

**HANDBOEK
FUNCTIEWAARDERING**
cao reisbranche



INHOUDSOPGAVE

Klik op een onderwerp om direct naar de betreffende pagina te gaan. Klik onderaan de pagina op de knop 'inhoudsopgave' om terug te keren naar deze pagina.

INLEIDING: DE OPZET VAN HET HANDBOEK	4
DEEL 1: ALGEMENE INFORMATIE	6
1.1 Functiewaardering: wat is het en waartoe dient het?	7
1.2 ORBA®-methode	9
DEEL 2: PRAKTISCHE TOEPASSING REFERENTIERASTER	12
2.1 Stappenplan voor het indelen van functies	13
2.2 Stap 1: Vastleggen van (actuele) functie-informatie	16
2.3 Stap 2: Indelen van de functies	17
2.4 Stap 3: Informeren van de medewerker over het indelingsbesluit	20
2.5 Cao (overgangsregelingen)	21
2.6 Bezwaar- en beroepsprocedure	22
DEEL 3: REFERENTIEMATERIAAL	26
3.1 Referentieraster	27
3.2 Referentiefuncties	28
3.3 Zoekregister (op basis van alternatieve functiebenamingen)	30
DEEL 4: TOOLKIT	34
4.1 Voorbeeld indelingsinstrument variant A	35
4.2 Voorbeeld indelingsinstrument variant B	38
4.3 Format functieprofiel	42
4.4 Woordenlijst functieprofielen	46
4.5 Begrippenlijst	48
4.6 Handige adressen	50



INLEIDING |

De cao voor de reisbranche verplicht de werkgever om elke medewerker op grond van de door haar/hem te verrichten werkzaamheden (diens functie dus) in te delen in een functiegroep. De cao kent de functiegroepen 2 t/m 8. Het Handboek Functiewaardering Cao Reisbranche is een hulpmiddel voor reisbedrijven bij het indelen van de binnen hun organisatie voorkomende functies in de functiegroepen die in de cao worden genoemd. Omwille van de leesbaarheid is steeds 'hij' gebruikt in de tekst. Waar 'hij' staat kan uiteraard ook 'zij' worden gelezen.

De opzet van het handboek

Het handboek bestaat uit vier delen:

1 Algemene informatie

Het eerste deel behandelt de algemene informatie met betrekking tot functiewaardering en functieindeling. Hierbij wordt ook de relatie met de beloning van medewerkers aangegeven. Daarnaast besteedt dit deel meer specifiek aandacht aan de ORBA-methode van functiewaardering.

2 Praktische toepassing

Het tweede deel gaat in op de praktische toepassing van het indelingsinstrument, het referentieraster (de verzameling referentiefuncties met hun waardering c.q. indeling). De te doorlopen stappen om tot een indeling van een functie te komen worden behandeld. Ook staat dit tweede deel stil bij de mogelijkheid van medewerkers om, conform de cao-afspraken, bezwaar c.q. beroep aan te tekenen tegen de door een werkgever genomen indelingsbeslissing. De verschillende fasen van dit proces worden hierbij beschreven.

3 Referentiemateriaal

Het derde deel bevat het eigenlijke indelingsinstrument dat bestaat uit het referentiemateriaal: het referentieraster en de functieomschrijvingen van alle referentiefuncties die zijn opgenomen in het referentieraster. Deze referentiefuncties dienen gebruikt te worden bij het indelen van de bedrijfseigen functies. Het zijn geanonimiseerde voorbeelden van functies die in de praktijk in de reiswereld voor (kunnen) komen. Omdat elke reisorganisatie weer anders is, zullen deze functies niet (in dezelfde vorm) in elke onderneming voorkomen. Alle referentiefuncties zijn gewaardeerd met behulp van het ORBA functiewaarderingssysteem van AWWN. Voor de referentiefuncties zijn volledige functieomschrijvingen opgenomen.

Ook bevat dit deel een functierangschikingslijst, waarin de referentiefuncties gerangschikt zijn naar oplopende zwaarte (in ORBA-punten) van de functies.

4 Toolkit

Het laatste deel is de toolkit. De hulpmiddelen (voorbeelden van indelingsinstrumenten) in deze toolkit helpen de reisbedrijven bij het invoeren van de functiewaardering en maken deze invoering eenvoudiger. In de toolkit zit ook een format voor het maken van een functieprofiel. Als laatste bevat dit deel een woordenlijst, begrippenlijst en een adressenlijst.

Voor **werkgevers**: Voordat je met het indelen van functies begint, adviseren wij je dit handboek eerst goed door te lezen. Door het volgen van de beschreven procedures en het gebruik van de opgenomen hulpmiddelen, kan het indelingsproces op een verantwoorde manier plaatsvinden.

Voor **medewerkers**: lees dit handboek aandachtig door, zodat je als medewerker weet waar het bij het indelen van jouw functie om gaat en wat het belang van een correcte indeling voor jouw beloning is.

Vragen?

Wanneer je vragen hebt over de toepassing van dit handboek, kun je contact opnemen met Reiserwerk of met AWWN. Medewerkers die lid zijn van één van de in de cao reisbranche aangesloten vakbonden kunnen vanzelfsprekend ook contact met hun eigen vakbond opnemen. De contactgegevens vind je in hoofdstuk 4.6.



Deel 1

Algemene informatie



1.1 | FUNCTIEWAARDERING: WAT IS HET EN WAARTOE DIENT HET?

In elke organisatie voeren medewerkers allerlei soorten werkzaamheden uit. Deze werkzaamheden verschillen niet alleen inhoudelijk maar ook qua niveau van elkaar. Vaak willen organisaties voor doeleinden van personeelsmanagement, met name voor het onderbouwen van beloningsverhoudingen, een rangorde van functies (naar niveau) opstellen. We hebben het dan over het waarderen van functies.

Aan functiegroepen (= groepen functies van vergelijkbare zwaarte/niveau) worden salarisschalen verbonden. Medewerkers die een functie uit functiegroep X vervullen worden beloond volgens de salarisschaal die aan functiegroep X is verbonden. Hoe zwaarder de functie(groep), hoe hoger de beloning. Ook in de cao voor de reisbranche is een dergelijke beloningsregeling opgenomen.

Om een functie in de juiste functiegroep te kunnen plaatsen (indelen) moet het zwaarte/niveau van de functie worden bepaald (in termen van o.a. de vereiste kennis, zelfstandigheid, complexiteit, sociale vaardigheden). De zwaarte van de functie moet worden gewaardeerd.

Wat is een functie eigenlijk?

Een **functie** is het geheel van onderling samenhangende verantwoordelijkheden en activiteiten van een medewerker, gericht op het realiseren van een bepaald doel of een bepaalde bijdrage aan de organisatie.

Funciestructuur

Het totaal van de functies in een organisatie en de relaties tussen deze functies noemen we de functiestructuur. Deze ontstaat door de keuzes die de organisatie maakt over de verdeling van verantwoordelijkheden en activiteiten over afdelingen en functies.

Organisaties, functiestructuren en functies zijn dynamisch, ze veranderen onder invloed van allerlei in- en externe factoren, zoals:

- Omgevingsontwikkelingen;
- technologische ontwikkelingen;
- gewijzigde organisatorische inzichten;
- verschuivingen in het aanbod van kennis en kunde, zowel in de organisatie als op de arbeidsmarkt.

Funcieonderzoek, functieanalyse en functiewaardering

Voor het waarderen en in rangorde plaatsen van functies is betrouwbare informatie nodig over wat die functies inhouden en bijdragen aan de organisatie. Door gedegen functieonderzoek te doen, komt deze informatie over de functies, de context van en de relatie tussen functies, beschikbaar.

Funcieonderzoek maakt inzichtelijk hoe bedrijfsprocessen werken, hoe het werk is georganiseerd en welke resultaatbijdrage elke functie daarbinnen levert.



De functieanalyse, die deel uitmaakt van het functieonderzoek, onderzoekt de inhoud van en verschillen tussen functies in de organisatie- of functiestructuur. De functiewaardering drukt deze verschillen uit in termen van relatieve zwaarte of niveau. Dat gebeurt door elke functie op een aantal kenmerken in punten te waarderen, waaruit een totaalwaardering van de functie ontstaat. Met als resultaat een rangorde van functies in oplopende (of afnemende) zwaarte.

Belangrijk: Functiewaardering is een methode om functieniveaus te bepalen. Niet om mensen te beoordelen op de wijze van uitoefening van hun werk.

