

Universitair Functieordenen (UFO)

De uitleg van het systeem en rechtsregels bij de toepassing van Universitair Functieordenen (UFO) inclusief gebruikershandleiding voor het geautomatiseerde indelingsinstrument

Bijlage J.1 bij de CAO Nederlandse Universiteiten 2007 - 2010
Versie 1.1 paritair vastgesteld, april 2008

INHOUD

1. INLEIDING.....	3
2. STAPPEN IN HET INDELINGSPROCES.....	3
2.1 VIA ÉÉN VAN DE ZOEKINGANGEN NAAR RELEVANTE FUNCTIEPROFIELEN	4
2.2 BEPALEN FUNCTIEPROFIEL	6
2.3 BEPALEN FUNCTIENIVEAU.....	7
2.4 OPZOEKEN BIJPASSENDE SALARISSCHAAL.....	7
3. TOELICHTING OP HET INDELINGSINSTRUMENT	8
3.1 FUNCTIEFAMILIE	8
3.2 FUNCTIEPROFIELEN	9
3.3 INDELINGSCRITEIA EN INDELINGSREGELS	11
4. ALGEMENE EN ARBEIDSVOORWAARDELIJKE KADERS BIJ HET INDELEN.....	13
4.1 INFORMEREN MEDEWERKER OVER DE INDELING VAN ZIJN FUNCTIE	13
4.2 GRONDSLAG VOOR INDELING	13
4.3 FUNCTIES EN ROLLEN.....	13
4.4 COMBINATIEFUNCTIES	13
4.5 AANSTELLINGSVOORWAARDEN NAAST INDELINGSCRITEIA	14
4.6 CONCRETE WERK- EN RESULTAATAFSPRAKEN.....	14
4.7 INVLOED VAN DE ARBEIDSMARKT	14
4.8 OMGANG MET AANLOOPSCHALEN	15
4.9 BEZWAAR TEGEN EEN INDELINGSBESLUIT.....	15
5. BIJLAGE: WOORDENLIJST.....	16
5.1 WOORDEN MET BETREKKING TOT HET INDELINGSPROCES	16
5.2 WOORDEN MET BETREKKING TOT FUNCTIEFAMILIE O&O	17
5.3 WOORDEN MET BETREKKING TOT FUNCTIEFAMILIES OBP	18
6. BIJLAGE: FUNCTIENIVEAUMATRIX.....	20
7. BIJLAGE: GEBRUIKERSHANDLEIDING GEAUTOMATISEERDE INDELINGSINSTRUMENT	21
1 INLEIDING	21
2 TOEGANG EN RECHTEN.....	21
3 WERKEN MET HET UFO FUNCTIE WAARDERINGS SYSTEEM.....	21
3.1 STRUCTUUR	21
3.2 FUNCTIEPROFIELEN	22
3.3 COMPETENTIES	28
3.4 HELP	29

1. Inleiding

Volgens afspraak tussen werkgevers en werknemersorganisaties is op 1 april 2003 het systeem van Universitair Functieordenen (UFO) in werking getreden. Deze beschrijving dient als toelichting bij het geautomatiseerde indelingsinstrument Universitair Functieordenen. Achtereenvolgens komen aan de orde de stappen in het indelingsproces, een toelichting op het instrument, de uitgangspunten bij het indelen, toelichtingen, een overzicht met de titels en niveaus van de functieprofielen en een drietal woordenlijsten.

Deze beschrijving (met de gebruikershandleiding van het indelingsinstrument) is onder de help-functie in het geautomatiseerde indelingsinstrument opgenomen. Het indelingsinstrument is beschikbaar via de [website](http://fws.e-office.com) <http://fws.e-office.com>. Daarvoor is wel een toegangscode vereist, want het is alleen bedoeld voor medewerkers van de deelnemende universiteiten en de volgers van de CAO NU. Deze toegangscode wordt door de eigen universiteit of instelling verstrekt.

2. Stappen in het indelingsproces

Uitgangspunt voor de indeling van een functie zijn de feitelijk opgedragen werkzaamheden: op basis 'harde feiten' moet vastgesteld (kunnen) worden wat het opgedragen takenpakket is. Zie ook onder paragraaf 4.2: 'grondslag voor indeling'.

