

2011

Handleiding

WWb Referentiefunctiehandboek

HayGroup



Inhoud

Voorwoord.....	3
Inleiding.....	4
1. Een centraal functie-indelingsinstrument voor de waterbedrijven.....	5
2. Onderdelen van het functie-indelingsinstrument.....	6
3. Stappenplan voor functie-indeling	11
4. De totstandkoming van het instrument.....	14
5. Kwaliteitsborging door training en onderhoud	15
Bijlage 1: Functie-indelingsformulier.....	16
Bijlage 2: Bezwarenprocedure.....	17
Bijlage 3: Organisatie van het indelings- en onderhoudsproces	18
Bijlage 4: Referentiefunctiematrix	19
Bijlage 5: Referentiefunctielijst.....	20

Voorwoord

Voor u ligt de herziene versie van het WWb Referentiefunctiehandboek, het functie-indelingsinstrument voor de watersector. De herziening vloeit voort uit het onderhoud dat heeft plaatsgevonden aan de hand van ervaringen van de lidbedrijven bij de invoering van het functie-indelingsinstrument.

Met ingang van 2006 is het nieuwe functie-indelingsinstrument van kracht. Met het functie-indelingsinstrument kunnen de lidbedrijven van de WWb hun medewerkers op consistente wijze indelen in functiegroepen, die gekoppeld zijn aan salarisschalen. Bij de ontwikkeling van het functie-indelingsinstrument - in 2004 - werd ondersteuning verleend door advies- bureau (tevens systeemhouder) Hay Group.

Arnhem, juli 2008

Piet Jonker
Voorzitter Werkgeversvereniging Waterbedrijven

Joost van Herpen
AbvaKabo-FNV

Theo Quist
CNV Publieke Zaak

Inleiding

Deze handleiding van het WWb Referentiefunctiehandboek geeft inzicht in het gebruik van dit functie-indelingsinstrument. Hoofdstuk 1 schetst de context van functie-indeling in het algemeen en van dit instrument in het bijzonder. Hoofdstuk 2 geeft een toelichting per onderdeel van het instrument. Hoofdstuk 3 geeft het stappenplan voor functie-indeling.

Hoofdstuk 4 en 5 gaan in op de kwaliteitsvraagstukken van het instrument: totstandkoming, opleiding en onderhoud. In de bijlage vindt u het functie-indelingsformulier (dat voor elke in te delen functie gebruikt kan worden), de bezwarenprocedure en richtlijnen voor de organisatie van het indelingsproces.

1. Een centraal functie-indelingsinstrument voor de waterbedrijven

Met dit functie-indelingsinstrument, speciaal ontwikkeld voor de watersector, kunt u alle functies in uw organisatie indelen in functiegroepen. Het WWb Referentiefunctiehandboek is te gebruiken voor functie-indeling door medewerkers uit de waterbedrijven: de afdeling P&O, leidinggevend en eventueel een OR-vertegenwoordiging. Aan de basis van de ontwikkeling van dit functie-indelingsinstrument ligt "de Hay-methode voor functie-evaluatie en -profilering". Voor toepassing van dit instrument is echter geen kennis van of ervaring met de Hay-methode nodig, maar wel een uitleg over het gebruik ervan.

Wellicht ten overvloede willen wij hier opmerken dat functie-indeling gaat over de zwaarte van een functie en niet over de prestaties van de functiehouder. Met andere woorden: "we wegen de stoel en niet de persoon". In de discussies over functieniveaus zult u merken dat het soms lastig, maar wel essentieel is, om dit verschil helder voor ogen te houden.

Het WWb Referentiefunctiehandboek bestaat uit drie onderdelen:

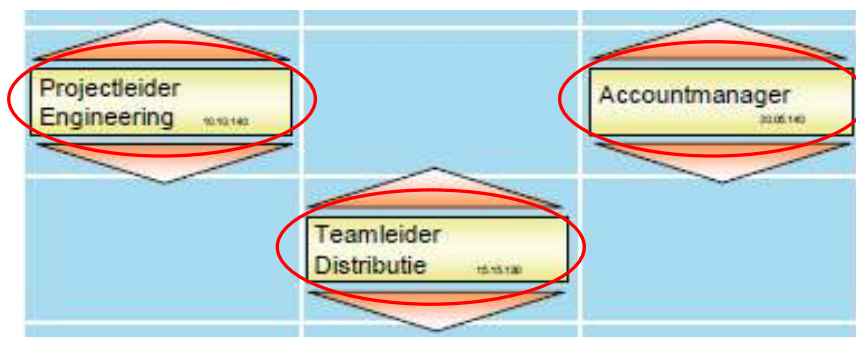
- **De Referentiefunctiematrix**
hierin zijn de 47 referentiefuncties weergegeven, verdeeld over 11 functiefamilies (op basis van gelijksoortigheid) en 15 functiegroepen (op basis van functie-zwaarte).
- **De Referentiefunctiebeschrijvingen**
voor elke referentiefunctie is er een generieke beschrijving van de organisatorische context, het doel van de functie, de resultaatgebieden en de functie-eisen.
- **De Differentiërende factoren voor functie-indeling**
voor referentiefuncties waar dit relevant is zijn generieke argumenten geformuleerd wanneer deze een niveau hoger dan wel lager ingedeeld kunnen worden. Deze zijn beschreven in de referentiefunctiebeschrijvingen en aangegeven in de referentiefunctiematrix.

2. Onderdelen van het functie-indelingsinstrument

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste elementen van het Referentiefunctiehandboek toegelicht: de referentiefuncties, de functiefamilies (de kolommen uit de Referentiefunctiematrix), de functiegroepen (de rijen uit de Referentiefunctiematrix), de differentiërende factoren voor functie-indeling en de referentiefunctiebeschrijvingen.