Funcatiegroepenstructuur

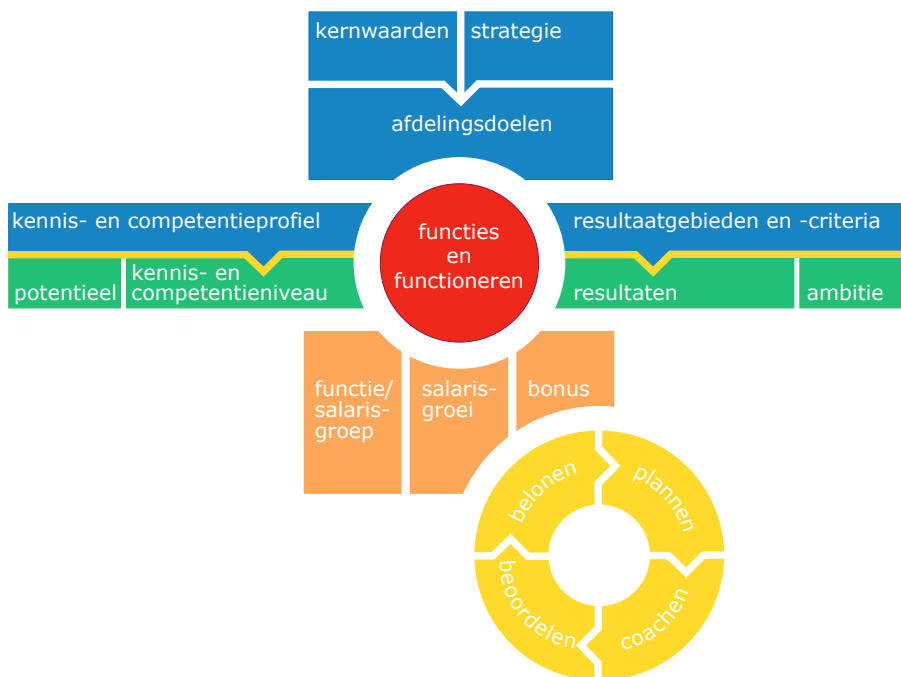
De door functiewaardering vastgestelde rangorde vormt de basis voor de in de cao opgenomen functiegroepenstructuur. Hierin is vastgelegd welke functies niveaumatig bij elkaar horen in dezelfde functiegroep, oftewel tot welke bandbreedte een functie behoort. De functiegroepen corresponderen met de eveneens in de cao opgenomen salarischgroepen. Indeling van een functie in een functiegroep (functiewaardering) betekent dan ook indeling in een bepaalde salarisschaal (beloning).

1.2 | ORBA-METHODE

De reisbranche heeft gekozen voor de ORBA functie-waarderingsmethodiek⁰¹. ORBA is een instrument om de verschillen tussen functies te analyseren en deze verschillen te beschrijven in termen van relatieve zwaarte of niveau. Dit resulteert in een functierangorde, een hulpmiddel voor de organisatie om beloningsverhoudingen consistent en transparant te kunnen onderbouwen. De informatie uit het functieonderzoek fungeert hierbij als input.

ORBA is eigendom van AWWN, die als systeemhouder verantwoordelijk is voor een correcte en consistente toepassing van ORBA in de praktijk.

Over de toepassing van ORBA in de praktijk zijn door AWWN afspraken gemaakt met deskundigen van de vakbonden, die erop toezien dat deze afspraken naar behoren worden nageleefd. Deze vakbondsdeskundigen zijn ook betrokken bij de ontwikkeling van ORBA.



® AWWN

⁰¹ De ORBA-methode is een instrument voor het analyseren en waarderen van werk. De belangrijkste toepassing is het onderbouwen van beloningsverhoudingen. ORBA behoort tot de meest toegepaste functiewaarderings-systemen in Nederland.

ORBA kan ingebed worden binnen het HRM-sturingsmodel Performance Management. Een dergelijk sturingsmodel maakt de verwachte bijdrage van de individuele medewerker op functieniveau concreet. Het model stuurt en stimuleert het presteren en ontwikkelen van medewerkers naar die verwachte resultaatbijdrage met behulp van samenhangende HR-instrumenten:

- het helpt de inhoud van functies te vertalen in resultaatgebieden, resultaatcriteria en competenties voor de individuele medewerkers;
- het waardeert functies voor een verantwoorde indeling in functie-/salarisgroepen, met de verwachte resultaatbijdrage als uitgangspunt;
- het geeft nadrukkelijk aandacht aan de ontwikkeling van medewerkers, zodat zij blijvend succesvol kunnen bijdragen aan de (ondernemings)resultaten;
- het maakt de feitelijke resultaatbijdrage en de benodigde competenties tot onderwerp van de beoordeling en deze beoordeling legitimeert (de groei in) de beloning.

ORBA analytisch kader

Het analytische kader van ORBA (versie PM):

- maakt het mogelijk functies op vergelijkbare wijze te analyseren en te waarderen;
- onderscheidt datgene in functies, wat van belang is om de relatieve zwaarte of het niveau van een functie te bepalen;
- maakt transparante, heldere en eenduidige uitleg over de waarderingsuitkomsten mogelijk.

Het analytische kader van de ORBA-methode (zie schema) bestaat uit vier hoofdkenmerken:

- 1 De verwachte **bijdrage** vormt in het analytische kader het vertrekpunt.

- 2 Wat is de aard van de **beslissingen** die medewerkers in hun functie moeten nemen om de verwachte bijdrage te kunnen leveren?
- 3 Welke **bekwaamheden** zijn vereist om die bijdragen via het nemen van beslissingen te kunnen leveren?
- 4 Welke **bezwaren** zijn verbonden aan het werk dat tot die verwachte bijdrage moet leiden?

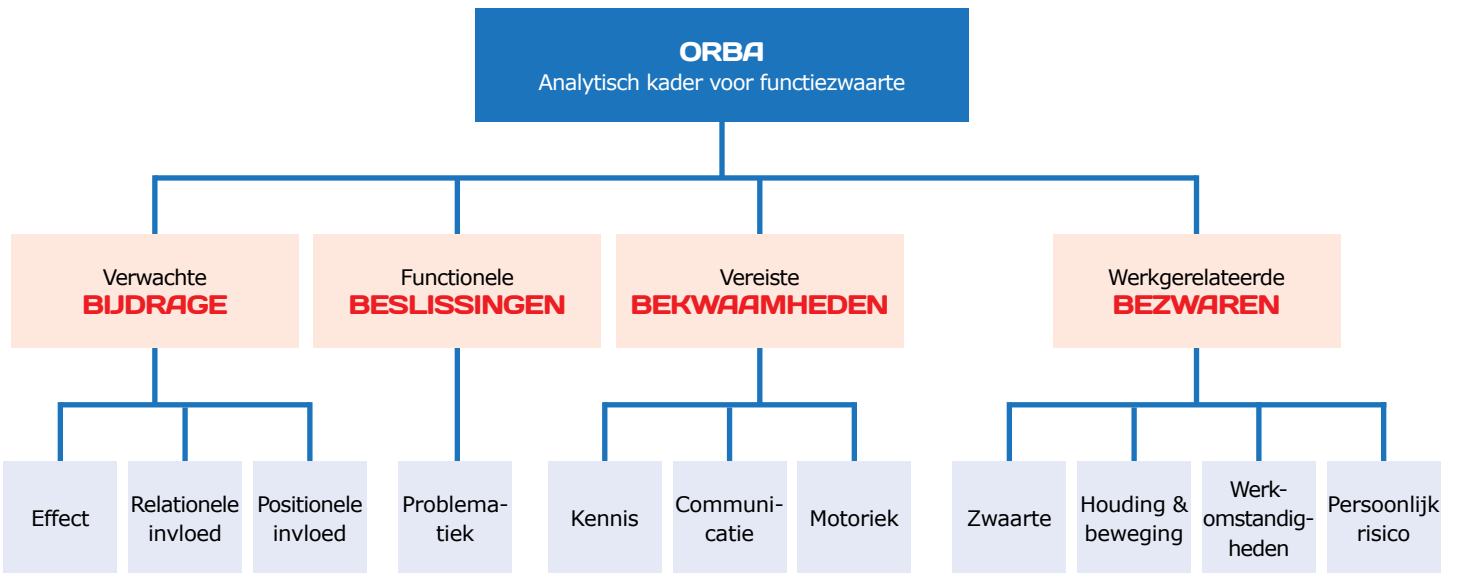
Deze hoofdkenmerken zijn onderverdeeld in elf gezichtspunten, elk met verschillende aspecten. Elk gezichtspunt heeft een eigen waarderingstabel. Met behulp van dit analytische kader is het mogelijk elke functie op betrouwbare, consistente en uitlegbare wijze te analyseren en te waarderen.

De keuze van hoofdkenmerken, gezichtspunten en aspecten en de structuur van de tabellen weerspiegelen maatschappelijk geaccepteerde normen en waarden voor het analyseren en waarderen van werk.

Meer informatie

Meer informatie over de ORBA-methode en de toepassing ervan staat in de ORBA-brochure, deze kun je opvragen bij AAVN (werkgeverslijn@awvn.nl of 070 850 86 05).

Medewerkers die lid zijn van een vakbond kunnen natuurlijk ook contact opnemen met hun eigen vakbond.



Legenda:

Kenmerken

Gezichtspunten

Deel 2

Praktische toepassing

Referentieraster



2.1 | STAPPENPLAN VOOR INDELEN FUNCTIES

Met behulp van onderstaand stappenplan kan de werkgever de indeling van de bedrijfsfuncties in de functiegroepenstructuur van de cao reisbranche bepalen. De indeling komt tot stand door de in te delen functie te vergelijken met één of enkele referentiefuncties uit dit handboek (zie deel 3).

De verantwoordelijkheid voor het indelen van de binnen de onderneming voorkomende functies ligt bij de werkgever. Hij moet de medewerkers correct en begrijpelijk informeren over de genomen indelingsbeslissingen.

Wat moet er binnen de onderneming allemaal gedaan worden, wie moeten erbij betrokken worden, hoeveel tijd kost het traject, aan welke zaken moet gedacht worden? Het invoeren van functiewaardering vraagt vaak om een projectmatige aanpak. De werkgever stelt een projectleider aan (bijv. de HR manager) die zorgt voor een plan van aanpak, incl. tijdspad. Het plan van aanpak geeft houvast en duidelijkheid binnen de organisatie. Hierin staat wat er wanneer en door wie wordt gedaan.

