ten opzichte van een afgebakend vakgebied?

In de leeswijzer staan de volgende definities van breed en afgebakend vakgebied:

- Breed vakgebied: Het vakgebied heeft betrekking op één terrein dat een minder duidelijk te onderkennen begrenzing kent.
- Afgebakend vakgebied: Het vakgebied heeft betrekking op één terrein dat een duidelijke begrenzing kent, bijvoorbeeld ten aanzien van de effecten van de werkzaamheden binnen de organisatie.

Een concreet voorbeeld om dit onderscheid te verduidelijken is het vakgebied HRM. Dit wordt gezien als een breed vakgebied, omdat er geen duidelijke begrenzing is. Onderdelen van HRM, zoals werving en selectie, arbo en ziekteverzuim zijn afgebakende vakgebieden. Het is duidelijk waar je wel van bent en waar niet.

8) Wat is het onderscheid tussen 'mede opstellen/ontwikkelen' en 'een bijdrage leveren aan'?

Het verschil tussen deze begrippen is goed uit te leggen aan de hand van de functiereeks uitvoering. Deze begrippen worden namelijk gebruikt om een rangordening aan te geven:

- Specialist uitvoering II: **ontwikkelt** activiteiten en programma's
- Specialist uitvoering III: ontwikkelt **mede** activiteiten en programma's

- Specialist uitvoering IV: **levert een bijdrage** aan de ontwikkeling van activiteiten en programma's

Als de functie 'een bijdrage levert aan' dan geldt volgens de definitie dat de medewerker een onderdeel aanlevert. Het integreren van de verschillende onderdelen ligt bij een andere medewerker binnen de organisatie. De medewerker is verantwoordelijk voor zijn bijdrage en niet voor het uiteindelijke resultaat.

De medewerker die 'mede' activiteiten en programma's ontwikkelt is nog niet eindverantwoordelijk voor het product of de dienst, maar assisteert of ondersteunt bij de totale ontwikkeling van de activiteiten en programma's. Het betreft dus niet slechts een onderdeel van het eindproduct, zoals bij 'een bijdrage leveren aan'. De eindverantwoordelijkheid ligt bij een functie die mogelijk is ingedeeld in specialist uitvoering II, waarin als overwegende functietekenmerk staat 'ontwikkelt activiteiten en programma's'.

9) Hoe moet een 'innovatief karakter' worden uitgelegd?

De term innovatief karakter komt voor in de functies ontwikkeladviseur I en tactisch manager I. In deze functies is sprake van advisering met een (hoog) innovatief karakter. Het doel van functiewaardering is het rangordenen van functies, vanuit dit doel moet bij het uitleggen van dit soort begrippen altijd worden gekeken naar het lagere en/of hogere functieniveau binnen dezelfde functiegroep.

In de functiereeks ontwikkeladviseur adviseert de ontwikkeladviseur II over vraagstukken die strategisch dan wel tactisch van aard zijn. De naasthogere functie, ontwikkeladviseur I adviseert *substantieel en structureel* over vraagstukken die strategisch van aard zijn met een innovatief karakter. Dit betreft de hoogste, strategische adviesfunctie in het functieboek OB/KE. 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.

In de functiereeks management adviseert de tactisch manager I niet alleen over organisatie-eenheid overstijgende vraagstukken, maar geeft ook *substantieel en structureel* complexe adviezen met een hoog innovatief karakter. Dit kan bijvoorbeeld gaan om complexe (organisatiebrede) vraagstukken die innovatie/out-of-the box denken vragen en betreffen vaak meer strategische/toekomstgerichte vraagstukken. Hiermee heeft de manager impact op de lange termijn en is er sprake van hoge organisatorische en/of financieel/economische afwegingen.

10) Functiegroep projecten administratie & ondersteuning: wanneer is sprake van 'inhoudelijke' taken?

Een van de verzwarende kenmerken in de functie medewerker administratie & ondersteuning II is dat er 'inhoudelijke' taken voorkomen. Dit is bijvoorbeeld aan de orde wanneer een medewerker niet alleen beheersmatige/uitvoerende taken verricht, maar in de functie ook substantieel en structureel sprake is van o.a. uitleg geven over de inhoud en inhoudelijke ondersteuning biedt op een breed werkkterrein. Voor de uitvoering van deze werkzaamheden is inhoudelijke kennis nodig. Ter illustratie: het behandelen van aanvragen voor een fietsplan en het toelichten hoe deze aanvraag moet worden ingediend betreft uitvoerende taken. Wanneer wordt verwacht dat de medewerker uitleg kan geven over de inhoud en de werking van een fietsplan is sprake van inhoudelijke taken.