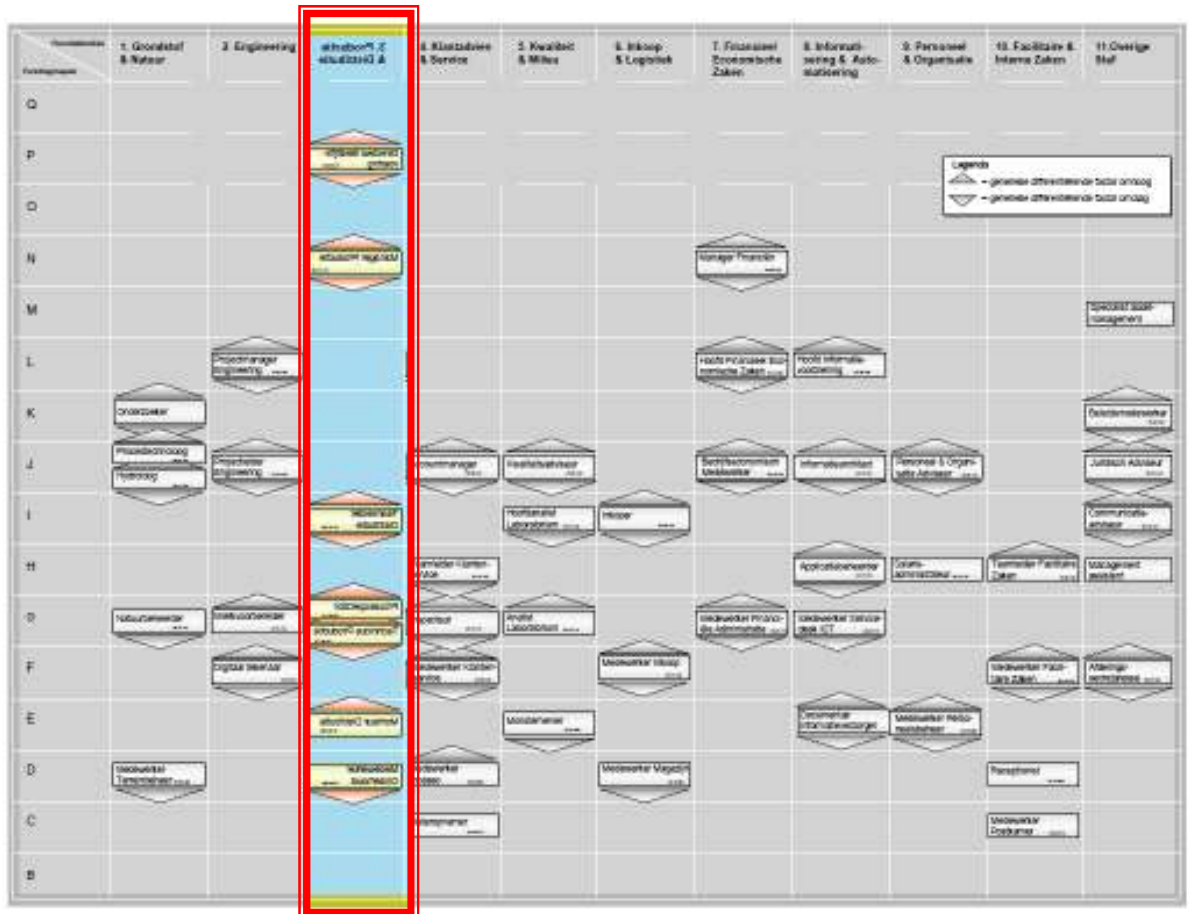
Referentiefuncties

De Referentiefunctiematrix is opgebouwd uit 47 referentiefuncties. Deze referentiefuncties zijn met de betrokken partijen gekozen op basis van representativiteit en herkenbaarheid voor de hele watersector, toepasbaarheid voor kleine en grote lidbedrijven van de WWb en eenduidigheid van de invulling van deze functies.



Funciefamilies

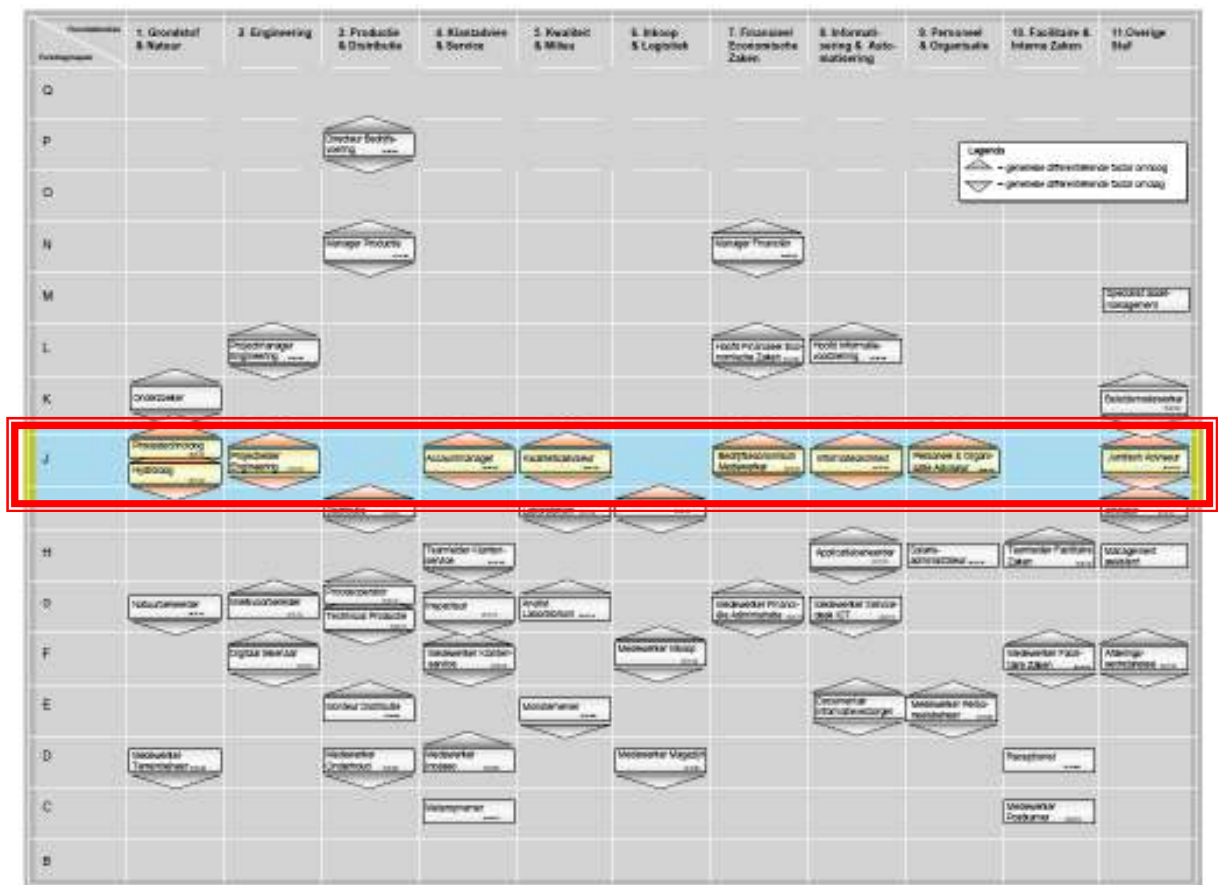
De referentiefuncties zijn in de Referentiefunctiematrix verdeeld over 11 verschillende functiefamilies. Een functiefamilie is een logische clustering van functies, die in dit geval afgeleid is uit de processen in de waterbedrijven. Omdat elk bedrijf anders is ingericht, zullen deze functiefamilies vaak niet precies overeenkomen met de organisatieonderdelen of afdelingen binnen uw bedrijf. Voor het indelen van een functie in uw bedrijf, kan vergelijking met referentiefuncties uit een voor de hand liggende functiefamilie een goede start zijn.