De volgende stappen zijn van belang om het proces van indelen van de bedrijfsfuncties goed te laten verlopen:

- Vooraf:** Informeren van de OR of PVT en van de medewerkers (en eventueel vakbonden).
- Stap 1:** Vastleggen van (actuele) functie-informatie (zie 2.2)

Stap 2: Indelen van de functies (zie 2.3), eventueel door een indelingscommissie

Stap 3: Informeren van medewerker over het indelingsbesluit (zie 2.4)

Tot slot: Instellen van een interne bezwaarcommissie (aanbevolen)
Behandelen van bezwaar en beroep (indien nodig)

Vooraf en tijdens dit traject is het van belang om de OR of PVT en de medewerkers (en eventueel de vakbonden) goed te informeren. Dit vergroot het draagvlak en acceptatie van het nieuwe systeem. Denk bij de communicatie o.a. aan informatie over wat het functieonderzoek inhoudt, welke rol alle betrokkenen (ook de medewerkers zelf) daarin spelen en wat de consequenties zijn (bijv. mogelijke consequenties voor het salaris). De salarisgarantierегeling moet dan ook een plekje in de voorlichting krijgen. Uiteraard informeer je als werkgever de individuele medewerker over het uiteindelijke indelingsbesluit. De medewerker heeft dan de mogelijkheid om bezwaar aan te tekenen of in beroep te gaan (zie 2.6).

Deze communicatie kan op verschillende manieren plaatsvinden. Gedacht kan worden aan een presentatie voor het gehele personeel, het agenderen van het onderwerp voor het afdelings- of werkoverleg, een artikel in het personeelsblad of op een eigen intranet e.d. Aanbevolen wordt om niet alleen aan het begin van traject (plan van aanpak), maar ook gedurende het traject de OR of PVT en medewerkers te blijven informeren over de stand van zaken.

VOORAF

INFORMEREN van de ondernemingsraad
(of personeelsvertegenwoordiging) en medewerkers

STAP 1

VASTLEGGEN van (actuele) functie-informatie, zodanig
dat deze reproduceerbaar is

Conform het format van de referentiefuncties, bestaande uit:

1. Koptekst (organisatie, afdeling, functiecode, datum)
2. Positie in de organisatie
3. Functiedoel
4. Resultaatgebieden/Kernactiviteiten/Resultaatcriteria
5. Werkgerelateerde bezwaren
6. Ondertekening

Actualisatie van bestaande eigen functieprofielen
(indien mogelijk)

Op een andere manier zoals bijvoorbeeld door het invullen van een vragenlijst (door zowel de medewerker als leidinggevende), waaruit blijkt wat de verantwoordelijkheden van de medewerker zijn en welke activiteiten hierbij horen.

STAP 2

INDELEN van de functies

Stappen bij het indelen van functies:

1. Selecteer geschikte branche referentiefuncties
2. Vergelijk de bedrijfsfunctie met de geselecteerde branche referentiefunctie
3. Weeg de verschillen
4. Neem een indelingsbeslissing

STAP 3

INFORMEREN van de medewerkers over het indelingsbesluit

TOT SLOT

BEZWAAR- EN BEROEPSPROCEDURE
(na instellen interne bezwaarcommissie)

De fasen van de procedure van bezwaar en beroep:

1. Overlegfase
2. Interne bezwaarfase
3. Externe beroepsfase

2.2 | STAP 1: OPSTELLEN VAN FUNCTIEPROFIELEN

Om de bedrijfsfuncties te kunnen indelen is een eerste stap het maken van een duidelijk en geaccepteerd functieprofiel. De werkgever omschrijft de belangrijkste verantwoordelijkheden en activiteiten van de functie.

Enkele hulpmiddelen hierbij zijn:

- Bestaande functieprofielen of vacatureteksten binnen de eigen organisatie;
- Referentiefuncties in dit handboek (hoofdstuk 3.2);
- Format functieprofiel inclusief toelichting (hoofdstuk 4.3);
- Woordenlijst functieprofiel (hoofdstuk 4.4).

Leidinggevende en medewerker(s) bespreken het functieprofiel om te toetsen of de essentie van de functie herkenbaar is omschreven en passen waar nodig het profiel aan. De medewerkers tekenen het functieprofiel "voor gezien" en de leidinggevende(n) "voor akkoord". Hiermee geeft de medewerker aan dat hij het in essentie eens is met de inhoud van het functieprofiel. Echter, hij houdt het recht om na de indelingsbeslissing in een interne bezwaarfase (zie hoofdstuk 2.6) nog aan te dringen op beperkte aanpassingen van het functieprofiel.

2.3 | STAP 2: INDELEN VAN DE FUNCTIES

De werkgever (directeur) is verantwoordelijk voor het indelingsbesluit. Dit besluit kan worden voorbereid door diegene die verantwoordelijk is voor HR en/of een in te stellen indelingscommissie. Een indelingscommissie bestaat doorgaans uit 3 tot 5 leden van het management/directie die:

- Een afspiegeling vormen van de verschillende bedrijfsdisciplines;
- Inzicht hebben in de opbouw van de organisatie en verdeling van verantwoordelijkheden over afdelingen en functies;
- Verschillen tussen functies en de niveaubepalende elementen kunnen onderscheiden;
- Afstand kunnen nemen van individuele belangen;
- Goed geïnformeerd zijn over functieonderzoek en -waardering m.b.v. ORBA en de instrumenten in dit handboek.

Stappen bij het indelen van functies:

1. Selecteer de geschikte branche referentiefuncties
2. Vergelijk de bedrijfsfunctie met de geselecteerde branche referentiefuncties
3. Weeg de verschillen
4. Neem een indelingsbeslissing

Stap 1

Selecteer de geschikte referentiefuncties

Kies branche referentiefuncties uit het handboek die qua inhoud het meest overeenkomen met de in te delen bedrijfsfunctie. Kijk hierbij niet alleen naar de naam van de functie maar vooral naar de gehele functie-inhoud. Hulpmiddelen bij het selecteren van referentiefuncties:

- Referentieraster: een overzicht van de branche

referentiefuncties naar discipline (sales, commercie overig en staf) en functiegroep 2 t/m 8 (3.1);

- Beschrijvingen van alle referentiefuncties (3.2);
- Zoekregister: alle functies op alfabet, inclusief alternatieve functiebenamingen (3.3).

Stap 2

Vergelijk de in te delen bedrijfsfunctie met de geselecteerde referentiefuncties

Bepaal welke verschillen er bestaan tussen de bedrijfsfunctie en de branche referentiefuncties. Doe dit door naar de hoofdkenmerken uit het ORBA analytisch kader te kijken:

- Verwachte bijdrage: Is de resultaatverantwoordelijkheid van de bedrijfsfunctie groter, kleiner of gelijk aan de referentiefunctie?
- Functionele beslissingen: Zijn de problemen waarmee de bedrijfsfunctie te maken heeft complexer, minder complex of gelijk aan de referentiefunctie?
- Vereiste bekwaamheden: Worden aan de kennis en kunde van de bedrijfsfunctie hogere, lagere of vergelijkbare eisen gesteld dan de referentiefunctie?
- Werkgerelateerde bezwaren: Zijn de omstandigheden waaronder de bedrijfsfunctie het werk uitvoert zwaarder, lichter of vergelijkbaar dan in de referentiefunctie?

Stap 3

Weeg de verschillen

Bepaal per hoofdkenmerk hoe groot de verschillen zijn. Hoe meer de bedrijfsfunctie (qua inhoud en context) lijkt op de referentiefunctie, hoe minder 'plussen' of 'minnen'. Hulpmiddel bij het wegen van de verschillen:

- Indelingsinstrument variant A (4.1) – hulpmiddel om de bedrijfsfunctie te vergelijken met 2 a 3 branche referentiefuncties.
- Indelingsinstrument variant B (4.2) – hulpmiddel om de bedrijfsfunctie te vergelijken met een qua takenpakket overeenkomstige branche referentiefunctie (zie uitgewerkt voorbeeld van de HR adviseur en Productmanager in hoofdstuk.

Stap 4

Neem een indelingsbeslissing

Deel de bedrijfsfunctie in op basis van de gewogen verschillen:

- De bedrijfsfunctie verschilt niet of nauwelijks van een referentiefunctie: deel de functie in dezelfde functiegroep in;
- De bedrijfsfunctie verschilt enigszins van een referentiefunctie: deel de functie in dezelfde functiegroep in of vergelijk bij twijfel met een andere referentiefunctie;
- De bedrijfsfunctie verschilt duidelijk van een referentiefunctie: deel de functie hoger of lager in dan de referentiefunctie of vergelijk bij twijfel met een andere referentiefunctie.

Blijft er na vergelijking met meerdere referentiefuncties twijfel bestaan of ontbreken geschikte referentiefuncties, overweeg dan advies in te winnen bij Reiswerk of AWWN, (systeemhouder van ORBA).

Medewerkers die lid zijn van een vakbond kunnen bij twijfel over de indeling van hun functie contact opnemen met hun eigen vakbond.



2.4 | STAP 3: INFORMEREN VAN DE MEDEWERKER OVER HET INDELINGSBESLUIT

Schriftelijk informeren medewerker

Deel schriftelijk aan iedere medewerker mee welke functie hij heeft, de functiegroep waarin die functie is ingedeeld (bij voorkeur met een toelichting op de indeling) en de eventuele salarisconsequenties van deze indeling. Belangrijk is dat er aan de medewerkers voldoende argumentatie wordt gegeven van de genomen indelingsbeslissingen, bij voorkeur op een indelingsformulier (zie 4.1 of 4.2). In de argumentatie worden de gebruikte referentiefuncties aangegeven (die uiteraard openbaar ter inzage moeten zijn) en wordt op hoofdkenmerken toegelicht waarom de ingedeelde functie lichter, gelijkwaardig of zwaarder is dan de gebruikte referentiefunctie.

