Bijlage 5 Handboek toepassing Functiegebouw

HUMAN CAPITAL GROUP

HANDBOEK
INTRODUCTIE & TOEPASSING

Sectoraal generiek functiegebouw

Human Capital Group B.V.
Postbus 2872
3500 GW UTRECHT
Nederland

Herculesplein 88
3584 AA UTRECHT
Nederland

T +31(0)30 219 39 60
E info@humancapitalgroup.nl
WWW.humancapitalgroup.nl

KVK UTRECHT: 30149777
IBAN: NL57RABO0157958388
BTW NR: NL 807260393B01

Inhoud

1. Inleiding **3**

2. Toelichting op het functiegebouw **3**

3. Hoe ziet het nieuwe functiegebouw er uit? **3**

3.1 Functiefamilies en functiereeksen 3

3.2 Opbouw van de functiereeksen 4

4. Indelingsproces **7**

4.1 Functie-informatie 7

4.2 Koppelen aan functiefamilie en functiereeks 7

4.3 Indelen met niveau onderscheidende factoren en indelingsregels 8

4.4 Toetsen / waarderen met FUWAPROV (indien nodig) 9

4.5 Vastleggen indeling en communicatie 9

5. Grondslag voor indeling **10**

6. Bijzondere functies **10**

Bijlage 1 – Functiefamiliematrix **11**

Bijlage 2 – Toepassingshandvat en voorbeeldfuncties **12**

Bijlage 3 – Overzicht van omschrijvingen functiefamilies en -reeksen **16**

Bijlage 4 – Overzicht korte typeringen (per functiereeks / schaalniveau) **18**

1. Inleiding

Volgens de Cao-afspraak tussen de sociale partners is een nieuw generiek sectoraal functiegebouw voor alle Nederlandse provincies ontwikkeld. Alle provincies dienen dit functiegebouw te hanteren bij de toewijzing van de individuele posities binnen de organisatie. Deze handleiding dient als handvat en toelichting bij de toepassing van het functiegebouw. De doelgroep van deze handleiding zijn in beginsel degenen die de indeling gaan uitvoeren of daar actief en direct bij betrokken zijn.

2. Toelichting op het functiegebouw

Het nieuwe functiegebouw is op maat ontwikkeld voor de sector Provincies. Het functiegebouw zorgt ervoor dat er meer inzicht en overzicht is in de diversiteit van functies binnen de sector. Zowel binnen een provincie als tussen provincies. Voor vergelijkbare functies binnen een provincie en tussen provincies geldt dat nu van dezelfde functiefamilies gebruik gemaakt kan worden.

Het functiegebouw maakt enerzijds duidelijk waar functies gelijk zijn en overeenkomsten hebben. Anderzijds wordt expliciet gemaakt op basis waarvan de functies in zwaarte en functieniveau verschillen. De nieuwe systematiek biedt niet alleen handvatten voor het indelen van functies, maar kan indien gewenst bijvoorbeeld ook gehanteerd worden als handvat bij het voeren van een 'goed gesprek'.

Het nieuwe functiegebouw is een model met zogenaamde functiefamilies met daarbinnen functiereeksen. Bij functiefamilies wordt in eerste instantie gekeken naar de overeenkomsten tussen functies en naar waar deze in de basis vergelijkbaar zijn. Deze functies zijn als het ware samengevoegd in een functiereeks, waarin in algemene termen (doel en resultaatgebieden) wordt beschreven wat er van een functie wordt verwacht. Vervolgens wordt binnen die functiefamilie gekeken waar functies van elkaar verschillen in zwaarte, om het functieniveau te kunnen bepalen.

De functiewaarderingssystematiek binnen de sector Provincies, FUWAPROV, is en blijft ook bij dit nieuwe functiegebouw nog steeds de basis voor de waarderingen en de indelingen. Alle functieniveaus in het nieuwe functiegebouw zijn ingedeeld met FUWAPROV. Bij de indeling van de functie met behulp van het functiegebouw speelt de functiekundige vanuit zijn/haar expertise een cruciale rol. De functiekundige kan op basis van gesprekken en informatie een functiebeeld vormen en met behulp van het functiegebouw tot een indeling komen. Daarbij kan de functiekundige voor de uitleg en toelichting gebruik maken van de inhoud van het functiegebouw.
De functie-indeling met het functiegebouw gaat over de zwaarte van een functie en niet over de prestaties of het functioneren van de functiehouder. Met andere woorden: de 'stoel' wordt ingedeeld en niet de persoon.

3. Hoe ziet het nieuwe functiegebouw er uit?

Het nieuwe functiegebouw bestaat uit een zeer beperkt aantal functiefamilies en daarbinnen enkele functiereeksen, die ieder over een bepaalde bandbreedte van schaalniveaus zijn opgesteld. In totaal zijn er 38 schaalniveaus verspreid over de functiefamilies en functiereeksen.

3.1 Functiefamilies en functiereeksen

Bij de ontwikkeling van het nieuwe functiegebouw is beoordeeld welke functies in essentie en qua type vergelijkbaar zijn. Op basis daarvan is gekozen voor 3 functiefamilies, die ieder in een tweetal functiereeksen zijn opgesplitst. Bij de inhoudelijke ontwikkeling is er bewust voor gekozen om tussen de functiereeksen binnen een functiefamilie geen overlap te hebben qua schaalniveaus. Door het indikken van aantal functies en functiereeksen is de inhoud van de functies op een abstracter, meer flexibel niveau gebracht.

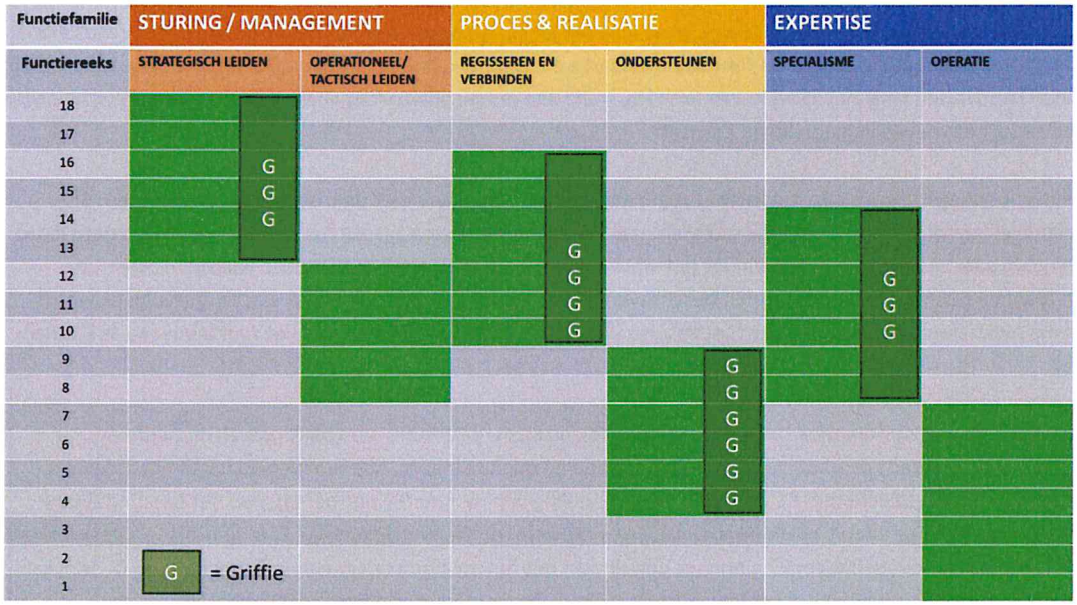
De functiefamilies en functiereeksen zijn:

1) Sturing / Management
a. Strategisch Leiden
b. Operationeel / Tactisch Leiden

2) Proces & Realisatie
a. Regisseren en Verbinden
b. Ondersteunen

3) Expertise
a. Specialisme
b. Operatie

Binnen deze functiefamilies en functiereeksen kan in principe elk type functie binnen de provincie een plek krijgen.



Functiefamiliematrix: 3 functiefamilies, die opgebouwd zijn uit in totaal 6 functiereeksen die ieder een bepaalde bandbreedte van schaalniveaus beslaat. In 4 van de 6 functiereeksen zijn additionele tekstblokken (context en resultaatgebieden) t.b.v. de griffie opgenomen. Met de letter 'G' zijn de niveaus aangegeven die van toepassing zijn op functies binnen de griffie.