Bovenstaande illustratie laat zien hoe een functiefamilie in de Referentiefunctiematrix past. De Referentiefunctiematrix treft u aan in bijlage 4.

Functiegroepen

De referentiefuncties zijn ingedeeld in 15 functiegroepen, op basis van functiezwaarte. Deze functiezwaarte is bepaald op basis van de functie-inhoud, weergegeven in de referentiefunctiebeschrijvingen en bediscussieerd met vertegenwoordigers uit de waterbedrijven met kennis van de bedrijfsprocessen en de organisatiecontext. De functiezwaarte is vastgesteld met behulp van de Hay-methode voor functie-evaluatie en -profilering. Vervolgens is voor een logische clustering in functiegroepen gekozen, waarbij functies op vergelijkbare niveaus ook in dezelfde groepen zijn ingedeeld en waarbij groepsgrenzen niet te breed en niet te smal zijn. Als een in te delen functie wel vergelijkbaar is maar niet overeenkomt met een referentiefunctie, dan kan met de juiste argumenten gekozen worden voor indeling in een andere functiegroep. De geformuleerde 'generieke' differentiërende factoren zijn hier behulpzaam bij. Om bij indeling van een functie tot het juiste niveau te komen moet vaak 'diagonaal' (zowel horizontaal als verticaal) vergeleken worden met referentiefuncties.



Bovenstaande illustratie geeft aan welke functies in groep G zijn ingedeeld. De Referentiefunctiematrix treft u aan in bijlage 4.

Differentiërende factoren voor functie-indeling

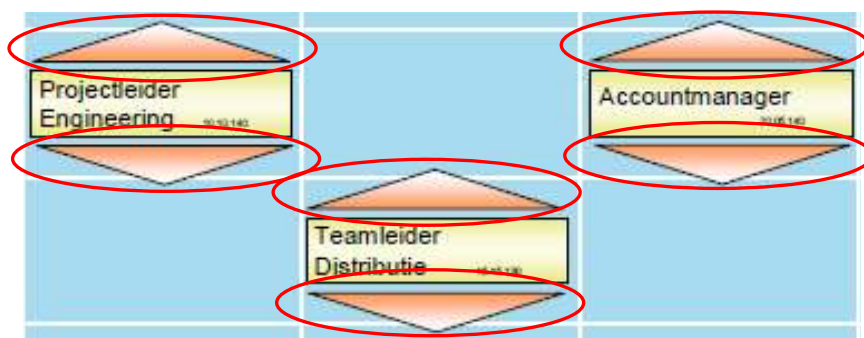
Voor sommige referentiefuncties zijn differentiërende factoren voor functie-indeling vastgesteld en omschreven. Dit zijn generiek herkende argumenten om een in te delen functie een niveau hoger of lager in te delen dan de vergelijkbare referentiefunctie. Dit kan bijvoorbeeld met organisatie-omvang of complexiteit van de processen te maken hebben. Er is altijd gekozen voor argumenten die zowel methodisch verantwoord als specifiek voor de watersector zijn. Deze differentiërende factoren zijn afgebeeld in de Referentiefunctiematrix en beschreven in de referentiefunctiebeschrijvingen.