Recht medewerker tot bezwaar of beroep aantekenen

Een medewerker heeft het recht om bezwaar of beroep aan te tekenen tegen het indelingsbesluit. Voordat een medewerker een bezwaar indient, voert hij eerst met zijn werkgever overleg over de functie-indeling. Indien de medewerker na dit gesprek van mening blijft dat de functie niet juist omschreven of ingedeeld is, kan de medewerker bezwaar aantekenen. Zie hiervoor de bezwaar- en beroepsprocedure (2.6).

Werking indelingscommissie

Nadat alle functies op basis van het referentiemateriaal zijn ingedeeld blijft de indelingscommissie bestaan voor het zogenaamde onderhoud. Want functies kunnen in de loop der tijd veranderen of er kunnen nieuwe functies bijkomen. Aanbevolen wordt om vooraf een onderhoudsprocedure af te spreken en daarin bijvoorbeeld af

te spreken hoe vaak de indelingscommissie bij elkaar komt. Men kan er uiteraard ook voor kiezen alleen dan bijeen te komen als daar aanleiding toe bestaat. Indien er een functionaris is, die belast is met het indelen, dan zal er ingedeeld worden indien daartoe aanleiding bestaat. Overigens moet ook een medewerker kunnen aangeven dat hij van mening is dat diens functie inhoudelijk zodanig is gewijzigd dat deze functie opnieuw zou moeten worden ingedeeld (nadat er eventueel opnieuw een functieprofiel is opgesteld).

2.5 | CAO-AFSPRAKEN

In verband met de invoering van het Handboek Functiewaardering Cao Reisbranche zijn de volgende overgangsmaatregelen van toepassing.

1. Ondervakkers

Medewerkers die bij de invoering van het nieuwe salarisgebouw een salaris hebben dat lager is dan het minimum van hun schaal, worden ingeschaald op het minimumbedrag van zijn schaal, tenzij de medewerker nog valt onder de aanlooptredes.

2. Perspectief

Voor medewerkers die in het nieuwe salarisgebouw worden ingedeeld in een lagere functiegroep en nog salarispectief in hun oude groep hadden, komt dit perspectief te vervallen.

3. Afbouw persoonlijke toeslag (PT)

Voor medewerkers die bij de invoering van het nieuwe salarisgebouw in een lagere functiegroep worden geplaatst én waarvan het feitelijke salaris boven het maximum van de nieuwe, lagere groep uitkomt, is bepaald dat:

- a. de PT wordt vastgesteld en
- b. na 3 jaar afgebouwd.

Ad a. Vaststelling PT:

Indien bij de invoering van het nieuwe salarisgebouw het feitelijk salaris van de medewerker hoger is dan het voor hem geldende maximum salaris van de nieuwe functiegroep waar de medewerker is ingedeeld, dan is de persoonlijke toeslag (PT) het verschil tussen het huidige salaris en het maximum van de nieuwe groep.

Gelet het minimum karakter van de cao, blijft bij medewerkers die nu al boven het maximum van hun huidige schaal worden beloond, het salaris boven het huidige maximum buiten beschouwing bij de vaststelling van de hoogte van de PT. Dit laatste kan bijvoorbeeld het geval zijn indien sprake is van bedrijfseigen schalen of indien sprake is van een arbeidstoeslag. Omdat de cao niet gaat over deze loonbestanddelen, blijft dit buiten beschouwing.

Ad b. Afbouwen PT na 3 jaar:

Gedurende een periode van 3 jaar behoudt de medewerker de PT als ongewijzigd nominaal bedrag en wordt alleen het functiesalaris met de algemene cao-verhoging aangepast. Na de periode van 3 jaar zal de PT jaarlijks worden afgebouwd met de helft van de jaarlijkse verhoging in euro's van het functiesalaris.

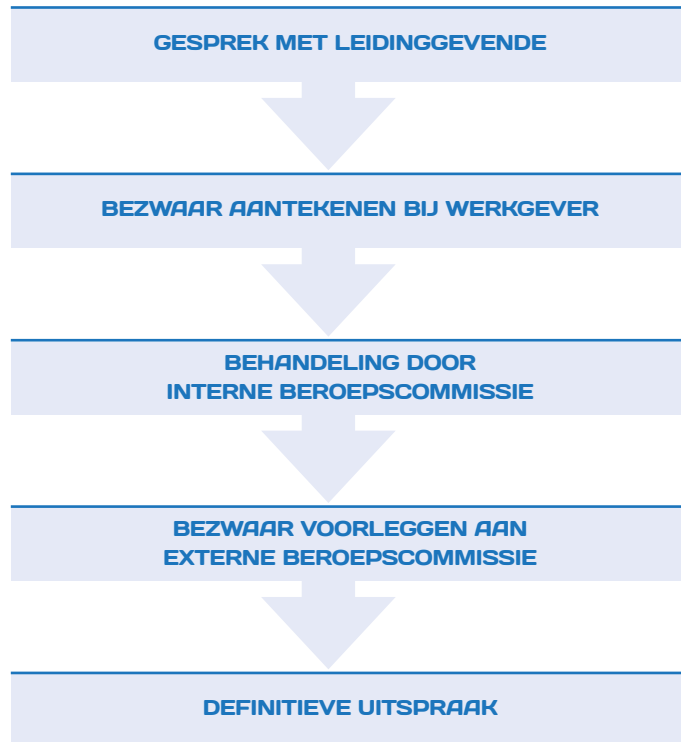
2.6 | BEZWAAR- EN BEROEPSPROCEDURE

Indien een medewerker bezwaar heeft tegen het functieprofiel en/of de indeling, volgt eerst een gesprek met de leidinggevende (de overlegfase). Lost dit het probleem niet op, dan kan de medewerker intern bezwaar aantekenen.

Dit bezwaar wordt in eerste instantie behandeld door een in te stellen interne beroepscommissie. De samenstelling van een interne beroepscommissie wordt doorgevoerd door 2 leden van de OR en 2 -door de directie aangewezen- managementleden (die niet in de indelingscommissie zitten). De reden van bezwaar kan dan nog steeds zowel het functieprofiel als de indeling betreffen. In de externe beroepsfase kan de inhoud van het functieprofiel niet meer ter discussie worden gesteld. Het gaat alleen nog om de indelingsbeslissing.

De hierop betrekking hebbende procedure bestaat uit drie fasen:

- Fase 1 De overlegfase
- Fase 2 De interne bezwaarfase
- Fase 3 De externe beroepsfase



Fase 1 Overlegfase

Een medewerker kan bezwaar aantekenen indien hij van mening is dat de functie-informatie, aan de hand waarvan hij is ingedeeld, niet voldoende correct is of zodanig is gewijzigd dat het indelingsbesluit moet worden herzien. Ook kan hij bezwaar aantekenen indien hij zich niet kan verenigen met de indeling van zijn functie.

Het verzoek tot heroverweging van het resultaat en de bijbehorende motivatie dient, nadat de medewerker schriftelijk zijn functiegroepindeling heeft ontvangen, binnen een maand schriftelijk ingediend te worden bij de HR verantwoordelijke/Personeelszaken.

Na het indienen van het bezwaar vindt op initiatief van de HR verantwoordelijke/Personeelszaken een gesprek tussen de medewerker en zijn direct leidinggevende plaats. Het gesprek tussen de leidinggevende en medewerker alsmede de schriftelijke weergave van het gespreksresultaat dienen binnen een maand, na ontvangst van het bezwaarschrift, plaats te vinden.

Fase 2 Interne bezwaarfase

Indien de medewerker van mening is dat het gesprek met zijn leidinggevende niet tot een bevredigende oplossing heeft geleid dient HR / Personeelszaken ingeschakeld te worden. Het interne bezwaar dient binnen een maand schriftelijk ingediend te worden, na ontvangst van de schriftelijke weergave van de uitkomst van het bezwaar.



De HR verantwoordelijke / Personeelszaken draagt zorg voor een tijdige behandeling van het interne bezwaar door de HR verantwoordelijke / Personeelszaken zelf, een naast hogere leidinggevende of de interne bezwaarcommissie (indien aanwezig). Tevens zorgt HR / Personeelszaken voor het beschikbaar stellen van alle documenten omtrent het beroep.

De interne bezwaarcommissie kan allereerst het ingediende bezwaar al dan niet ontvankelijk verklaren. Dit betekent een uitspraak over het wel dan niet voldoen aan de formele vereisten. De formele vereisten zijn:

- aan de in de procedure gestelde termijnen moet zijn voldaan;
- in de argumentatie van de medewerker moet worden aangegeven waarom hij het niet eens is met een indeling van zijn/haar functie in een bepaalde functiegroep.

Indien het ingediende beroep niet ontvankelijk wordt verklaard, dient dit schriftelijk te worden vastgelegd en aan HR verantwoordelijke / Personeelszaken ter beschikking te worden gesteld voor afhandeling en mededeling aan betrokken medewerker.

Indien het bezwaar in behandeling wordt genomen, schakelt de interne bezwaarcommissie zo nodig de indelingscommissie in voor het opnieuw in behandeling nemen van de functie-indeling. Ook kan eerst opdracht worden gegeven om het functieprofiel aan te passen, waarna de functie opnieuw moet worden ingedeeld.