3.2 Opbouw van de functiereeksen

De functiereeksen zijn in algemene zin beschreven en daarmee niet gericht op een bepaald vakgebied of positie in een organisatiestructuur. Iedere functiereeks bestaat uit de volgende onderdelen:

- Algemene informatie
- Resultaatgebieden
- Niveau onderscheidende factoren
- FUWAPROV (schaalniveau en scorepatronen)

Algemene informatie

De algemene informatie geeft een eerste algemene indruk van de functiefamilie. Onder 'Algemene informatie' staat per functiereeks aangegeven:

- Functiefamilie en functiereeks met voor beiden een beknopte algemene omschrijving
- Range van schaalniveaus gekoppeld aan de functiereeks en per niveau een korte typering

- Doelomschrijving
- Context Griffie (ten behoeve van de griffiefuncties is er een specifieke verduidelijkende context geformuleerd)

Functiefamilie	**PROCES & REALISATIE**		
	Het ontwikkelen, vormgeven en realiseren van een maatschappelijke opgave en/ of organisatie doelstellingen en/ of het direct ondersteunen hiervan.		
Functiereeks	**REGISSEREN EN VERBINDEN**		
	In samenwerking en in verbinding met in- en externe stakeholders het realiseren van een maatschappelijke/ organisatorische opgave door het regisseren en realiseren van primaire en organisatorische processen, doelstellingen en opdrachten. Onder processen kan verstaan worden: programma's, projecten, besluitvormingsprocessen, beleid, inhoud of een samenstel daarvan.		
Functies	**Functie**	**Schaal**	**Korte typering**
	Regisseur/verbinder	10	Voert de regie op de uitvoering binnen een aandachtsgebied, analyseert, vraagstukken en ontwikkelingen op het aandachtsgebied, creëert oplossingsrichtingen en zorgt voor verbinding met en afstemming tussen relevante aandachtsgebieden en stakeholders.
		11	Voert de regie op de ontwikkeling en uitvoering binnen een complex aandachtsgebied, analyseert vraagstukken en ontwikkelingen op basis van brede kennis, creëert oplossingsrichtingen en zorgt voor verbinding tussen aandachtsgebieden en stakeholders waarbij belangentegenstellingen aan de orde zijn. Beïnvloedt werkzaamheden buiten de werkeenheid waarbij de effecten voor de middellange termijn merkbaar zijn
		12	Voert de regie op de ontwikkeling en uitvoering van complexe en/of multidisciplinaire (meerdere, in essentie van elkaar verschillende) aandachtsgebieden, analyseert op basis van brede kennis vraagstukken en ontwikkelingen, creëert oplossingsrichtingen voor de middellange termijn en heeft daarbij te maken met zeer complexe belangentegenstellingen en een grote diversiteit aan stakeholders.
		13	Voert de regie op de ontwikkeling en uitvoering van complexe multidisciplinaire (meerdere, in essentie van elkaar verschillende) aandachtsgebieden, speelt in op verschuivingen in strategische doelstellingen en ontwikkelingen en creëert in- en extern draagvlak.
		14	Voert de regie op de ontwikkeling en uitvoering van grote complexe multidisciplinaire aandachtsgebieden met een provinciebreed/ provincie overstijgend en strategisch karakter, stuurt op de realisatie van strategische plannen en doelstellingen, beïnvloedt richtinggevend strategie ontwikkeling en creëert in- en extern draagvlak
		15	Voert de regie op strategisch complexe en omvangrijke organisatorische, sectorale, bestuurlijke en/of maatschappelijke aandachtsgebieden, stuurt en verbindt politiek-bestuurlijke maatschappelijke vraagstukken en ontwikkelingen en beïnvloedt richtinggevend in- en externe politiek-bestuurlijke en maatschappelijke stakeholders.
		16	Voert de regie op een diepgaand omvangrijk primair complex samengesteld provinciebreed aandachtsgebied, verbindt en voert directie op politiek bestuurlijke vraagstukken en is richtinggevend voor de strategische doelstellingen.
Doel	Het regisseren van maatschappelijke, politiek-bestuurlijke en/of organisatorische opgaven, het faciliteren van het maatschappelijke domein en/of de eigen organisatie en (het zorgdragen voor) realiseren van doelstellingen en opdrachten in samenwerking en verbinding met in- en externe stakeholders.		

Tabel 'Algemene informatie' uit een functiereeks

Resultaatgebieden

De resultaatgebieden zijn de belangrijkste verantwoordelijkheidsgebieden binnen de functie. Per functiereeks zijn circa 5 tot 6 resultaatgebieden omschreven. Voor de griffiefuncties zijn er waar relevant enkele specifieke additionele resultaatgebieden toegevoegd.

Een resultaatgebied is opgebouwd uit drie onderdelen:

- **De naam** van het resultaatgebied
- Een algemene en beknopte **omschrijving** van dit resultaatgebied
- Het **resultaat** dat in abstracte zin op het resultaatgebied behaald moet worden

	OMSCHRIJVING	RESULTAAT
Toegevoegde waarde	• Signaleert en analyseert (maatschappelijke) ontwikkelingen en innovaties. • Verricht, of laat onderzoek verrichten, vertaalt dit naar opgaves, kaders en/of doelstellingen op het eigen aandachtsgebied die de interne organisatie en/of (maatschappelijke) opgave van de organisatie verrijken.	Ontwikkelingen zijn vertaald naar tastbare opgaves, kaders, doelstellingen, programma's of projecten zodanig dat de projecten en programma's aansluiten bij de bestuurlijke en/of organisatorische behoefte.
Regie	• Organiseert, coördineert en regisseert programma's, projecten, (besluitvormings)processen, beleid en/ of inhoud. • Stelt plannen, begrotingen en budgetten (binnen de bestaande kaders) op, draagt standpunten en ideeën uit, zorgt voor samenwerking met en tussen zowel interne als externe partners.	Regie is zodanig gevoerd dat beleid, processen, programma's en projecten zijn vormgegeven, gerealiseerd en/ of opgeleverd conform vooraf gestelde kaders.
Verbinding en samenwerking	• Legt zowel intern als extern relevante verbindingen tussen mensen, organisatieonderdelen, vakgebieden en processen. • Ontwikkelt, onderhoudt, ontsluit en bouwt een netwerk van stakeholders, voert overleg met (inter)nationale netwerken, gemeentelijke en regionale commissies en werkgroepen over (samenwerkings)projecten, ontwikkelingen en knelpunten.	In- en externe verbindingen zijn gelegd zodat de samenwerking met in- en externe partners optimaal verloopt.
Co creatie	• Voert actief de dialoog met betrokkenen over (maatschappelijke) opgaven, ontwikkelingen en/of besluitvormingsprocessen. • Initieert creatieve overlegvormen, geeft aan welke rol de organisatie/ de afdeling/ het team kan spelen, stimuleert en faciliteert anderen hun bijdrage te leveren en fungeert als spin in het web, is facilitator en begeleider van dit proces.	Netwerkpartners zijn gestimuleerd en gefaciliteerd zodanig dat gezamenlijk het beoogde resultaat bepaald is en gezamenlijke doelstellingen gerealiseerd worden.
Partnerschap	• Fungeert als partner voor in- en externe omgeving, duidt effecten van beleid, (besluitvormings) processen, projecten en/of programma's voor betrokkenen en adviseert gevraagd en ongevraagd hierover, informeert betrokkenen over de voortgang.	Diverse partijen zijn geadviseerd, zodanig dat adviezen aansluiten bij de doelen, belangen, en behoeften van de verschillende partijen.
Eigenaarschap	• Draagt verantwoordelijkheid voor overdracht, implementatie en verankering van de kwantitatieve en kwalitatieve output van en kennis over het programma, project, (besluitvormings)proces, beleid of inhoud. • Zorgt voor de benodigde ontwikkeling van kennis en ervaring in de organisatie en/ of externe omgeving en zorgt voor borging en verankering daarvan in relevante (besluitvormings) processen.	Kwantitatieve en kwalitatieve output en kennis zijn verankerd en geborgd, zodanig dat anderen de werkzaamheden kunnen continueren en indien nodig bijstellen.

Tabel 'Resultaatgebieden' uit een functiereeks

De resultaatgebieden zijn van toepassing op de gehele functiereeks ongeacht het niveau. Dit betekent dat de resultaatgebieden abstracter zijn omschreven en in algemene zin ongeacht het vakgebied of niveau aangeven wat van een functie kan worden verwacht. Dit geheel kan als nuttig handvat dienen in de praktijk om bijvoorbeeld een 'goed gesprek' te voeren en te vertalen naar wat dit specifiek voor de medewerker betekent en daar afspraken over te maken.
Ten behoeve van de griffiefuncties zijn enkele specifieke additionele resultaatgebieden toegevoegd in vier voor de Griffie relevante functiereeksen. Deze additionele resultaatgebieden zijn dan ook alleen van toepassing op de griffiefuncties.