Het is mogelijk dat er vanuit de bedrijfsspecifieke organisatiecontext argumenten zijn om een functie op een ander niveau in te delen dan dat van een vergelijkbare referentiefunctie, zonder dat er differentiërende factoren voor beschreven zijn. Kortom, er kunnen afwijkingen bestaan ten opzichte van de referentiefunctie, op basis van verantwoordelijkheden, omvang of andere aspecten. Op basis van specifieke differentiërende factoren, die in de functie indelingsargumentatie dienen te worden vastgelegd, kunnen functies hoger dan wel lager uitkomen. Hier dienen dan echter wel duidelijke argumenten voor te zijn, die onderbouwd moeten worden door vergelijking met meerdere referentiefuncties. Dit vergelijken dient vaak 'diagonaal' (zowel horizontaal als verticaal) te gebeuren, zodat de in te delen functie 'ingeklemd' wordt door referentiefuncties.

De Hay-methode vergelijkt en 'weegt' functies op basis van drie hoofdkenmerken (onderverdeeld in subkenmerken waarop hier niet verder ingegaan wordt): output (resultaatverantwoordelijkheid), throughput (richtinggevende kaders en complexiteit van de problematiek) en input (vanuit de functie-inhoud benodigde kennis en kunde). Vanuit deze kenmerken geredeneerd, kunnen de volgende vragen helpen bij het vaststellen van functiespecifieke niveaudifferentiërende indelingsargumenten:


- Waar wordt de functie volledig op afgerekend en voor beloond?
- Waar heeft de functie volledige vrijheid in en wat zijn relevante beleids- of richtlijnen waarbinnen geopereerd moet worden?
- Welk werk- en denkniveau (behaald door of aangevuld met ervaring) is minimaal vereist vanuit de beschreven functie-inhoud?

Voor elke in te delen functie geldt dat die op een combinatie van deze kenmerken duidelijk moet afwijken van de beschreven referentiefunctie(s), indien voor een afwijkend functieniveau gekozen wordt. De aanduiding 'en/of' in de differentiërende factoren geeft aan dat minimaal één van de genoemde factoren moet kunnen worden herkend in de voorliggende functie. Indien meerdere, dan wel alle genoemde factoren van toepassing zijn, dan differentieert dat niet 'extra'.



Referentiefunctiebeschrijvingen

De functie-inhoud van de referentiefuncties is op generieke wijze beschreven in de referentiefunctiebeschrijvingen. Deze zijn tot stand gekomen op basis van bestaand functiemateriaal in de waterbedrijven. De referentiefunctiebeschrijvingen zien er als volgt uit:

Beleidsmedewerker		
Algemeen		
Functiefamilie	Overige Staf	
Functienummer	55.05.150	
Versie	Januari 2011	
1.	Organisatorische context	Rapporteert aan het Hoofd van de afdeling.
2.	Doel van de functie	Ontwikkelt monodisciplinair beleid, draagt bij aan de beleidsuitvoering en adviseert het management, binnen de procedures van de afdeling, teneinde de besluitvorming op het eigen vakgebied zowel inhoudelijk als procesmatig te ondersteunen.
3.	Resultaatgebieden	
	1. Onderzoek	Signaleert en evalueert ontwikkelingen op het eigen vakgebied (nationaal en internationaal), initieert en begeleidt onderzoek en stelt rapportages met onderzoeksresultaten op ten behoeve van beleidsvoorbereiding.
	2. Beleidsontwikkeling	Vertaalt onderzoeksresultaten in beleidsvoorstellen en –notities en ontwikkelt beleidslijnen op het eigen vakgebied (bijvoorbeeld klanten & markten, water & milieu of economie & maatschappij).
	3. Beleidsuitvoering	Draagt bij aan de uitwerking van vastgesteld beleid en de implementatie van beleidsinstrumenten.
	4. Projecten en Commissies	Participeert in projectgroepen en commissies, soms in de rol van projectleider, registreert standpunten en brengt standpunten van het bedrijf in, ten behoeve van beleidsuitvoering.
	5. Advies	Informeert en adviseert het management ten aanzien van beleidszaken op het eigen vakgebied, op verzoek en op eigen initiatief.
	6. Vertegenwoordiging	Vertegenwoordigt het bedrijf extern door deelname aan diverse overlegplatforms op het eigen vakgebied en informeert stakeholders over bedrijfsontwikkelingen.
4.	Functie-eisen	WO werk- en denkniveau met circa 3-5 jaar werkervaring.
5.	Differentiërende factoren voor functie-indeling	
	▲	De functie kan een niveau hoger uitkomen indien multidisciplinair beleid wordt ontwikkeld en/of complexe projecten worden geleid ten behoeve van beleidsuitvoering.
	▼	De functie kan een niveau lager uitkomen indien de functie het bedrijf niet zelfstandig extern vertegenwoordigt.