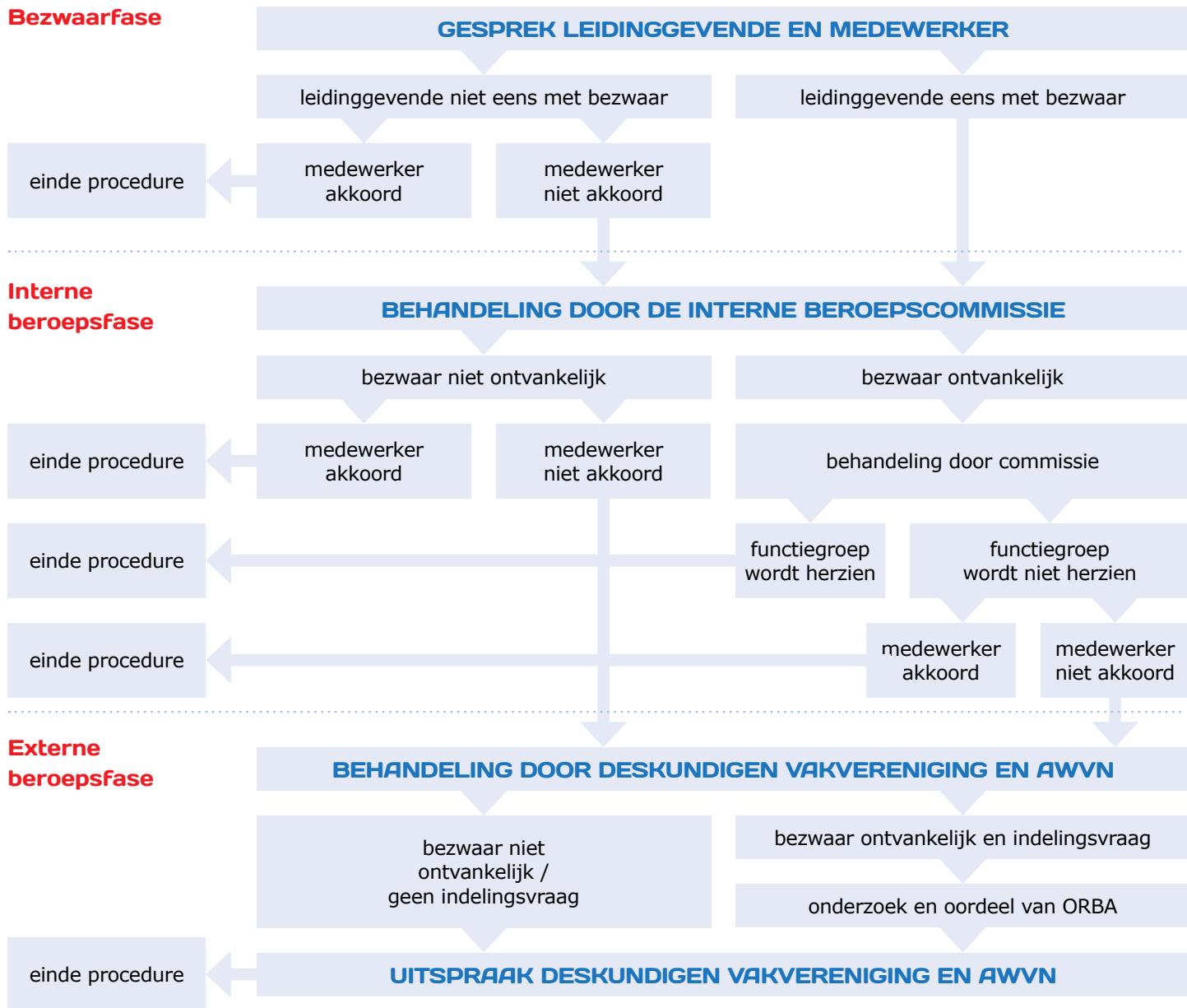
De uitslag en de gevolgen daarvan, dienen binnen een maand na het indienen van het interne bezwaar, schriftelijk te worden vastgelegd en via HR verantwoordelijke/Personeelszaken meegedeeld te worden aan de betrokken medewerker.

Fase 3 Externe beroepsfase

Indien de medewerker zich niet kan vinden in de uitkomsten van het interne bezwaar, kan de externe beroepsfase in gang gezet worden. De medewerker kan zijn bezwaar voorleggen aan de deskundige(n) van de vakvereniging waarbij de medewerker is aangesloten, dan wel aan de directie (indien de medewerker geen lid is van een vakvereniging). Het externe beroep wordt uitgevoerd door deskundige(n) van de vakvereniging(en) en AWWN. Deze deskundigen beoordelen of de functie juist is ingedeeld respectievelijk gewaardeerd. De unanieme uitspraak is bindend. Deze uitspraak wordt daarna schriftelijk bevestigd. In de externe beroepsfase kan de inhoud van het functieprofiel niet meer ter discussie worden gesteld. Het gaat alleen nog om de indelingsbeslissing.

Op de volgende pagina is de gehele bezwaar- en beroepsprocedure schematisch weergegeven.

SCHEMA BEZWAAR- EN BEROEPSPROCEDURE



Deel 3

Referentiemateriaal



3.1 | REFERENTIERASTER

Discipline	Sales	Commercie/overige	Staf
Functiegroep Reiswerk			
8		20.01 Product manager 20.08 Brand marketeer	
7	10.11 Sales manager		30.01 Hoofd administratie 30.04 HR-adviseur 30.07 Applicatieontwikkelaar
6	10.09 Accountmanager zakelijke markt	20.07 Inkoper	
5	10.01 Vestigingsmanager 10.10 Accountmanager retail 10.02 Teamleider contact center	20.05 Medewerker e-commerce 20.06 Medewerker yield 20.04 Marketing- en communicatiemedewerker	30.08 Facility manager
4	10.08 Reisverkoper groepsreizen 10.03 Reisverkoper zakenreizen	20.02 Medewerker traffic 20.10 Specialist luchtvaart 20.09 Assistent productmanagement	30.02 Senior medewerker administratie 30.06 Applicatiebeheerder
3	10.04 Reisverkoper winkel (retail) 10.06 Reisverkoper (B2B - Touroperating) 10.07 Reisverkoper (B2C - Touroperating) 10.05 Reisverkoper contact center (retail)		30.05 Afdelingssecretaresse
2	10.12 Medewerker commerciële ondersteuning	20.06 Medewerker cliëntenservice 20.11 Medewerker reisbescheiden	30.03 Medewerker administratie

3.2 | REFERENTIEFUNCTIES

SALES

- 10.01 Vestigingsmanager
(zie ook: plusvariant vestigingsmanager)
- 10.02 Teamleider contact center
- 10.03 Reisverkoper zakenreizen
- 10.04 Reisverkoper winkel (retail)
- 10.05 Reisverkoper contact center (retail)
- 10.06 Reisverkoper (B2B – touroperating)
- 10.07 Reisverkoper (B2C – touroperating)
- 10.08 Reisverkoper groepsreizen
(zie ook: indelingsinstrument reisverkoper)
- 10.09 Accountmanager zakelijke markt
- 10.10 Accountmanager retail
- 10.11 Sales manager
- 10.12 Medewerker commerciële ondersteuning

COMMERCIE/OVERIGE

- 20.01 Productmanager
- 20.02 Medewerker traffic
- 20.03 Medewerker yield
- 20.04 Marketing communicatie medewerker
- 20.05 Medewerker e-commerce
- 20.06 Medewerker cliëntenservice
- 20.07 Inkoper
- 20.08 Brand marketeer
- 20.09 Assistent productmanagement
- 20.10 Specialist luchtvaart
- 20.11 Medewerker reisbescheiden

STAF

- 30.01 Hoofd administratie
- 30.02 Senior medewerker administratie
- 30.03 Medewerker administratie
- 30.04 HR adviseur
- 30.05 Afdelingssecretaresse
- 30.06 Applicatiebeheerder
- 30.07 Applicatieontwikkelaar
- 30.08 Facility manager

Klik op een functie om de bijbehorende functiebeschrijving (PDF) te openen.



3.3 | ZOEKREGISTER ALTERNATIEVE FUNCTIEBENAMINGEN

Alternatieve functiebenaming

Alternatieve functiebenaming	Referentiefunctie
Accountmanager groepsreizen	10.08 Reisverkoper groups & incentives
Accountmanager reisbureaus	10.10 Accountmanager retail
Buitendienst medewerker	10.10 Accountmanager retail
Business travel consultant	10.03 Reisverkoper zakenreizen
Business travel counselor	10.03 Reisverkoper zakenreizen
Buyer	20.07 Inkoper
Client manager	10.09 Accountmanager zakelijke markt
Contract manager	20.07 Inkoper
Customer service employee	20.06 Medewerker cliëntenservice
Eerste medewerker finance/accounting	30.02 Senior medewerker administratie
Frontoffice medewerker	10.10 Accountmanager retail
Ground agent	10.04 Reisverkoper winkel (retail)
Hoofd facilitaire zaken	30.08 Facility manager
ICT beheerder	30.06 Applicatiebeheerder
ICT ontwikkelaar	30.07 Applicatieontwikkelaar
Manager business travel	10.11 Sales manager
Manager call center/ Business travel center	10.02 Teamleider contact center
Manager zakenreizen	10.11 Sales manager
Marketeer	20.08 Brand marketeer
Marketing medewerker	20.04 Marketing & communicatie medewerker
	20.08 Brand marketeer
Medewerker accommodaties	20.02 Medewerker traffic
Medewerker accounts payable	30.03 Medewerker administratie
Medewerker accounts receivable	30.03 Medewerker administratie
Medewerker call center	10.06 Reisverkoper (B2B – touroperating)
	10.07 Reisverkoper (B2C – touroperating)
Medewerker commercial support	10.12 Medewerker commerciële ondersteuning
Medewerker commerciële backoffice	10.12 Medewerker commerciële ondersteuning
Medewerker commerciële binnendienst	10.12 Medewerker commerciële ondersteuning
Medewerker communicatie	20.04 Marketing & communicatie medewerker
Medewerker consumentenbelangen	20.06 Medewerker cliëntenservice
Medewerker contact center	10.05 Reisverkoper contact center (retail)