Niveau onderscheidende factoren

De niveau onderscheidende factoren worden gebruikt om het onderscheid tussen de verschillende niveaus in een functiereeks weer te geven. Het fundament van deze verschillen ligt in het onderscheid tussen indelingsniveaus o.b.v. de functiewaarderingssystematiek FUWAPROV. Bij de tabel met niveau onderscheidende factoren is nadrukkelijk getracht niet alle (14) kenmerken uit die systematiek expliciet te verankeren, maar de meest onderscheidende verschillen tussen de niveaus weer te geven. Deze niveau onderscheidende niveaus zijn inherent aan FUWAPROV en daarmee bindend.

Schaal	Werk- en denkniveau[1]	Kennis	Impact en invloed	Scope en complexiteit	Rol richting omgeving
10	HBO	Algemeen theoretische, praktisch gerichte kennis van het vakgebied en inzicht in (organisatorische en vakinhoudelijke) samenhangen in relatie tot het eigen vakgebied	Creëert oplossingsrichtingen op basis van een analyse van problematieken, die invloed op vormgeving van in- en externe processen	Voert de regie op proces en realisatie van doelstellingen op een aandachtsgebied met een overwegend monodisciplinair tactisch karakter	Heeft te maken met verschillende belangen en stemt af over te leveren producten en diensten, over aanpak en maakt afspraken met en adviseert in- en externe stakeholders van verschillend niveau
11	HBO+/WO	**Brede kennis** van het vakgebied, waarbij inzicht nodig is in **andere vakgebieden of politiek-bestuurlijke aangelegenheden in bredere context dan alleen het eigen vakgebied**	Stelt plannen op die **wezenlijke invloed** hebben op processen, werkwijze en aanpak van andere in- en externe aandachtsgebieden	Voert de regie op proces en realisatie van doelstellingen op een aandachtsgebied met een **complex** tactisch en **uniek** karakter (innovatief/terrein verkennend)	Heeft te maken met **belangentegenstellingen** en **onderhandelt inhoudelijk en procesmatig** met in- en externe stakeholders op overwegend tactisch niveau
12	WO	Brede kennis van het vakgebied, waarbij inzicht nodig is in andere vakgebieden of politiek-bestuurlijke aangelegenheden in bredere context dan alleen het eigen vakgebied	Stelt **middellange termijn** plannen op die wezenlijke invloed hebben op **plannen en doelstellingen** op andere in- en externe aandachtsgebieden en heeft daarbij te maken met **onzekere** en **niet duidelijk omlijnde factoren**	Voert de regie op proces en realisatie van doelstellingen op aandachtsgebied(en) met een **multidisciplinair en** tactisch karakter	Heeft te maken met **complexe belangentegenstellingen** tussen een **grote diversiteit** aan in- en externe tactische en strategische stakeholders en **stuurt** op de overbrugging van deze verschillen
13	WO	Brede kennis van het vakgebied, waarbij inzicht nodig is in andere vakgebieden of politiek-bestuurlijke aangelegenheden in bredere context dan alleen het eigen vakgebied	Levert vanuit eigen aandachtsgebieden **input en standpunten t.b.v. de ontwikkeling van de strategie** en heeft **invloed** op de **haalbaarheid** van standpunten in de externe omgeving	Voert de regie op proces en realisatie van doelstellingen voor complexe en/ of multidisciplinaire aandachtsgebieden en **speelt daarbij in op verschuivingen in doelstellingen en ontwikkelingen**	**Creëert in-/extern draagvlak** voor ontwikkeling en realisatie van doelstellingen op de eigen aandachtsgebieden op besluitvormend niveau
14	WO	Brede kennis van het vakgebied, waarbij inzicht nodig is in andere vakgebieden of politiek-bestuurlijke aangelegenheden in bredere context dan alleen het eigen vakgebied	Levert **vanuit breder perspectief dan eigen aandachtsgebied een structurele bijdrage** aan op de ontwikkeling van **lange termijn strategische doelstellingen** en/ of **stuurt de realisatie daarvan aan**	Voert de regie op proces en realisatie van doelstellingen voor complexe **én** multidisciplinaire aandachtsgebieden **met een provinciebreed en strategisch karakter** en speelt daarbij in op verschuivingen in doelstellingen en ontwikkelingen	Creëert in-/extern draagvlak voor ontwikkeling en realisatie doelstellingen op de eigen aandachtsgebieden op **strategisch** besluitvormend niveau
15	WO	**Diepgaand inzicht** in **sociaal maatschappelijke, financieel-economische** <u>en</u> politiek-bestuurlijke aangelegenheden en/of **fundamenteel wetenschappelijke kennis** van het vakgebied	**Grote invloed en sturing op de doeltreffendheid van de strategie** en heeft daarbij invloed op de brede positionering van de provinciale organisatie in de externe omgeving	Voert de regie op proces en realisatie voor strategisch complexe én **omvangrijke organisatorische, sectorale, bestuurlijke of maatschappelijke** aandachtsgebieden en **speelt in op (inter)nationale maatschappelijke en/of politiek-bestuurlijke ontwikkelingen**	**Beïnvloedt in-/ extern richtinggevend standpunten** op de eigen aandachtsgebieden op **sectoraal, politiek-bestuurlijk en/ of maatschappelijk niveau**
16	WO	Diepgaand inzicht in sociaal maatschappelijke, financieel-economische <u>en</u> politiek-bestuurlijke aangelegenheden en/of fundamenteel wetenschappelijke kennis van het vakgebied	**Richtinggevende** invloed op ontwikkeling en realisatie van **omvangrijke complexe en strategische aandachtsgebieden** en is daarbij **richtinggevend** voor de brede positionering van de provinciale organisatie in de externe omgeving en invloed op de **lange termijn strategie**	Voert de regie op proces en realisatie van **een omvangrijk primair provinciebreed aandachtsgebied** dat **richtinggevend** is voor de realisatie van **strategische doelstellingen van de provinciale organisatie**	Beïnvloedt in-/ extern richtinggevend **strategische provinciebrede** standpunten op sectoraal, politiek-bestuurlijk en maatschappelijk niveau

[1] Het werk- en denkniveau betreft geen niveau onderscheidende factor en geeft enkel een indicatie voor een vakvolwassen niveau weer. Het werk- en denkniveau betreft het voor de functie benodigde niveau van werken en denken en niet het opleidingsniveau dat door de functionaris is genoten.

Tabel 'Niveau onderscheidende factoren' uit een functiereeks

In de meest linker kolom staat het schaalniveau zoals geldend binnen de sector Provincies. In de kolom daarnaast is een indicatie weergegeven van het werk- en denkniveau behorend bij een dergelijk niveau voor een taakvolwassen vervulling van een functie(niveau). Nadrukkelijk gaat het hier om een indicatie en niet om een harde eis. Het (feitelijke) werk- en denkniveau en ervaring zijn derhalve niet bepalend voor het functieniveau. Dit onderdeel van het profiel kan daarmee enerzijds gezien worden als een toetsing op het werk- en denkniveau in de praktijk en anderzijds als een handvat voor gebruik bij werving.

In de kolommen die daarop volgen zijn de niveau onderscheidende factoren weergegeven. Per niveau is vervolgens een omschrijving gegeven van wat er bij die factor op dat bepaalde niveau verwacht wordt. Iedere functiereeks kent zijn eigen factoren, die echter voor een wezenlijk deel overlappen. Hiermee wordt dus inzichtelijk gemaakt waar de functies van eenzelfde type van elkaar verschillen in niveau. Het aantal factoren varieert per functiereek van 4 tot 6.

De tabel met niveau onderscheidende factoren dient als inhoudelijk handvat voor het toewijzen van een niveau aan een medewerker. Indien er discussie of twijfel is over het niveau bij de toewijzing kan te allen tijde worden teruggevallen op de systeemteksten van FUWAPROV, die in beginsel leidend zijn bij waardering en indeling. Ten behoeve van een goede indeling is ook een algemene indelingsregel geformuleerd.

FUWAPROV (schaalniveau en scorepatronen)
Zoals al vermeld, ligt aan het functiegebouw FUWAPROV ten grondslag. Bij ieder niveau en de daarbij behorende niveau onderscheidende factoren in een functiereeks hoort een bepaalde waardering en indeling conform FUWAPROV. Deze zijn in een aparte tabel onder iedere functiereeks weergegeven. Per functie is er sprake van samenhang tussen de verschillende (14) kenmerken waarop wordt gescoord.