De referentiefunctiebeschrijvingen bestaan uit de volgende onderdelen:

1. Organisatorische context: Dit is opgenomen omdat dit van groot belang is bij het bepalen van het functieniveau van een functie. In deze beschrijvingen is vaak alleen beknopt aangegeven, bij wijze van voorbeeld, aan welke functie gerapporteerd wordt.
2. Doel van de functie: Dit is een korte samenvatting van welke bijdrage van de functie aan de organisatie verwacht wordt. De formulering bestaat uit 'wat' gedaan wordt (activiteiten), 'waarbinnen' gehandeld wordt (inkaderende regels en afstemming) en 'waartoe' dit gedaan wordt (het resultaat waarover verantwoording verschuldigd is).
3. Resultaatgebieden: Hier zijn de verantwoordelijkheden geclusterd in vijf tot tien thema's / onderdelen. Per resultaatgebied is aangegeven wat op dat vlak gedaan wordt door de functie;
4. Functie-eisen: Dit is een indicatie van het vereiste werk- en denkniveau, eventueel aangevuld met benodigde werkervaring. Voor de ingedeelde referentiefuncties zijn deze functie-eisen consistent beschreven.
5. Differentiërende factoren voor functie-indeling: generiek herkenbare argumenten voor het hoger, dan wel lager, indelen dan de vergelijkbare referentiefunctie.

3. Stappenplan voor functie-indeling

Het doel van het functie-indelingsproces is uiteindelijk: het indelen van functiehouders in salarisschalen. Dit gebeurt aan de hand van een zo objectief en consistent mogelijke functieniveaubepaling met de WWb Referentiefunctiematrix. Het indelen van functies op de juiste niveaus is in eerste instantie een verantwoordelijkheid van betreffende leidinggevend en uiteindelijk van de directie, omdat het over de inrichting van de organisatie gaat. Het proces van functie-indeling is in eerste instantie een verantwoordelijkheid van P&O, omdat het over de inrichting en inschaling van functies en over de beloning van medewerkers gaat. Bij dit proces kan de OR betrokken worden, voor zover dit gebruikelijk of gewenst is binnen een bedrijf. Het indelen van functies is daarom een gezamenlijke inspanning van deze drie partijen. Het proces bestaat uit vier stappen:



1. Verzamel functie-informatie

Functie-indeling vindt plaats op basis van de inhoud van een functie binnen de relevante organisatorische context. Daarom is het van belang om een zo volledig mogelijk beeld te hebben van de verantwoordelijkheden van een functie en de aansluiting bij andere functies. Belangrijke informatie kan zowel bestaan uit schriftelijk beschikbare (bijvoorbeeld functiebeschrijvingen en organogrammen) als mondeling verstrekte informatie.

2. Vergelijk functie-inhoud met referentiefuncties

Voor de selectie van een referentiefunctie kunnen diverse zoekingen worden gebruikt:

- Functietitel.
- Functiefamilie.
- Functie-inhoud.

Functietitel en functiefamilie kunnen helpen bij het vernauwen van het aantal referentiefuncties dat in aanmerking komt voor vergelijking. Voor een gefundeerde keuze moet echter in ieder geval altijd worden gekeken naar de functie-inhoud van de in te delen functie in relatie tot de beschrijvingen van de referentiefuncties. Vervolgens kunnen er vragen opkomen of kan de neiging ontstaan om aannames te doen over de plaats van de functie in een organisatie. Het is van groot belang deze aannames/vragen te expliciteren en te checken met de betreffende leidinggevende(n).