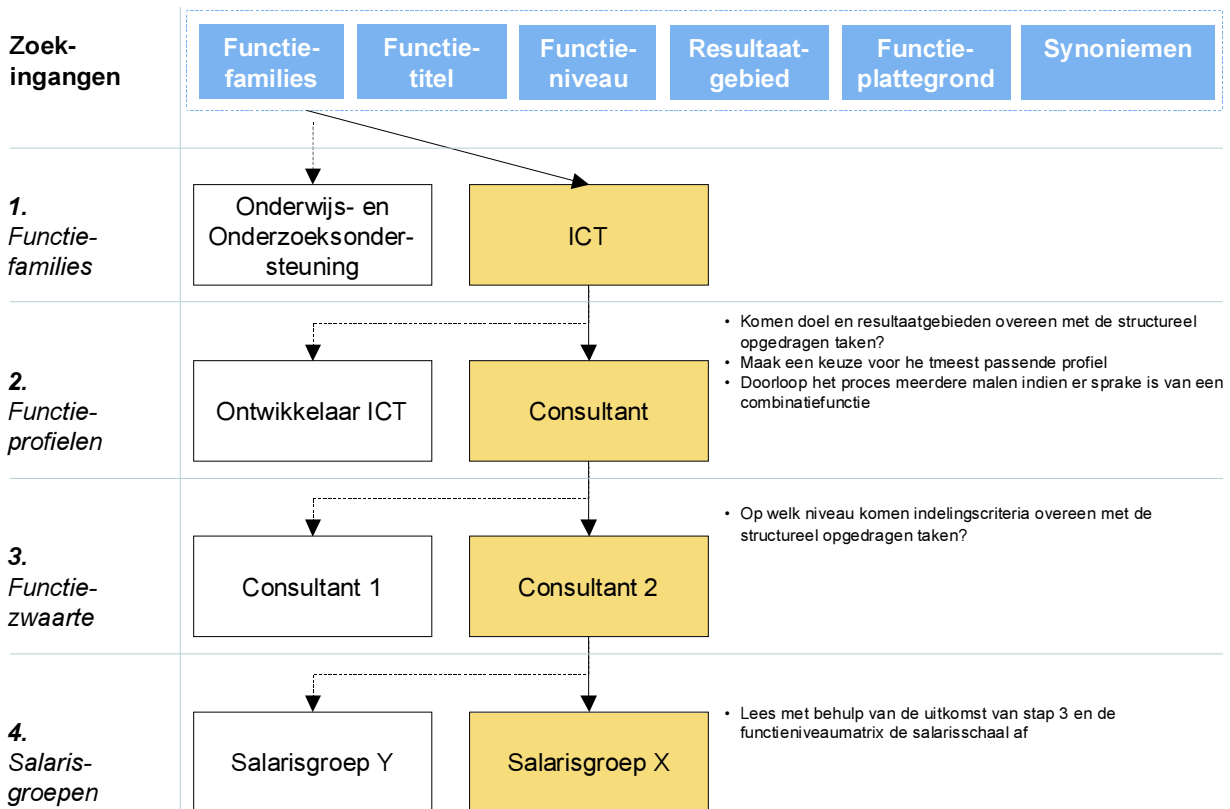
Bij het indelen van functies worden de hierna volgende stappen doorlopen:

- Via de zoekingen zoeken naar functieprofielen die mogelijk van toepassing kunnen zijn
- Meestal is dat er maar één, soms kunnen verschillende profielen in aanmerking komen.
- Met behulp van het omschreven "doel" van de functie en eventueel de bijbehorende "resultaatgebieden" bepalen welk(e) functieprofiel(en) het in dit geval betreft, ofwel: nagaan welk profiel het meest passend is.
- Met behulp van de indelingscriteria en indelingsregels vaststellen van het functieniveau.
- Opzoeken welk functiewaarderingniveau (salarisgroep) hier bij hoort.

De CAO Nederlandse Universiteiten kent achttien algemene en enkele functiespecifieke salarisschalen. Op basis van een afspraak tussen CAO-partijen zijn de Hay-functieniveaus gekoppeld aan deze reeds langer bestaande salarisstructuur.