FUWAPROV

Schaalniveau	10	11	12	13	14	15	16
Scorepatroon	43343 43333 33 33	44343 43334 43 43	44443 44444 43 43	44444 44444 44 44	45444 45544 44 44	45445 45545 54 45	55445 45555 54 45

4. Indelingsproces

Het nieuwe functiegebouw (en daarbinnen de functiereeksen) dient als handvat voor het indelen van functies binnen de provincie. Een indeling kan gedaan worden op basis een (schriftelijk vastgelegd) functiebeeld. Het is van belang een duidelijk, ondubbelzinnig en compleet functiebeeld van de functie te hebben binnen de relevante interne (organisatorische) en externe context. Ook de verhoudingen ten opzichte van andere functies zijn behulpzaam en van belang om het functiebeeld scherp te krijgen.

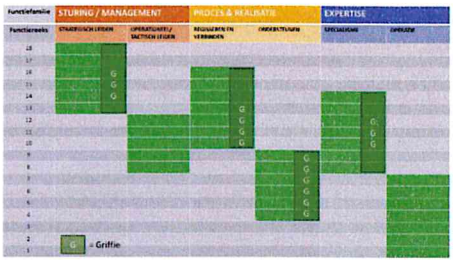
Om tot de indeling te komen worden de volgende stappen doorlopen:
- Functie-informatie
- Koppelen aan functiefamilie en functiereeks
- Indelen met niveau onderscheidende factoren en indelingsregels
- Toetsen / waarderen met FUWAPROV (indien nodig)
- Vastleggen indeling en communicatie

4.1 Functie-informatie
Als basis voor toewijzing van een functiereeks en functieniveau uit het functiegebouw en indeling van de functie gelden de bij de functie feitelijk en structureel opgedragen werkzaamheden. Op basis van (schriftelijke vastgestelde) informatie moet vastgesteld (kunnen) worden wat deze opgedragen werkzaamheden inhouden. Het is belangrijk dat op basis van deze functie-informatie een duidelijk functiebeeld ontstaat. Waar dat onvoldoende is, wordt aanbevolen een verduidelijkend gesprek te hebben met de voor de functie/positie verantwoordelijke leidinggevende.

4.2 Koppelen aan functiefamilie en functiereeks
Op basis van het functiebeeld wordt vervolgens een koppeling gemaakt met de best passende functiefamilie en functiereeks in het functiegebouw. In veel gevallen zal er een duidelijke koppeling te maken zijn. Waar toch discussie ontstaat, kunnen onderstaande handvatten (los of in combinatie) helpen om tot de juiste beslissing te komen:

- Functiefamilie-matrix (bijlage 1)
- Toepassingshandvat en voorbeeldfuncties (bijlage 2)
- Overzicht van omschrijvingen functiefamilies en functiereeksen (bijlage 3)
- Resultaatgebieden in de functiereeksen (zie individuele functiereeksen)

Functiefamiliematrix



De functiefamiliematrix geeft het totaaloverzicht van functiefamilies en functiereeksen weer. Per functiereeks is tevens de bandbreedte van schaalniveaus aangegeven op basis waarvan deze functiereeks verder inhoudelijk is uitgewerkt. Als al nagenoeg duidelijk is op welk niveau een functie zal uitkomen, kan al gericht bepaald worden welke functiereeksen dat niveau in zich hebben en dus van toepassing kunnen zijn. Zo kan bijvoorbeeld bij een mogelijke range van schaal 6 tot 7 bepaald worden dat de functiereeks Bijdragen of Operatie van toepassing zal zijn en dat andere reeksen zijn uitgesloten, aangezien daarbij andere schaalniveaus gelden. Het is niet de bedoeling om te redeneren naar een schaalniveau, maar het overzicht kan wel een richting aangeven.

Toepassingshandvat en voorbeeldfuncties

Achter de inrichting van het functiegebouw in 3 functiefamilies en de 6 functiereeksen ligt een bepaalde gedachte. Deze gedachte is in algemene zin omschreven en geeft richting aan welke functies onder welke functiefamilie en -reeks kunnen vallen. Om het beeld compleet te maken zijn diverse titels van voorbeeldfuncties aan iedere functiereeks gekoppeld.

Overzicht van omschrijvingen functiefamilies en functiereeksen

Iedere functiefamilie en functiereeks kent een beknopte omschrijving in één of enkele zinnen die deze karakteriseert. Deze zijn separaat in iedere functiereeks terug te vinden. In het samenvattende overzicht zijn alle omschrijvingen onder elkaar opgenomen, waarmee snel kan worden bepaald of een functiefamilie en -reeks van toepassing is of niet.

Resultaatgebieden in de functiereeksen

Als toets of nadere analyse kan bij de bepaling van de functiereeks specifieker worden gekeken naar de inhoud van de functiereeksen en daarbij in het bijzonder de resultaatgebieden. De resultaatgebieden geven een duidelijke algemene omschrijving van wat er in essentie van een functie wordt verwacht die in die functiereeks valt. Als die grotendeels overeenkomen, kan in beginsel gesteld worden dat de functiereeks passend kan zijn. Daarbij is het belangrijk om op te merken dat het niet noodzakelijk is dat alle resultaatgebieden in de praktijk van toepassing zijn bij een functie.

4.3 Indelen met niveau onderscheidende factoren en indelingsregels

Na de keuze voor een functiefamilie en functiereeks dient vervolgens een functie tegen de niveau onderscheidende factoren te worden aangehouden. De functie wordt inhoudelijk afgezet tegen iedere factor, waarbij wordt bepaald welk niveau binnen die factor van toepassing is. Zo ontstaat een patroon bij de onderscheidende factoren die van toepassing is op de functie (zie hieronder). De indelingsregel geeft vervolgens een handvat om te bepalen welk niveau op de functie van toepassing is.

Schaal	Werk- en denkniveau	Kennis	Impact en invloed	Scope en complexiteit	Rol richting omgeving
11	HBO+/WO	**Brede kennis** van het vakgebied, waarbij inzicht nodig is in **andere vakgebieden of politiek-bestuurlijke aangelegenheden in bredere context dan alleen het eigen vakgebied**	Stelt plannen op die **wezenlijke invloed** hebben op processen, werkwijze en aanpak van andere in- en externe aandachtsgebieden	Voert de regie op proces en realisatie van doelstellingen op een aandachtsgebied met een **complex** tactisch en **uniek** karakter (innovatief/terrein verkennend)	Heeft te maken met **belangentegenstellingen** en **onderhandelt inhoudelijk en procesmatig** met in- en externe stakeholders op overwegend tactisch niveau
12	WO	Brede kennis van het vakgebied, waarbij inzicht nodig is in andere vakgebieden of politiek-bestuurlijke aangelegenheden in bredere context dan alleen het eigen vakgebied	Stelt **middellange termijn** plannen op die wezenlijke invloed hebben op **plannen en doelstellingen** op andere in- en externe aandachtsgebieden en heeft daarbij te maken met **onzekere** en **niet duidelijk omlijnde factoren**	Voert de regie op proces en realisatie van doelstellingen op aandachtsgebied(en) met een **multidisciplinair en** tactisch karakter	Heeft te maken met **complexe belangentegenstellingen** tussen een **grote diversiteit** aan in- en externe tactische en strategische stakeholders en **stuurt** op de overbrugging van deze verschillen
13	WO	Brede kennis van het vakgebied, waarbij inzicht nodig is in andere vakgebieden of politiek-bestuurlijke aangelegenheden in bredere context dan alleen het eigen vakgebied	Levert vanuit eigen aandachtsgebieden **input en standpunten t.b.v. de ontwikkeling van de strategie** en heeft **invloed** op de **haalbaarheid** van standpunten in de externe omgeving	Voert de regie op proces en realisatie van doelstellingen voor complexe en/ of multidisciplinaire aandachtsgebieden en **speelt daarbij in op verschuivingen in doelstellingen en ontwikkelingen**	**Creëert in-/extern draagvlak** voor ontwikkeling en realisatie van doelstellingen op de eigen aandachtsgebieden op besluitvormend niveau
14	WO	Brede kennis van het vakgebied, waarbij inzicht nodig is in andere vakgebieden of politiek-bestuurlijke aangelegenheden in bredere context dan alleen het eigen vakgebied	Levert vanuit breder perspectief dan **eigen aandachtsgebied een structurele bijdrage** aan op de ontwikkeling van **lange termijn strategische doelstellingen** en/ of **stuurt de realisatie daarvan aan**	Voert de regie op proces en realisatie van doelstellingen voor complexe **én** multidisciplinaire aandachtsgebieden **met een provinciebreed en strategisch karakter** en speelt daarbij in op verschuivingen in doelstellingen en ontwikkelingen	Creëert in-/extern draagvlak voor ontwikkeling en realisatie doelstellingen op de eigen aandachtsgebieden op **strategisch** besluitvormend niveau

Indelingsregels

- Voor een indeling op een niveau is op alle factoren een score op (minstens) datzelfde niveau vereist
- De tabel met Niveau Onderscheidende factoren is een inhoudelijk handvat voor het toewijzen van een niveau. Indien er discussie of twijfel is over het niveau bij de toewijzing kan te allen tijde worden teruggevallen op de systeemteksten van FUWAPROV, die in beginsel leidend zijn bij waardering en indeling.