Alternatieve functiebenaming

Medewerker crediteurenadministratie	30.03 Medewerker administratie
Medewerker customer care	20.06 Medewerker cliëntenservice
Medewerker customer contact center	10.06 Reisverkoper (B2B – touroperating) 10.07 Reisverkoper (B2C – touroperating)
Medewerker debiteurenadministratie	30.03 Medewerker administratie
Medewerker finance/accounting	30.03 Medewerker administratie
Medewerker fullfillment	20.11 Medewerker reisbescheiden
Medewerker IATA	20.10 Specialist luchtvaart
Medewerker klantenservice	20.06 Medewerker cliëntenservice
Medewerker online marketing	20.05 Medewerker e-commerce
Medewerker operationeel marketing	20.04 Marketing & communicatie medewerker
Medewerker procurement/purchasing/supplier management	20.07 Inkoper
Medewerker product	20.02 Medewerker traffic 20.09 Assistent productmanagement
Medewerker productmanagement	20.09 Assistent productmanagement
Medewerker productrealisatie	20.09 Assistent productmanagement
Medewerker revenue	20.03 Medewerker yield
Medewerker sales support	10.12 Medewerker commerciële ondersteuning
Medewerker ticketing	20.11 Medewerker reisbescheiden
Medewerker tickets only	20.10 Specialist luchtvaart
Meetings en/of Events counselor	10.08 Reisverkoper groups & incentives
P&O adviseur	30.04 HR adviseur
Personeelsfunctionaris	30.04 HR adviseur
Productgroep manager	20.01 Productmanager
Projectleider groepsreizen	10.08 Reisverkoper groups & incentives
Projectleider ICT	30.07 Applicatieontwikkelaar
Reisadviseur	10.04 Reisverkoper winkel (retail)
Reisadviseur call center	10.05 Reisverkoper contact center (retail)
Reisadviseur groups & incentives	10.08 Reisverkoper groups & incentives
Reisadviseur maatwerk	10.03 Reisverkoper zakenreizen 10.08 Reisverkoper groups & incentives
Reisbureau manager	10.01 Vestigingsmanager

Referentiefunctie

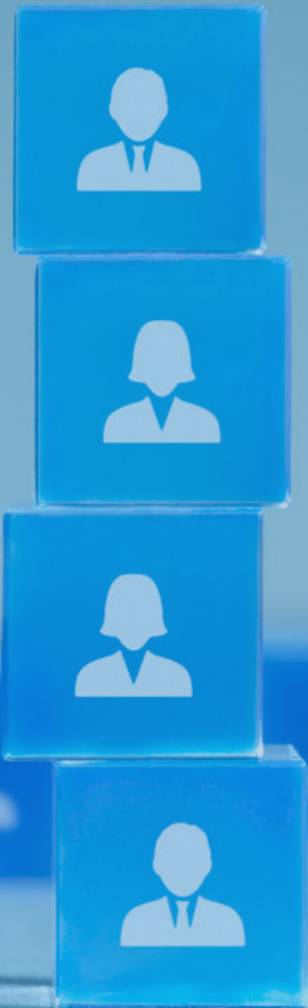
Alternatieve functiebenaming

Relatiebeheerder	10.10 Accountmanager retail
Sales representative	10.09 Accountmanager zakelijke markt
	10.10 Accountmanager retail
Specialist IATA	20.10 Specialist luchtvaart
Specialist luchtvaarttarieven	20.10 Specialist luchtvaart
Supervisor call center/ Business travel center	10.02 Teamleider contact center
Teamleader finance/accounting	30.01 Hoofd administratie
Teamleider financiële administratie	30.01 Hoofd administratie
Unitleider call center/ Business travel center	10.02 Teamleider contact center
Verkoopadviseur	10.10 Accountmanager retail
Verkoopleider	10.11 Sales manager
Vertegenwoordiger	10.10 Accountmanager retail
Winkelmanager	10.01 Vestigingsmanager

Referentiefunctie



Deel 4 Toolkit



4.1 | INDELINGSINSTRUMENT VARIANT A

Indelingsbesluit

In te delen bedrijfsfunctie	Datum	Groep

Geselecteerde branche referentiefuncties ter vergelijking

Volgnr.	Functienaam	Functiecode	Groep
1.			
2.			
...			

Onderbouwing van het indelingsbesluit

Licht hier in eigen bewoordingen toe waarom de bedrijfsfunctie lichter dan, gelijk aan of zwaarder is dan de gekozen branche referentiefuncties. Beantwoording van de onderstaande vragen kan hierbij helpen:

Is de bijdrage van de bedrijfsfunctie kleiner, gelijkwaardig of groter?

Denk hierbij bijv. aan wat de impact is op de organisatie als de medewerker heel goed of juist minder goed functioneert

T.o.v. referentiefunctie 1 Kleiner Gelijkwaardig Groter
T.o.v. referentiefunctie 2 Kleiner Gelijkwaardig Groter

Toelichting

Is de bedrijfsfunctie minder, gelijkwaardig of meer beleidsmatig?

T.o.v. referentiefunctie 1 Minder Gelijkwaardig Meer
T.o.v. referentiefunctie 2 Minder Gelijkwaardig Meer

Toelichting

Is de bedrijfsfunctie minder, gelijkwaardig of meer operationeel?

T.o.v. referentiefunctie 1 Minder Gelijkwaardig Meer
T.o.v. referentiefunctie 2 Minder Gelijkwaardig Meer

Toelichting

Is de ruimte die de bedrijfsfunctie heeft om zelf beslissingen te nemen kleiner, gelijkwaardig of groter?

T.o.v. referentiefunctie 1 Kleiner Gelijkwaardig Groter
T.o.v. referentiefunctie 2 Kleiner Gelijkwaardig Groter

Toelichting

Geeft de bedrijfsfunctie aan minder, gelijkwaardig of meer medewerkers leiding (zowel direct als indirect en hiërarchisch, vaktechnisch en functioneel)

T.o.v. referentiefunctie 1 Minder Gelijkwaardig Meer
T.o.v. referentiefunctie 2 Minder Gelijkwaardig Meer

Toelichting

Is de bijdrage van de bedrijfsfunctie minder, gelijkwaardig gericht of meer afdeling-/disciplineoverstijgend?

T.o.v. referentiefunctie 1 Minder Gelijkwaardig Meer
T.o.v. referentiefunctie 2 Minder Gelijkwaardig Meer

Toelichting

Is de mate waarin de bedrijfsfunctie te maken krijgt met belangenverschillen/ conflicten kleiner, gelijkwaardig of groter?

T.o.v. referentiefunctie 1 Kleiner Gelijkwaardig Groter

T.o.v. referentiefunctie 2 Kleiner Gelijkwaardig Groter

Toelichting

Zijn de problemen waarmee de bedrijfsfunctie te maken heeft minder complex, van een gelijkwaardig niveau of complexer?

T.o.v. referentiefunctie 1 Minder complex Gelijkwaardig Complexer

T.o.v. referentiefunctie 2 Minder complex Gelijkwaardig Complexer

Toelichting

Worden aan de kennis (zowel diepgang als omvang), kunde en communicatieve vaardigheden van de bedrijfsfunctie lagere, gelijkwaardig of hogere eisen gesteld?

T.o.v. referentiefunctie 1 Lagere Gelijkwaardig Hogere

T.o.v. referentiefunctie 2 Lagere Gelijkwaardig Hogere

Toelichting

Aanvullende informatie/ opmerkingen:

.....
.....

4.2 | INDELINGSINSTRUMENT VARIANT B

Indelingsbesluit

Funcctie	Datum	Groep

MINVARIANT	BRANCHE REFERENTIEFUNCTIE	PLUSVARIANT

Bij het opstellen van een plus- of minvariant kunnen per resultaatgebied de volgende vragen gesteld worden:

- Is de bijdrage van de bedrijfsfunctie kleiner, gelijkwaardig of groter? Denk hierbij bijv. aan wat de impact is op de organisatie als de medewerker heel goed of juist minder goed functioneert.
- Is de bedrijfsfunctie minder, gelijkwaardig of meer beleidsmatig?
- Is de bedrijfsfunctie minder, gelijkwaardig of meer operationeel?
- Is de ruimte die de bedrijfsfunctie heeft om zelf beslissingen te nemen kleiner, gelijkwaardig of groter?
- Geeft de bedrijfsfunctie aan minder, gelijkwaardig of meer medewerkers leiding (zowel direct als indirect en hiërarchisch, vaktechnisch en functioneel)
- Is de bijdrage van de bedrijfsfunctie minder, gelijkwaardig gericht of meer afdeling-/ discipline overstijgend?
- Is de mate waarin de bedrijfsfunctie te maken krijgt met belangenverschillen/ conflicten kleiner, gelijkwaardig of groter?
- Zijn de problemen waarmee de bedrijfsfunctie te maken heeft minder complex, van een gelijkwaardig niveau of complexer?
- Worden aan de kennis (zowel diepgang als omvang), kunde en communicatieve vaardigheden van de bedrijfsfunctie lagere, vergelijkbare of hogere eisen gesteld?