In de nieuwe geautomatiseerde versie van UFO is ook een tabblad 'competenties' opgenomen. Competenties bij een functie zeggen ruwweg iets over vereiste elementen op de gebieden kennis, kunde en gedrag om die functie goed te kunnen uitoefenen. Competenties hebben geen betekenis en/of invloed bij de UFO-indeling van de feitelijk opgedragen werkzaamheden. De bij een functie genoemde competenties kunnen wel gebruikt worden bij de evaluatie van de uitvoering van die opgedragen werkzaamheden, bijvoorbeeld in het kader van een functioneringsgesprek.

Het indelingsproces is in de volgende figuur weergegeven.



Figuur 1: Stappen in het indelingsproces

2.1 Via één van de zoekingen naar relevante functieprofielen

2.1.1 Zoeken vanuit de functiefamilies

Func- tie- families

Een cluster van verwante functies vormt een zogenaamde functiefamilie. Aan de hand van de huidige functie van een functiehouder wordt ingeschat binnen welke functiefamilie het meest passende functieprofiel kan worden aangetroffen. De keuze van een functiefamilie heeft geen noodzakelijke relatie met het niveau van een functie. Functiefamilies kunnen beschouwd worden als een zoekingang om tot het meest passende profiel te komen.

2.1.2 Zoeken vanuit de functietitels

Func- tie- titel

Aan de hand van iemands functienaam kan gezocht worden naar een functieprofiel dat aansluit bij de opgedragen werkzaamheden van de functievervuller door (een deel van) deze titel in te voeren in het geautomatiseerde indelingsinstrument. Vervolgens moet dan op basis van de functie-inhoud (doel en resultaatgebieden) het meest passend functieprofiel wordt gekozen.

2.1.3 Zoeken vanuit het functieniveau

Func- tie- niveau

Bij ieder functieprofiel horen een of meer functieniveaus. Deze functieniveaus zijn gekoppeld aan salarisschalen. Men kan ook het salarisoniveau als zoekingang kiezen. Bij de keuze van een schaal via de optie uitgebreid zoeken in het geautomatiseerde indelingsinstrument wordt weergegeven welke functieprofielen op dit niveau voorkomen. Vervolgens is de functie-inhoud weer de leidraad voor de keuze van het meest passend functieprofiel en –niveau. Daarbij kan het eindresultaat dus op een ander salarisoniveau uitkomen dan het startpunt. In deze algemene toelichting is als hulpmiddel voor deze strategie de functieniveaumatrix met alle functie- en salarisoniveaus opgenomen.

2.1.4 Zoeken vanuit het resultaatgebied

Resultaat- gebied

Funcieprofielen bevatten een aantal resultaatgebieden waarin de verantwoordelijkheden binnen een functie worden beschreven. Ieder resultaatgebied heeft een naam. Door het intoetsen van zo'n naam bij de optie uitgebreid zoeken via resultaatgebieden, worden de functieprofielen weergegeven waarbij deze naam in het resultaatgebied voorkomt. Vervolgens kan door het vergelijken van de weergegeven profielen een keuze gemaakt worden voor het meest passende functieprofiel.

2.1.5 Zoeken vanuit de functielandkaart

Functie- plattegrond

De zoekingang functielandkaart geeft de functiefamilies in hun onderlinge samenhang weer. Gestart is vanuit de primaire functie van de universiteit, Onderwijs & Onderzoek. De functiefamilie O&O staat daarom in het midden. Daaromheen is de functiefamilie Onderwijs & Onderzoeksondersteuning weergegeven. Deze familie draagt immers direct bij aan het functioneren van Onderwijs & Onderzoek. In een nog wijdere kring zijn de overige functiefamilies vermeld.

2.1.6 Zoeken vanuit de synoniemen

Synoniemen

De laatste zoekingang, via de optie uitgebreid zoeken, betreft de synoniemen. Sommige functienamen liggen vast in de Wet op het Hoger Onderwijs. Dit geldt voor een beperkt aantal functies. De ervaring leert dat voor andere functies met een vergelijkbare functie-inhoud, zeer uiteenlopende benamingen worden gebruikt. De synoniemen zijn een inventarisatie van de in het universitaire werkveld aangetroffen benamingen van functies. Deze lijst is niet uitputtend en soms komen dezelfde synoniemen bij verschillende functietitels voor. De keuze voor een van toepassing zijnd functieprofiel dient gebaseerd te zijn op de vergelijking van de inhoud van de in te delen functie met de tekst van het functieprofiel, niet op de functietitel op zich.