Indeling

De teksten bij de verschillende factoren op een niveau geven primair het functiebeeld weer. Dit beeld moet bij de matching van de functie in principe geheel passen om het niveau van toepassing te verklaren op de functie. In praktijk kunnen factoren soms wat genuanceerder of anders liggen. De functiekundige speelt in dit proces van de indeling van de functie een cruciale rol.

Korte typeringen per schaalniveau

Als hulpmiddel voor een eerste indicatie voor het niveau is naast de niveau onderscheidende factoren binnen iedere functiereeks per schaalniveau een korte typering geformuleerd. Deze kan men in principe zien als een beknopte samenvatting van de niveau onderscheidende factoren. Doel van deze typering is een eerste inzicht geven, maar niet direct bepalend voor de indeling van de functie. Deze korte typeringen zijn opgenomen bij de algemene informatie onder iedere functiereeks. In bijlage 4 is het totaaloverzicht opgenomen van de korte typeringen.

4.4 Toetsen / waarderen met FUWAPROV (indien nodig)

Op basis van het sectorale generieke functiegebouw Provincies kan een goed gefundeerde indeling aan functies in de organisatie worden gekoppeld. Desondanks kan er twijfel zijn bij het niveau of wezenlijke discussie tussen relevante belanghebbende partijen. In die gevallen kan te allen tijde worden teruggevallen op FUWAPROV en de functiewaardering op basis van de daarin vastgelegde scoreteksten en definities. De toepassing van FUWAPROV dient in principe door een functiewaarderingsdeskundige te worden uitgevoerd.

4.5 Vastleggen indeling en communicatie

De indeling bij een functie dient te worden vastgelegd en verantwoord ondersteund door een duidelijke mondelinge en/of schriftelijke onderbouwing. Daarbij dient expliciet gemaakt te worden:

- Waarom de functie aan een bepaalde functiefamilie en functiereeks is gekoppeld
- Welk schaalniveau geldt op basis van toepassing van de niveau onderscheidende factoren en bijbehorende indelingsregel en waarom
- Indien nodig en relevant een onderbouwing vanuit FUWAPROV

Aan indelingsbesluiten kunnen arbeidsvoorwaardelijke en beloningsconsequenties verbonden zijn. Een zorgvuldige communicatie tijdens het indelingsproces en over het indelingsbesluit is van groot belang.

5. Grondslag voor indeling

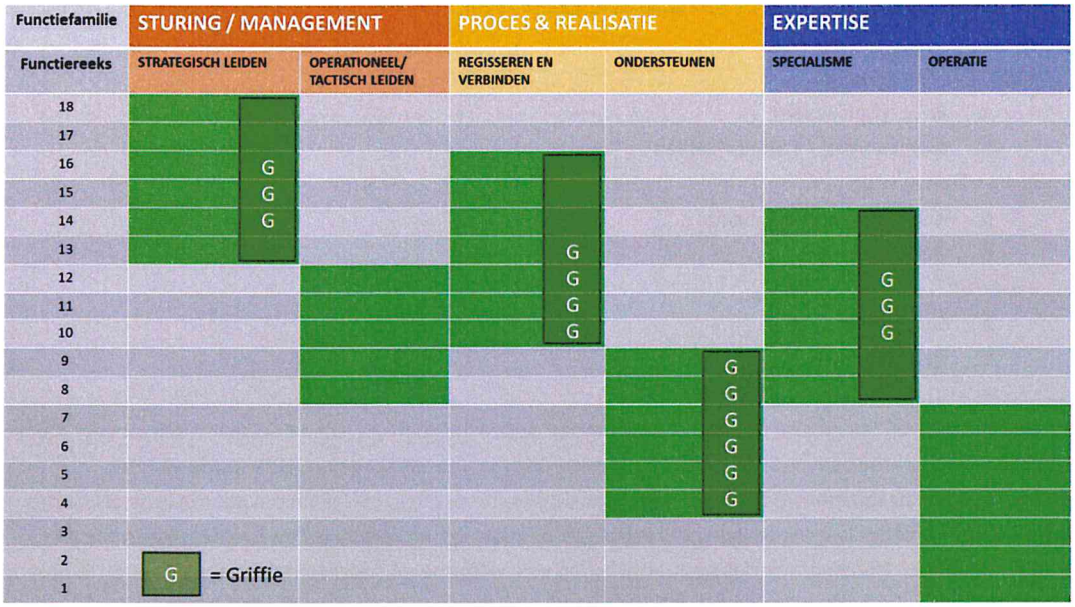
De functie-indeling is gebaseerd op de door de werkgever feitelijk, in de regel structureel opgedragen werkzaamheden die de medewerker dient te vervullen. Deze werkzaamheden moeten substantieel zijn om meegenomen te kunnen worden als onderdeel van functie en daarmee bij de indeling. Bij het indelen van functies mag het functioneren van de functiehouder geen rol spelen. Het gaat om de opdracht die bij de functie hoort en niet om de persoon die de functie vervult.

6. Bijzondere functies

De functiefamilies en functiereeksen in het nieuwe functiegebouw dekken in principe alle functies in de sector provincies af. De inhoud van functiereeksen is algemeen geformuleerd en daarmee dekkend voor de essentie van de functies in de sector. Dit neemt niet weg dat er mogelijk toch functies zijn of komen die zeer bijzonder zijn en mogelijk niet goed passend binnen de ontwikkelde functiereeksen. In beginsel is het ook voor deze functies de bedoeling om een functie uit het functiegebouw van toepassing te verklaren. Daarbij is het uitgangspunt om de meest passende functiefamilie en functiereeks te kiezen en met behulp van de daarbij geformuleerde niveau onderscheidende factoren in te delen.

Bijlage 1 – Functiefamiliematrix

Hieronder is de functiefamiliematrix bij het functiegebouw voor de provincies weergegeven.



Functiefamiliematrix: 3 functiefamilies, die opgebouwd zijn uit in totaal 6 functiereeksen die ieder een bepaalde bandbreedte van schaalniveaus beslaat. In 4 van de 6 functiereeksen zijn additionele tekstblokken (context en resultaatgebieden) t.b.v. de griffie opgenomen. Met de letter 'G' zijn de niveaus aangegeven die van toepassing zijn op functies binnen de griffie.

Het functiegebouw bestaat uit 3 type functiefamilies. Deze zijn in essentie van elkaar verschillend.

- Sturing / Management
- Proces & Realisatie
- Expertise

De range van schaalniveaus binnen deze functiefamilies in de sector Provincies is breed. Zo komen hiërarchisch leidinggevende functies (onder Sturing/Management) bijvoorbeeld voor van schaal 8 t/m 18. Het zal duidelijk zijn dat een schaal 8 en 18 van een volledig andere zwaarte zijn met andere verantwoordelijkheden.

O.a. vanuit dat perspectief is er voor gekozen om iedere functiefamilie op te knippen in twee functiereeksen. Daarmee ontstaan 'clusters' van functieniveaus die qua zwaarte dichter bij elkaar liggen en daarmee generiek en geclusterd te beschrijven zijn in een functiereeks. Uitgangspunt van de provincies bij de ontwikkeling is geweest tussen de functiereeksen binnen een functiefamilie geen overlap in schaalniveaus te creëren.