3. Stel functieniveau vast

Voor het bepalen van het functieniveau aan de hand van referentiefuncties zijn drie scenario's denkbaar:

1. De in te delen functie komt grotendeels overeen met een beschreven referentiefunctie. In dit geval kan die ene referentiefunctie, met eventueel beschreven differentiërende factoren, voldoende zijn om de functie in te delen.
2. De in te delen functie komt grotendeels overeen met delen van beschreven referentiefuncties (ook wel een combinatiefunctie genoemd). In dit geval kunnen die betreffende referentiefuncties, met eventueel beschreven differentiërende factoren, voldoende zijn om de functie in te delen. Er dient zorgvuldig afgewogen te worden of de combinatie van functie-onderdelen reden is om een afwijkend functieniveau te kiezen.
3. De in te delen functie komt niet overeen met een beschreven referentiefunctie. In dit geval dienen minimaal twee referentiefuncties geselecteerd te worden, op basis van inhoudelijke vergelijkbaarheid op onderdelen, om de functie in te delen. Het is vaak praktisch om één functie uit een voor de hand liggende functiefamilie te nemen en één uit een andere functiefamilie, op een vergelijkbaar functieniveau. Bij het vaststellen van het functieniveau van een dergelijke combinatie wordt de zwaarte van de zwaarste functie als uitgangspunt genomen. Dit is immers bepalend voor de eisen die worden gesteld aan de vervuller van de functie.

In alle gevallen wordt het functieniveau van een functie (en daarmee een functiehouder) definitief vastgesteld door de directie van het bedrijf, die hiermee ook de verhoudingen in het totale functiegebouw bewaakt. Deze laat zich zo goed mogelijk adviseren door een indelingscommissie en/of de afdeling P&O van het bedrijf.

4. Leg indelingsargumentatie vast

Als het functieniveau van de in te delen functie bepaald is, dient deze beslissing met de bijbehorende argumentatie goed vastgelegd te worden. Hiervoor dient het bijgevoegde functie-indelingsformulier gebruikt te worden. De belangrijkste aspecten voor vastlegging zijn:

- Het niveau waarop de functie is ingedeeld.
- De referentiefunctie(s) waarmee is vergeleken.
- De belangrijkste argumenten voor het gekozen functieniveau.

Indien een bedrijf functiebeschrijvingen gebruikt, kunnen deze uiteraard aangepast worden aan eventuele onduidelijkheden die tijdens het functie-indelingsproces naar voren zijn gekomen. Het is echter geen noodzaak vanuit indelingsperspectief, aangezien de vastgelegde indelingsargumentatie hierbij leidend is.

Aandachtspunten bij functie-indeling

▪ **Persoonlijke interesse**

Bij het afwegen van de zwaarte van elementen in een functie dient te worden gekeken naar de opgedragen taken die een functionaris vanuit een organisatorische positie uitvoert. Opgedragen taken zijn in het verleden schriftelijk vastgelegd of mondeling overeengekomen. Activiteiten die door een persoon worden uitgevoerd vanuit persoonlijke interesse hebben geen invloed op het niveau van de eigenlijke functie.

▪ **Opleidingsniveau**

Het vertrekpunt bij functie-indeling wordt altijd gevormd door de ‘stoel’, en niet door de persoon die een functie uitoefent. Persoonlijk opleidingsniveau van de functionaris vormt dan ook onder geen beding een reden om een functie een schaal hoger in te delen. Bij het vereiste werk- en denkniveau gaat het om de vraag welke specifieke functietechnische kennis vereist is om de functie te kunnen vervullen. Kennis omvat overigens ook de kennis die wordt verkregen door ervaring. Het gaat hier dus om de vereiste kennis, of deze nu door opleiding of door ervaring is verkregen. Wanneer organisatiefuncties worden vergeleken met referentiefuncties vormen de organisatorische context, het doel en de resultaatgebieden het uitgangspunt voor de indeling. Het vermelde opleidingsniveau in de organisatiefuncties hoeft niet in alle gevallen overeen te komen met het daadwerkelijk vereiste niveau vanuit de organisatorische context, het doel en de vereiste resultaten.