Zie op de volgende pagina's het voorbeeld van de HR adviseur (met zowel een min- als een plusvariant) en de Productmanager (met alleen een minvariant).



Indelingsbesluit

Functie	Datum	Groep

MINVARIANT Voorbeeld bedrijfsfunctie P&O adviseur Groep 6	BRANCHE REFERENTIEFUNCTIE Voorbeeld HR Adviseur Groep 7	PLUSVARIANT Voorbeeld bedrijfsfunctie HR Beleids- adviseur of HR business partner Groep 8
Voorbereid HR beleid⁰²		
Nadruk op de uitrol en implementatie van het vastgestelde HR beleid Doen van verbetervoorstellen t.a.v. het HR beleid (geen beleidsontwikkeling)	Mede ontwikkelen van HR beleid. Vertalen van HR beleid naar HR actieplannen	Formuleren en onderbouwen van HR beleidsvoorstellen richting (lijn)management
Geïmplementeerde instrumenten, regelingen en middelen⁰²		
Nadruk op de implementatie van instrument, regelingen en middelen	Nadruk op optimalisatie en de implementatie	Nadruk op optimalisatie en ontwikkeling van instrumenten, regelingen en middelen
Ondersteunde afdelingshoofden bij toepassen instrumenten, regelingen⁰²		
Informatieverstrekkend en ondersteunend	Met name adviserend	Doen van (verbeter)voorstellen richting management
Behandelde individuele personeelsvraagstukken⁰²		
Gesprekspartner voor lijnmanagement en medewerkers	Gesprekspartner voor lijnmanagement en medewerkers	Gesprekspartner voor management

⁰² Resultaatgebieden conform de branche referentiefunctie

Indelingsbesluit

Functie	Datum	Groep

MINVARIANT Voorbeeld bedrijfsfunctie Productmanager Groep 7	BRANCHE REFERENTIEFUNCTIE Voorbeeld Productmanager Groep 8
Inzicht in marktontwikkelingen⁰²	
Signaleren van ontwikkelingen en het doen van optimalisatievoorstellen van bestaande productmarktcombinaties aan de leidinggevende	Vertalen van (markt)ontwikkelingen naar voorstellen voor bestaande en nieuwe productmarktcombinaties
Opgesteld productgroep plan⁰²	
Vorbereiden en uitwerken van een productgroep plan in nauwe samenwerking/ afstemming met leidinggevende	Zelfstandig opstellen en aanleveren van een productgroep plan rekening houdend met het door de onderneming vastgesteld strategisch plan, budget en de commerciële jaarkalender
Gerealiseerd productgroep plan⁰²	
Verantwoordelijk voor het aanbod binnen de toegewezen bestaande productgroepen in de bestaande markten (productmanagementrol)	Verantwoordelijk voor het aanbod binnen de toegewezen bestaande productgroepen in de bestaande markten (productmanagementrol) draagt vanuit zijn markt- en productkennis bij aan ontwikkeling van bestaande producten in nieuwe markten en/of nieuwe producten in bestaande markten (adviesrol in business development)
Productgroep assortiment⁰²	
Idem aan de branche referentiefunctie	De productgroep omvat reisproducten (accommodaties, excursies, transfers e.d.) van gemiddelde omvang, complexiteit en belang voor de organisatie

4.3 | FORMAT FUNCTIEPROFIEL

FUNCTIE	<functienaam>	<functienummer>
Afdeling	<afdelingsnaam>	

FUNCTIECONTEXT

x

POSITIE IN DE ORGANISATIE

Rapporteert aan

x

Geeft leiding aan

x

FUNCTIEDOEL

Doel

RESULTAATVERWACHTING / FUNCTIONELE ACTIVITEITEN

RESULTAATGEBIEDEN	KERNACTIVITEITEN	RESULTAATCRITERIA
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-

WERKGERELATEERDE BEZWAREN

-

Onderdelen van het functieprofiel

1. Koptekst
2. Positie in de organisatie
3. Functiedoel
4. Resultaatgebieden/Kernactiviteiten/
Resultaatcriteria
5. Werkgerelateerde bezwaren
6. Ondertekening

Hieronder wordt een nadere toelichting gegeven op de functieprofielen.

1. Koptekst

Organisatie/afdeling

Naam van de organisatie, alsmede de afdeling waarvan de functie onderdeel uitmaakt. Eventueel kan dit worden aangevuld met de subafdeling(en).

Functienaam

De functienaam die van toepassing is en als zodanig is aangegeven in het organisatieschema. De keuze voor functienamen is afhankelijk van wat binnen de organisatie gebruikelijk is en staat geheel los van de functienamen zoals vermeld in het referentieraster.

Functiecode

Functiecode zoals deze gehanteerd worden binnen de organisatie. Indien er geen functiecodes bekend zijn, wordt aanbevolen om de functieprofielen een uniek nummer te geven, zodat deze later gemakkelijk te achterhalen zijn.

2. Positie in de organisatie

Rapporteert aan

De positie in de formele organisatie. Het gaat er hierbij om aan wie verantwoording moet worden afgelegd, de hiërarchische lijn.

Geeft leiding aan

Vermelden van de functienamen aan wie eventueel leiding wordt gegeven, alsmede het aantal FTE. Hierbij wordt er onderscheid gemaakt tussen hiërarchisch, vaktechnisch (medewerkers binnen eigen vakgebied)/ functioneel (projectmatig) en ambtelijk leidinggeven (bevoegd tot aanspreken mensen t.a.v. naleving normen/regels zonder (in)directe verantwoordelijkheid over deze mensen).

3. Functiedoel

Het doel geeft de kern van de functie weer. Aangeraden wordt om het doel van de functie pas op te stellen als de functie-inhoud is vastgesteld en omschreven. Dit omdat er dan pas een compleet beeld van de functie is.

4. Resultaatgebieden/Kernactiviteiten/ Resultaatcriteria

Resultaatgebieden

Weergave van 'waartoe' de activiteiten binnen de functie moeten leiden. Dit wordt kort in enkele woorden omschreven.

Kernactiviteiten

Omschrijving van het 'wat' van de functie. De activiteiten waaruit de functie is opgebouwd en die moeten leiden tot het beoogde doel van de functie.

Resultaatcriteria

Omschrijving van het 'hoe' van de functie. Hoe moet je de functie uitvoeren om tot het gewenste resultaat te komen.

Normaliter worden er 5 -7 resultaatgebieden met bijbehorende kernactiviteiten en resultaatcriteria benoemd.

5. Werkgerelateerde bezwaren

De omstandigheden in een functie die als fysisch/psychisch/mentaal bezwarend of belastend kunnen worden aangemerkt, respectievelijk gevaar met zich mee kunnen brengen. De werkgerelateerde bezwaren zijn opgebouwd uit vier subgebieden, te weten zwaarte (tillen/krachtuitoefening), houding & beweging (moeilijk bereikbare plaatsen, manoeuvreren met apparaten e.d.), werkomstandigheden (koude/warmte, vuil, stof e.d.) en persoonlijk risico (kans op letsel).

6. Ondertekening

De werkgever is verantwoordelijk voor de inrichting van de organisatie en tekent voor akkoord. De medewerker ondertekent de functie-informatie voor gezien om aan te geven dat hij het in essentie eens is met de inhoud van het functieprofiel en op de hoogte is van de functie die aan hem is toegewezen.

Het functieprofiel is nu compleet en kan ingedeeld worden.

Het functieprofiel kan eventueel verder worden aangevuld met voor het bedrijf relevante informatie, zoals opleiding, competenties, e.d. Deze uitbreiding heeft echter geen invloed op het niveau (de indeling) van de functie, maar kan deel uit maken van het personeelsbeleid. Een competentieprofiel is bijvoorbeeld gericht op het gedrag van de medewerker. Met behulp van competenties wordt het mogelijk het gedrag van de medewerker te sturen. Wanneer een onderneming kiest voor een dergelijke aanvulling van het functieprofiel, dan moet zij in haar voorlichting aan de medewerkers goed duidelijk maken dat deze aanvulling niet meetelt voor de functie indeling!

In hoofdstuk 4.4 is een woordenlijst terug te vinden die te gebruiken is bij het opstellen van de functieomschrijvingen.

4.4 | WOORDENLIJST FUNCTIEPROFIEL

Toezien/toezicht houden	Erop toezien dat iets volgens de daarvoor geldende norm gebeurt en het bij afwijking hiervan corrigerend optreden.
Beoordelen	Een oordeel vormen, c.q. te kennen geven over iets, in de vorm van het uitspreken van een waardeoordeel, veelal in de vorm van een goed- of afkeuring.
Goedkeuren	De vaststelling dat iets aan gestelde eisen voldoet. De betreffende uitspraak is formeel vereist voor verdere stappen kunnen worden ondernomen.
Afkeuren	De vaststelling dat iets niet aan de gestelde eisen voldoet. De betreffende uitspraak is formeel vereist voor verdere stappen kunnen worden ondernomen.
Toetsen	Het beproeven, onderzoeken om een oordeel te kunnen vormen over de waarde, juistheid, werking, enzovoort.
Zorg dragen voor	Zelf de taak uitvoeren of deze opdragen aan ondergeschikte(n). N.B. In de functieomschrijving opgenomen taken, die worden voorafgegaan door de formulering "zorg dragen voor", kunnen worden gedelegeerd.
Delegeren	Het overdragen/toewijzen van rechten of bevoegdheden met bijbehorende plichten en verantwoordelijkheden. N.B. De verantwoordelijkheid van de ondergeschikte wordt echter altijd als het ware omsloten door de grotere, onoverdraagbare verantwoordelijkheid van zijn chef.
Vaststellen/bepalen	Voorschrijven. Aanwenden van de bevoegdheid om ten aanzien van het beschreven onderwerp een beslissing te nemen. Alleen de directe chef (in noodgevallen diens superieur) kan de beslissing veranderen, waarbij kennisgeving verplicht is.
Regelen	Het (doen) treffen van de nodige maatregelen opdat iets behoorlijk kan verlopen of geschieden. Het (doen) verrichten van (voorbereidende) werkzaamheden, de nodige besprekingen voeren en besluiten nemen om tot het gestelde doel te geraken. Dat wil zeggen afspraken maken en op elkaar afstemmen.
Beslissen	Het kiezen uit alternatieven gericht op verdere actie of nalaten daarvan.
Beheren	Het besturen, toezicht hebben/houden. Het in stand houden van iets (een bestand, voorraad, of iets dergelijks).
Besturen	Het richting geven aan, koers bepalen van en het zo nodig corrigerend optreden daarbij.
Vorbereiden	Het ontplooiën van activiteiten om iets op gang te brengen.
Raadplegen	Het inwinnen van informatie uit schriftelijke, mondelinge of overige informatiebronnen.