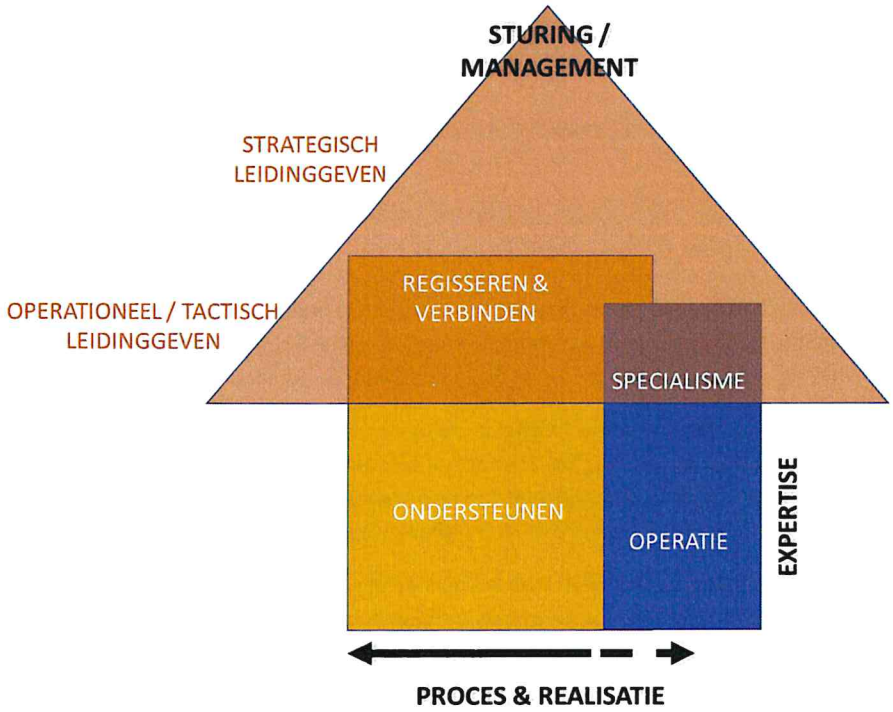
In het nieuwe functiehuis is gekozen om een 'cluster' van niveaus (functiereeks) te beschrijven. In bovenstaande functiefamiliematrix is bijvoorbeeld de functiereeks 'Regisseren en Verbinden' opgenomen, die voorkomt op 7 schaalniveaus (10 t/m 16). Alle 7 schaalniveaus binnen deze functiereeks zijn opgenomen in één document. Het nieuwe functiehuis bestaat daarmee uit 6 functiereeksen en dus uit 6 documenten. Daarmee is het functiegebouw beknopt, overzichtelijk en handzaam geworden.

Bijlage 2 – Toepassingshandvat en voorbeeldfuncties

Het nieuwe sectorale generieke functiegebouw voor de provincies bestaat uit een beperkt aantal functiefamilies. Ieder van deze families is opgebouwd uit een tweetal functiereeksen.

1. Sturing / Management
   a. Strategisch Leiden
   b. Operationeel / Tactisch Leiden
2. Proces & Realisatie
   a. Regisseren en Verbinden
   b. Ondersteunen
3. Expertise
   a. Specialisme
   b. Operatie

Het functiegebouw is van toepassing op alle functies binnen de provincie, m.u.v. schaal A (aparte schaal voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt). Belangrijke randvoorwaarde voor de toegevoegde waarde van het functiegebouw en de toekomstbestendigheid, is een consistente toepassing, zowel binnen de provincie als tussen provincies. Daarom is het belangrijk de gedachte achter de opbouw in functiefamilies en functiereeksen toe te lichten, zodat binnen en tussen provincies de toewijzing op een uniforme en consistente wijze plaatsvindt. Hieronder is het functiegebouw schematisch en visueel weergegeven:



Handvat voor functiefamilies

Om op basis van de inhoud en feitelijk opgedragen werkzaamheden de passende functiefamilie te kunnen bepalen fungeert onderstaand toepassingshandvat als handig hulpmiddel.

ALGEMEEN	• Functies in alle drie de onderstaande functiefamilies kunnen uit zowel het primaire proces als bedrijfsvoering komen. Het type functie en de aard bepalen welke functiefamilie het best passend is.

Functiefamilie	TOEPASSINGSHANDVAT
STURING / MANAGEMENT	• De essentie van deze functiefamilie is gericht op het hiërarchisch aansturen van een organisatieonderdeel met een primaire / wezenlijke taakstelling binnen de organisatie en het hiërarchisch leidinggeven daaraan (o.a. bedrijfsvoering en personele zorg). • Ook andere functies (veelal senior / primus interpares) die door de organisatie volledig zijn gemandateerd en op basis waarvan verwacht dat zij de 'hiërarchisch' leidinggevende taak in volle breedte uitvoeren, kunnen ook onder deze functiefamilie gepositioneerd worden.
PROCES & REALISATIE	• De essentie van deze functiefamilie is enerzijds gericht op het regisseren van een proces, de werkzaamheden daarbinnen, verbinden met en van stakeholders en op de realisatie/totstandkoming van het daaruit voortvloeiende resultaat, anderzijds is deze functiefamilie van toepassing op functies die dit proces direct ondersteunen. • Proces is in dit geval een ruim begrip. Onder proces kan worden verstaan: programma's, projecten, besluitvormingsprocessen, beleid, inhoud of een samenstel daarvan. • Hieronder vallen niet functies die vanuit hun vakspecialisme nadrukkelijk inhoudelijk ondersteunend, adviserend en/of kaderstellend zijn voor de processen. Die functies worden vanuit hun vakspecialistische expertise in beginsel gepositioneerd onder de functiefamilie 'Expertise'.
EXPERTISE	• Deze functiefamilie is in de kern puur gericht op het uitoefenen van een (vak)specialisme, een vak of uitvoeren van specifiek werk/handelingen. Hieronder vallen ook functies die nadrukkelijk vanuit hun vakspecialisme inhoudelijk ondersteunend, adviserend, kaderstellend zijn voor primaire en organisatorische processen

Handvat voor functiereeksen en voorbeeldfuncties

Functiefamilie	STURING / MANAGEMENT	
	TOEPASSINGSHANDVAT	VOORBEELDFUNCTIES
Functiereeks	**STRATEGISCH LEIDEN**	
	Het betreft hiërarchisch leidinggevende functies met een (meer) strategisch karakter	• Provinciesecretaris • Directeur • (Afdelings)manager • Statengriffier
Functiereeks	**OPERATIONEEL / TACTISCH LEIDEN**	
	Het betreft hiërarchisch leidinggevende functies met een (meer) operationeel / tactisch karakter	• Operationeel manager • Cluster-, Unit-, Teamleider • Bureauhoofd

Functiefamilie	PROCES & REALISATIE	
	TOEPASSINGSHANDVAT	VOORBEELDFUNCTIES
Functiereeks	**REGISSEREN EN VERBINDEN**	
	Het betreft functies die een samenstel van programma's, projecten, processen en/of inhoud ontwikkelen en regisseren en daarbij verbinding zoeken met de relevante externe stakeholders in de omgeving en verantwoordelijk zijn voor het managen daarvan. Vanuit de regie kunnen andere functies, waaronder ook specialisten procesmatig worden aangestuurd. De Regisseur / Verbinder is verantwoordelijk voor het eindresultaat van het 'proces'. Ook functies kunnen hieronder vallen die weliswaar specialist zijn op hun vakgebied, maar waarbij vanuit de provincie een veel bredere rol en verwachting ligt. De inhoud/ het specialisme is dan als het ware 'slechts' een onderdeel van de functie. Er zal nadrukkelijk een breder proces, project, programma e.d. worden geregisseerd waarbij andere aandachtsgebieden en stakeholders zijn betrokken. In de regel zou men kunnen stellen dat deze functiereeks in ieder geval van toepassing is indien 70% of meer van de tijd gericht is op de 'regie en verbinding'.	• Programmamanager • Projectleider • Concerncontroller • (Strategisch) beleidsadviseur • Beleidsontwikkelaar (regie proces) • Adviseur bedrijfsvoering • HR adviseur • IT adviseur • Communicatieadviseur • Functioneel beheerder • Stafadviseur • Beleidsmedewerker • (Project)secretaris • (Staten)adviseur griffie
Functiereeks	**ONDERSTEUNEN**	
	Het betreft functies die directe ondersteuning verlenen aan proces en vakinhoud (op zowel primair terrein als op bedrijfsvoerings-disciplines). Ook functies kunnen hieronder vallen die afgeleid zijn vanuit de taakstelling van 'regisseren en verbinden' en een eigenstandig proces aansturen. De taak is dusdanig van operationele aard deze niet valt binnen de bandbreedte van de niveaus bij 'Regisseren en Verbinden'	• Beleidsondersteuner • Projectondersteuner • Medewerker communicatie • Secretarieel/ administratief medewerker • Griffiemedewerker