▪ **Plaatsvervanging**

Activiteiten die van tijdelijke aard zijn (bijvoorbeeld projecten en plaatsvervangings), hebben geen invloed op het niveau van de eigenlijke functie en worden niet meegenomen bij functie-indeling.

▪ **Indelingscriteria**

Indelingscriteria als complex, multidisciplinair, brede/smalle scope, grootschalig/kleinschalig kunnen per bedrijf nader worden gespecificeerd. Het is van belang om in de functie indelingsargumentatie helder te verwoorden wat hieronder precies wordt verstaan in specifieke situaties.

4. De totstandkoming van het instrument

Het functie-indelingsinstrument is tot stand gekomen in de projectorganisatie Marktconform Belonen Waterbedrijven (MBW) van WWb, Abvakabo FNV en CNV Publieke Zaak. Het betrof een samenwerking tussen:

- De WWb Stuurgroep MBW (een vertegenwoordiging van directies van waterbedrijven en de vakbonden, ondersteund door een externe procesmanager).
- De WWb Projectgroep MBW (een vertegenwoordiging van Hoofden P&O van waterbedrijven en een vertegenwoordiging van het platform WWb ondernemingsraden, onder leiding van een externe procesmanager).
- De WWb Werkgroep Functieanalyse (een vertegenwoordiging van Hoofden P&O van waterbedrijven en een vertegenwoordiging van het platform WWb ondernemingsraden, met gedeeltelijke overlap met de Projectgroep).
- Het adviesbureau Hay Group, tevens systeemhouder.

Voor het vaststellen van de referentiefuncties is gekozen voor een steekproef van functies die bij veel waterbedrijven herkenbaar zijn en die door veel functiehouders vervuld worden. Daarnaast moet omgekeerd voor elk waterbedrijf gelden dat de meeste functies gerelateerd kunnen worden aan een referentiefunctie, als het om functie-indeling gaat.

Voor het opstellen van de referentiefunctiebeschrijvingen is gebruik gemaakt van bestaande functiebeschrijvingen van de verschillende waterbedrijven. De beschrijvingen zijn geselecteerd op kwaliteit en representativiteit en vervolgens generiek gemaakt en aangescherpt.

Voor het invullen van de referentiefunctiematrix is gebruik gemaakt van de Hay-methode voor functie-evaluatie en -profilering, om de functieniveaus en de onderlinge verhoudingen vast te stellen. De indeling in functiefamilies en functiegroepen is het resultaat van een praktisch herkenbare en methodologisch verantwoorde clustering.

Om het functie-indelingsinstrument te testen is een proefimplementatie gehouden waaraan de meeste WWb-lidbedrijven hebben deelgenomen. De uitkomsten hiervan zijn geëvalueerd en waar nodig heeft dit tot aanpassingen en aanscherpingen geleid.

De WWb draagt zorg voor de implementatie, het beheer en het onderhoud van dit functie-indelingsinstrument en de kwaliteitsborging van de toepassing ervan.

5. Kwaliteitsborging door training en onderhoud

Om de kwaliteit van het functie-indelingsinstrument en de toepassing ervan te borgen, zijn hierover afspraken gemaakt tussen de WWb en de sociale partners enerzijds en de WWb en zijn leden anderzijds.

Er zijn trainingen beschikbaar gesteld om medewerkers te leren hoe het Referentiefunctiehandboek gebruikt dient te worden en om ervaringen te delen en kennis op peil te houden. Ook kan er dieper ingegaan worden op de implementatie in een bedrijf van het instrument.

Daarnaast is er een onderhoudsprocedure ontwikkeld (zie WWb-CAO) om het instrument waar nodig aan te passen op basis van ervaringen binnen de bedrijven.

Bijlage 1: Functie-indelingsformulier

Bijlage 2: Bezwarenprocedure

In de raam-CAO van de WWb is de bezwarenprocedure tegen de functie-indeling vastgelegd.

Bijlage 3: Organisatie van het indelings- en onderhoudsproces

In de raam-CAO van de WWb is het indelings- en onderhoudsproces vastgelegd.

Bijlage 4: Referentiefunctiematrix

Bijlage 5: Referentiefunctielijst