Rapporteren	Het, tenminste aan de directe chef, verslag uitbrengen met betrekking tot de betreffende aangelegenheden, zodanig dat de ingelichte functionaris zich een duidelijk beeld van de situatie kan vormen.
Aanbevelingen doen/adviseren	Het doen van voorstellen al dan niet op eigen initiatief, en het verrichten van daartoe noodzakelijke werkzaamheden.
Mede	<p>In bijv. de zinsnede:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "mede waarborgen van" • "mede zorg dragen voor" • "mede bepalen van": <p>duidt een betrokkenheid van de functievervuller aan bij:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die bepaalde activiteit, welke samen met anderen wordt verricht • die verantwoordelijkheid, welke samen met anderen wordt gedragen. <p>Indien "mede" wordt gebruikt in de functieomschrijving is dat veelal om te attenderen op het gegeven, dat ook anderen betrokken zijn bij die activiteit/verantwoordelijkheid. Daarmede wordt de relatie die er tussen bepaalde functies bestaat en waarmee bij de functiewaardering moet worden rekening gehouden, onderstreept. N.B. Aanbevolen wordt, om genoemde betrokkenheid in de functieomschrijving te verduidelijken.</p>
Coördineren	Het ondernemen van de nodige stappen om de uitvoering van verschillende activiteiten op elkaar te laten aansluiten of in elkaar te doen passen.
Evalueren	Het toetsen van resultaten en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, aan de doelstellingen. Vaststellen van de waarde, het belang, de betekenis, van iets.
Signaleren	Het waarschuwend de aandacht vestigen op een gebeurtenis of situatie.

4.5 | BEGRIPPENLIJST

Aanlooptredes	De medewerker die nog niet over voldoende niveau aan opleiding, kennis en/of ervaring beschikt die op het startniveau aan een functievervuller mogen worden gesteld, kan worden ingeschaald in de aanloopschaal met een maximum van 2 jaar. De aanlooptredes worden doorlopen naarmate de voor de functie relevante kennis en ervaring van de medewerker toenemen. Toetsing vindt plaats op basis van een jaarlijkse beoordeling. Wijziging van het salaris vindt in beginsel eenmaal per jaar plaats bij een goede beoordeling. Met ingang van de eerstvolgende maand nadat de werknemer naar het oordeel van de werkgever de functie conform de functieomschrijving uitvoert, in een redelijke mate van zelfstandigheid, wordt hij ingeschaald op het minimumsalaris in de functiejaarschaal. Het salaris in de aanlooptredes kan nimmer minder zijn dan het wettelijk minimum (jeugd-)loon.
Bedrijfsfunctie	Functie zoals deze bij een bedrijf voor komt. Elk bedrijf heeft de verantwoordelijkheden en de kernactiviteiten op een eigen wijze georganiseerd in functies en in een functiestructuur.
Discipline (of Functiefamilie)	Een verzameling van functies die eenzelfde proces als werkgebied hebben. In dit handboek zijn de referentiefuncties verdeeld over vijf disciplines.
Functie	Het geheel van onderling samenhangende verantwoordelijkheden en activiteiten, die door een persoon worden uitgeoefend en die gericht zijn op het realiseren van een bepaald doel of bepaalde bijdrage.
Format	Een voor gestructureerd document als voorbeeld voor gebruik bij de ondernemingen. In dit handboek zijn twee voorbeelden opgenomen, te weten één van een functieprofiel en één van een indelingsformulier.
Functieomschrijving	Het document waarin de functie-informatie volgens de ORBA methode is beschreven. Het voorbeeld hiervan is de omschrijving van de referentiefuncties.
Functiegroep	Een met het CAO salarisgebouw corresponderende verdeling van functies die min of meer even zwaar zijn. Een functiegroep heeft een onder- en bovengrens (bandbreedte) in ORBA-punten.
Functierangorde	Een overzicht waarin functies zijn gerangschikt naar zwaarte, uitgedrukt in ORBA-punten (ORBA-score) of functiegroepen.
Functiestructuur	Het totaal aan binnen een organisatie voorkomende functies alsmede de (hiërarchische) relaties tussen deze functies.
Functiewaardering	Het gehele proces van het omschrijven, analyseren en graderen van functies t.b.v. het op een systematische wijze bepalen van de relatieve zwaarte daarvan.

Hoofdkenmerken	<p>De belangrijkste kenmerken van functies, bedoeld om het niveau van een functie te bepalen en te kunnen verklaren en tevens functies te kunnen vergelijken. De 4 hoofdkenmerken zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verwachte bijdrage; • Functionele beslissingen; • Vereiste bekwaamheden; • Werkgerelateerde bezwaren. <p>Hoofdkenmerken zijn verder onderverdeeld naar gezichtspunten met daaronder de aspecten.</p>
Indelen	Een bedrijfsfunctie wordt ingedeeld in een functiegroep als resultaat van vergelijking (“plussen” en “minnen”) met één of meer referentiefuncties.
Indelingsformulier	Een formulier als hulpmiddel voor het indelen en de verslaglegging hiervan. Op het indelingsformulier kan worden aangegeven met welke referentiefunctie(s) de in te delen bedrijfsfunctie is vergeleken en waarop tevens de argumentatie / motivering van een indelingsadvies en indelingsbeslissing zijn vermeld.
Kernactiviteit	De activiteiten waaruit de functie is opgebouwd en die moeten leiden tot het beoogde doel van de functie.
ORBA-methode	Een analytische methode van functiewaardering die voor alle functies binnen organisaties kan worden gebruikt. De ORBA-methode levert onderbouwing van beloningsverhoudingen. AWWN is systeemhouder van ORBA.
Referentiefunctie	Een functie die gebruikt wordt om de in te delen bedrijfsfuncties mee te vergelijken. De referentiefuncties in dit handboek functiewaardering zijn door AWWN gewaardeerd met de ORBA-methode. Over de inhoud en indeling van de referentiefuncties bestaat consensus tussen AWWN en vakbonden.
Referentiemateriaal	Het totaal aan materiaal / documentatie dat gebruikt wordt om functies te kunnen indelen. Dit bestaat uit: functieomschrijvingen van de referentiefuncties, het referentieraster en de functierangschikkinglijst.
Referentieraster	Een overzicht in de vorm van een matrix waarin alle referentiefuncties zijn weergegeven per discipline (of functiefamilie) en de betreffende functiegroep.
Systeemhouder	Werkgeversvereniging AWWN is systeemhouder van het ORBA systeem. AWWN is verantwoordelijk voor en bewaakt de juiste toepassing van de ORBA- methode, de procedures en de richtlijnen die onderdeel uitmaken van het systeem.

4.6 | HANDIGE ADRESSEN



ANVR

Baarnsche Dijk 10
3741 LS Baarn
Postbus 543
3740 AM Baarn
Tel: 035 - 543 34 10
Fax: 035 - 543 34 11
E-mail: info@anvr.nl
Website: www.anvr.nl



CNV Dienstenbond

Polarisavenue 175
2132 JJ Hoofddorp
Postbus 3135
2130 KC Hoofddorp
CNV Info: 023 - 5651052
Website: www.cnvdienstenbond.nl



FNV

Varrolaan 100
3584 BW Utrecht
Postbus 9208
3506 GE Utrecht
Klantenservice: 088 - 3680368
Website: www.fnv.nl



De Unie

Vakbond voor industrie en dienstverlening

Multitulilaan 12
4103 NM Culemborg
Postbus 400
4100 AK Culemborg
Tel: 0345 - 85 18 51
Fax: 0345 - 85 15 00
Website: www.unie.nl



Hoofdkantoor AWWN

Bezuidenhoutseweg 12
2594 AV Den Haag
Postbus 93050
2509 AB Den Haag
Tel: 070 - 850 86 00
Fax: 070 - 850 86 01
Website: www.awvn.nl



Reiswerk

Baarnsche Dijk 10
3741 LS Baarn
Postbus 543
3740 AM Baarn
Tel: 035 - 543 34 10
Fax: 035 - 543 34 11
E-mail: info@reiswerk.nl
Website: www.reiswerk.nl

REIS WERK

Jouw werk is ons werk

Postbus 543
3740 AM Baarn
E: info@reiswerk.nl
W: www.reiswerk.nl

Reiswerk is een initiatief van:



reiswerk.nl