Functiefamilie	EXPERTISE	
	TOEPASSINGSHANDVAT	VOORBEELDFUNCTIES
Functiereeks	**SPECIALISME**	
	Het betreft functies die in de kern een vakinhoudelijk specialisme uitvoeren. Daarbij kan het gaan om het doorvertalen of ontwikkelen van specialistische kaders, het verrichten van specialistische werkzaamheden en het vanuit die hoedanigheid specialistische adviezen geven. Deze functies vervullen richting hun in- en externe omgeving een nadrukkelijk specialistische rol en nemen vanuit die hoedanigheid deel in projecten. In afwijking van de functiefamilie 'Proces en Realisatie' is de kern van deze functies niet gericht op het in bredere zin 'processen' regisseren en stakeholders managen. Dit neemt niet weg dat op dat gebied ook werkzaamheden kunnen liggen. Dit zal in aard en omvang echter beperkt zijn. In de regel zou men kunnen stellen dat deze functiereeks in ieder geval van toepassing is indien 70% of meer van de tijd gericht is op het specialisme.	• Beleidsspecialist • Jurist • Specialist arbeidsvoorwaarden en rechtspositie • Technisch ICT specialist • Financieel specialist concernadministratie • Onderzoeker • Vergunningverlener • Hydrobioloog • Geodeet • Landmeetkundige • Onderzoeker griffie
Functiereeks	**OPERATIE**	
	Het betreft functies die een specifiek vak uitoefenen of specifiek werk/handelingen uitvoeren. Dit heeft een met name operationeel karakter. Het betreft werkzaamheden op het gebied van o.a. technisch onderhoud, beheer, inspectie, beveiliging, reparatie, besturing voer-/ vaartuigen en ander materieel, facilitaire werkzaamheden, schoonmaak.	• Technisch (uitvoerend) medewerker • Chauffeur • Brugbedienaar • Bode • Facilitair medewerker • Schoonmaker

Bijlage 3 – Overzicht van omschrijvingen functiefamilies en -reeksen

Onderstaande omschrijvingen zijn integraal overgenomen uit de individuele functiereeksen. Tezamen met het toepassingshandvat kunnen deze worden gehanteerd om de passende functiefamilie bij een functie/positie in de organisatie te bepalen.

Functiefamilie	**STURING / MANAGEMENT**
	Managen van de organisatie en/ of substantiële organisatieonderdelen/ aandachtsgebieden en vanuit die hoedanigheid leidinggeven aan en ondersteunen/ faciliteren van (groepen) medewerkers. Het 'leidinggeven' heeft hier betrekking op het hiërarchisch leidinggeven, dat de personele zorg impliceert.
Functiereeks	**STRATEGISCH LEIDEN**
	Managen van de organisatie en/ of substantiële organisatieonderdelen/ aandachtsgebieden met een meer strategisch en ontwikkelend karakter.
Doel	Het vormgeven en geven van richting aan organisatie, managers, medewerkers en (externe) samenwerkingspartners en stakeholders, het aanbrengen en behouden van gezamenlijke focus op strategische doelstellingen om daarmee toegevoegde waarde te creëren voor maatschappelijk en/of organisatorisch strategische vraagstukken en om de organisatie en/ of haar omgeving te sturen op het realiseren van huidige en toekomstige doelstellingen.
Functiereeks	**OPERATIONEEL/ TACTISCH LEIDEN**
	Het sturen van substantiële organisatieonderdelen/ aandachtsgebieden met een meer operationeel en/of tactisch karakter.
Doel	Het in verbinding en samenwerking met anderen realiseren van toegevoegde waarde voor de organisatie en/ of haar omgeving gegeven de (strategische) doelstellingen en het met de output van het eigen verantwoordelijkheidsgebied realiseren van c.q. hebben van impact op de gewenste resultaten en doelstellingen.

Functiefamilie	**PROCES & REALISATIE**
	Het ontwikkelen, vormgeven en realiseren van een maatschappelijke opgave en/ of organisatie doelstellingen en/ of het direct ondersteunen hiervan.
Functiereeks	**REGISSEREN EN VERBINDEN**
	In samenwerking en in verbinding met in- en externe stakeholders het realiseren van een maatschappelijke/ organisatorische opgave door het regisseren en realiseren van primaire en organisatorische processen, doelstellingen en opdrachten. Onder processen kan verstaan worden: programma's, projecten, besluitvormingsprocessen, beleid, inhoud of een samenstel daarvan.

Doel	Het regisseren van maatschappelijke, politiek-bestuurlijke en/of organisatorische opgaven, het faciliteren van het maatschappelijke domein en/of de eigen organisatie en (het zorgdragen voor) realiseren van doelstellingen en opdrachten in samenwerking en verbinding met in- en externe stakeholders.
Functiereeks	**ONDERSTEUNEN**
	Het (inhoudelijk) voorbereiden, ondersteunen, faciliteren van en/ of het leveren van bijdragen aan de realisatie van (maatschappelijk, politiek–bestuurlijke en/of organisatorische) processen zodanig dat de maatschappelijke opgave gerealiseerd wordt. Het betreft de bijdrage en ondersteuning van processen, dan wel het regisseren van een eigen ingekaderd proces. Onder processen kan verstaan worden: programma's, projecten, besluitvormingsprocessen, beleid, inhoud of een samenstel daarvan.
Doel	Het (inhoudelijk) voorbereiden, ondersteunen, faciliteren van en/ of het leveren van een bijdrage aan opgaven in het maatschappelijke domein en/of de eigen organisatie, door het realiseren van concrete resultaten.

Functiefamilie	**EXPERTISE**
	Het vanuit een expertmatige invalshoek verrichten van werkzaamheden en/ of realiseren van doelstellingen op een specialistisch vakgebied.
Functiereeks	**SPECIALISME**
	Het expertmatig adviseren en ondersteunen van management en processen dan wel het uitvoeren van specialistische werkzaamheden en/ of realiseren van de doelstellingen op het specialistisch vakgebied. Onder processen kan verstaan worden: programma's, projecten, besluitvormingsprocessen, beleid, inhoud of een samenstel daarvan.
Doel	Het uitvoeren van specialistische werkzaamheden en/ of realiseren van de doelstellingen op het inhoudelijk specialistisch vakgebied door het inhoudelijk specialistisch adviseren, ondersteunen en begeleiden van in- en externe stakeholders en borgen van de implementatie en toepassing van de specialistische kaders in de in- en externe omgeving.
Functiereeks	**OPERATIE**
	Het uitvoeren van specifieke (specialistische) operationele werkzaamheden en/ of handelingen.
Doel	Het realiseren van concrete opdrachten en resultaten en/ of doelstellingen door het uitvoeren van operationele vakmatige werkzaamheden en/ of het verrichten van specialistische/ specifieke handelingen De werkzaamheden en handelingen kunnen plaatsvinden o.a. op het gebied van vergunningverlening, handhaving, BOA, technisch onderhoud, beheer, inspectie, beveiliging, reparatie, besturing voer-/ vaartuigen en ander materieel, facilitaire werkzaamheden, schoonmaak).

Bijlage 4 – Overzicht korte typeringen (per functiereeks / schaalniveau)

Functie	Schaal	Korte typering
Operationeel/tactisch leidinggevende	8	Geeft leiding aan een organisatieonderdeel met meer op zichzelf staande operationele werkzaamheden.
	9	Geeft leiding aan een organisatieonderdeel dat zich kenmerkt door werkzaamheden die een samenhangend geheel vormen, een afhankelijkheid kennen met andere aandachtsgebieden en waarbij ingespeeld moet worden op de dynamiek, ontwikkelingen en veranderingen in de omgeving en op het aandachtsgebied.
	10	Geeft leiding aan een organisatieonderdeel op tactisch niveau, waarbij op basis van analyse van vraagstukken, problemen en ontwikkelingen zorg gedragen wordt voor oplossingsrichtingen in de uitvoering van het aandachtsgebied.
	11	Geeft leiding aan een complex organisatieonderdeel op tactisch en/of specialistisch niveau, waarbij op basis van brede kennis en analyses middellange termijn oplossingsrichtingen moeten worden gecreëerd, en omgegaan moet worden met belangentegenstellingen, zowel in- als extern.
	12	Geeft leiding aan een complex specialistisch en/of multidisciplinair organisatieonderdeel op tactisch niveau. Hierbij moeten op basis van brede kennis en analyses middellange termijn oplossingsrichtingen worden gecreëerd, waarbij invloed uitgeoefend wordt op in- en externe plannen en doelstellingen. Heeft te maken met zeer complexe belangentegenstellingen, niet duidelijk omlijnde factoren en een grote diversiteit aan stakeholders zowel in- als extern.
Strategisch leider	13	Geeft leiding aan een multidisciplinair (specialistisch) organisatieonderdeel met directe invloed op de strategie van de organisatie en van belang voor de uitvoering van een provinciale taakstelling. Levert advies en input voor strategische vraagstukken, kaders en plannen van de organisatie. Speelt in op een omgeving met een veranderlijk, dynamisch karakter, waarbij rekening moet worden gehouden met veranderende doelstellingen.
	14	Geeft leiding aan een strategisch organisatieonderdeel, stuurt op de realisatie van strategische doelstellingen en levert een structurele bijdrage aan de ontwikkeling van lange termijn strategische doelstellingen van de organisatie.
	15	Verzorgt het integraal management van en geeft leiding aan een organisatieonderdeel met complexe strategische politiek-bestuurlijk en/of maatschappelijk gevoelige aandachtsgebieden van primair belang voor de provinciale doelstelling. Beïnvloedt richtinggevend in- en externe stakeholders op politiek-bestuurlijk en maatschappelijk niveau en speelt daarbij in op (inter)nationale maatschappelijke en/of politiek-bestuurlijke ontwikkelingen.
	16	Verzorgt het integraal management en geeft leiding aan een complex en omvangrijke primaire provinciebrede taakstelling en aandachtsgebied en is richtinggevend voor de strategische organisatiedoelstellingen.
	17	Geeft mede sturing aan de organisatie en ontwikkeling daarvan, is verantwoordelijk voor realisatie van de lange termijn organisatie strategie en is fundamenteel bepalend voor de strategische koers van de organisatie.
	18	Is eindverantwoordelijk voor de ontwikkeling en realisatie van de lange termijn organisatie strategie en is fundamenteel bepalend voor de strategische koers van de organisatie.

Functie	Schaal	Korte typering
Ondersteuner	4	Verricht gevarieerde standaard en eenvoudige ondersteunende werkzaamheden, stelt eigen prioriteiten binnen een bestaande planning en houdt rekening met gevolgen voor de werkzaamheden van anderen en overlegt daarover.
	5	Verricht gevarieerde ondersteunende werkzaamheden, plant en bepaalt de aanpak van het eigen werk op basis van een vastgestelde opdracht.
	6	Draagt zorg voor de uitvoering van gevarieerde ondersteunende, processen, neemt hiertoe beslissingen op basis van interpretatie van de concrete situatie.
	7	Draagt zorg voor de uitvoering van inhoudelijk ondersteunende processen, neemt hiertoe beslissingen op basis van interpretatie van de situatie en consequenties voor de omgeving.
	8	Draagt zorg voor het uitvoeren van complexe inhoudelijk ondersteunende en adviserende werkzaamheden op een specifiek aandachtsgebied en/of eigen proces.
	9	Draagt de verantwoordelijkheid voor een specifiek proces, speelt daarbij in op onverwachte gebeurtenissen, omstandigheden en ontwikkelingen, adviseert hierover en bereidt inhoudelijke besluiten voor.

Regisseur/Verbinder	10	Voert de regie op de uitvoering binnen een aandachtsgebied, analyseert, vraagstukken en ontwikkelingen op het aandachtsgebied, creëert oplossingsrichtingen en zorgt voor verbinding met en afstemming tussen relevante aandachtsgebieden en stakeholders.
	11	Voert de regie op de ontwikkeling en uitvoering binnen een complex aandachtsgebied, analyseert vraagstukken en ontwikkelingen op basis van brede kennis, creëert oplossingsrichtingen en zorgt voor verbinding tussen aandachtsgebieden en stakeholders waarbij belangentegenstellingen aan de orde zijn. Beïnvloedt werkzaamheden buiten de werkeenheid waarbij de effecten voor de middellange termijn merkbaar zijn.
	12	Voert de regie op de ontwikkeling en uitvoering van complexe en/of multidisciplinaire (meerdere, in essentie van elkaar verschillende) aandachtsgebieden, analyseert op basis van brede kennis vraagstukken en ontwikkelingen, creëert oplossingsrichtingen voor de middellange termijn en zorgt voor verbinding van aandachtsgebieden en stakeholders in een context die zich kenmerkt door zeer complexe belangentegenstellingen en een grote diversiteit aan stakeholders.
	13	Voert de regie op de ontwikkeling en uitvoering van complexe multidisciplinaire (meerdere, in essentie van elkaar verschillende) aandachtsgebieden, zorgt voor integrale verbinding van aandachtsgebieden en stakeholders, speelt daarbij in op verschuivingen in strategische doelstellingen en ontwikkelingen en creëert in- en extern draagvlak.
	14	Voert de regie op de ontwikkeling en uitvoering van grote complexe multidisciplinaire aandachtsgebieden met een provinciebreed/ provincie overstijgend en strategisch karakter, zorgt voor integrale verbinding van aandachtsgebieden en stakeholders, stuurt op de realisatie van strategische plannen en doelstellingen, beïnvloedt richtinggevend strategie ontwikkeling en creëert in- en extern draagvlak.
	15	Voert de regie op strategisch complexe en omvangrijke organisatorische, sectorale, bestuurlijke en/of maatschappelijke aandachtsgebieden, stuurt en verbindt politiek-bestuurlijke maatschappelijke vraagstukken en ontwikkelingen en verbindt en beïnvloedt richtinggevend in- en externe politiek-bestuurlijke en maatschappelijke stakeholders.
	16	Voert de regie op een diepgaand omvangrijk primair complex samengesteld provinciebreed aandachtsgebied, verbindt en voert directie op politiek bestuurlijke vraagstukken en is richtinggevend voor de strategische doelstellingen.

Functie	Schaal	Korte typering
Operationeel medewerker	1	Verricht routinematige, kortcyclische uitvoerende werkzaamheden, verleent assistentie en/ of hand- en spandiensten onder directe begeleiding en/of aan de hand van gedetailleerde werkinstructies en voorschriften.
	2	Verricht eenvoudige veelvoorkomende, logisch met elkaar samenhangende uitvoerende werkzaamheden op basis van min of meer vaste patronen en de eigen beoordeling op basis van eerder voorgekomen situaties.
	3	Verricht gevarieerde veelvoorkomende, met elkaar samenhangende uitvoerende werkzaamheden op basis van algemene afspraken en procedures en op basis van de eigen beoordeling en inschatting van verschillende situaties.
	4	Verricht gevarieerde uitvoerende werkzaamheden op een specifiek vaktechnisch aandachtsgebied, stelt eigen prioriteiten binnen een bestaande planning en houdt rekening met gevolgen voor de werkzaamheden van anderen en overlegt daarover.
	5	Verricht gevarieerde uitvoerende werkzaamheden, plant en bepaalt de aanpak van het eigen werk op basis van een vastgestelde opdracht.
	6	Draagt zorg voor de uitvoering van een grote variatie van samenhangende vakinhoudelijke werkzaamheden, neemt hiertoe beslissingen op basis van interpretatie van de concrete situatie.
	7	Draagt zorg voor de uitvoering van complexere vakinhoudelijke werkzaamheden, neemt hiertoe beslissingen op basis van interpretatie van de situatie en consequenties voor de omgeving.
Specialist	8	Draagt zorg voor de uitvoering van complexe vakspecialistische en adviserende werkzaamheden op een opzichzelfstaand operationeel vakgebied.
	9	Draagt zorg voor de uitvoering van complexe vakspecialistische en adviserende werkzaamheden in een complex specifiek vakgebied en ontwerpt en implementeert operationele kaders. Speelt in op de dynamiek en veranderingen binnen het eigen vakgebied.
	10	Analyseert vakspecialistische vraagstukken, problemen en ontwikkelingen op basis van specialistische kennis. Ontwikkelt tactische kaders en draagt bij aan de ontwikkeling van het vakgebied binnen de eigen organisatie Draagt zorg voor oplossingsrichtingen in de uitvoering.
	11	Draagt zorg voor en/of verricht vakspecialistisch wetenschappelijk onderzoek, ontwikkelt (beleids)kaders en/of verricht zeer specialistische werkzaamheden. Houdt hierbij rekening met politiek bestuurlijke aangelegenheden, en ontwikkelt op basis hiervan tactische kaders binnen het vakspecialisme.
	12	Ontwikkelt organisatiebreed tactische zeer specialistische (beleids)kaders en -plannen, en stuurt deze vakinhoudelijk aan.
	13	Ontwikkelt richtinggevende organisatiebrede tactische kaders en -plannen met een directe relatie met strategische organisatiedoelstellingen en/of beleidslijnen op basis van vakinhoudelijk zeer complex specialisme of wetenschappelijk onderzoek. Coördineert en creëert in- en externe draagvlak hiervoor.
	14	Beïnvloedt richtinggevend de ontwikkeling van de lange termijn strategische doelstellingen vanuit vakinhoudelijk specialisme of wetenschappelijk onderzoek en ontwikkelingen.