2.2 Bepalen functieprofiel

Door de kenmerken van een functie – de feitelijk opgedragen werkzaamheden aan een medewerker - te vergelijken met de tekst van een functieprofiel wordt vastgesteld welk profiel van toepassing is. Soms is het in één keer duidelijk welk functieprofiel moet worden gebruikt, soms moet uit een aantal profielen worden gekozen. Als verschillende profielen van toepassing zijn, zijn er twee mogelijkheden:

- ofwel het zijn twee functies die inhoudelijk in elkaars verlengde liggen c.q. veel met elkaar te maken hebben; in dat geval is er sprake van een zogenaamde combinatiefunctie. Het niveau van de functie wordt met behulp van beide functieprofielen bepaald. Van de twee salarisgroepen die hieruit resulteren, telt de hoogste.
- ofwel het zijn twee functies die inhoudelijk niets met elkaar te maken hebben, bijvoorbeeld ICT-beheerder en Arbocoördinator. Dan gaat het eigenlijk om twee verschillende functies en kan gekozen worden voor twee verschillende aanstellingen c.q. arbeidsovereenkomsten, waarvoor dan ook twee verschillende salarisniveaus kunnen gelden. Het is ook mogelijk dat één van de functies structureel is, terwijl het andere deel van de taken als een (tijdelijke) rol gezien kan worden. In zo'n geval zal de indeling van de structurele functie het salaris bepalen. Voor het rol-deel van de opgedragenwerkzaamheden kan dan een toelage gehanteerd worden. Zie ook paragraaf 4.3

(N.B. Het UFO-systeem stelt voor het voorgaande uiteraard geen dwingende regels. UFO betreft alleen de indeling van de opgedragen werkzaamheden; het is aan de werkgever om in voorkomende situaties een aanstellingsbesluit te nemen. Echter: een eenmaal aangegaan dienstverband voor een totaal van opgedragen werkzaamheden kan niet om reden van de functie-indeling gesplitst worden in twee of meer dienstverbanden.)

Functieprofielen zijn generiek. Dat wil zeggen dat ze in algemene termen zijn beschreven en daardoor geschikt zijn voor verschillende functies in verschillende universiteiten. Er is dus gekozen voor een zekere mate van abstractie.

Een functieprofiel bestaat steeds uit de volgende onderdelen:

- **De functietitel**
Dit is alleen een herkenningspunt. Functies moeten altijd op de inhoud (doel en resultaatgebieden) worden ingedeeld en niet alleen afgaand op de titel.
- **Het doel**
Dit is een compacte beschrijving van de doelstelling van de functie. Het is tevens het eerst-bepalende element om vast te stellen welk functieprofiel het meest passend is voor een functie.
- **De context**
Hier wordt aangegeven van welke functionaris leiding wordt ontvangen c.q. aan wie verantwoording wordt afgelegd. Deze informatie dient alleen als indicatie.
- **De resultaatgebieden**
Dit zijn de mogelijk bij de functie behorende werkzaamheden gericht op het bereiken van een specifiek resultaat. De resultaatgebieden die per functie staan vermeld, zijn gebaseerd op een algemene inventarisatie bij alle universiteiten. Dat betekent dat voor een bepaalde universiteit, faculteit of dienst niet elk resultaatgebied hoeft te gelden. Per functievervuller moet dus een keuze worden gemaakt welke van de resultaatgebieden voor deze functie van toepassing zijn. Indien gesproken wordt over een 'variant' dan is deze functieverzwarend in termen van functiewaardering.

Elk resultaatgebied bestaat uit:

- een kernactiviteit
- een kader waarbinnen de activiteit wordt verricht-
- het gewenste resultaat van die kernactiviteit
- een indicatie van mogelijke activiteiten die hierbij horen (niet uitputtend en niet perse allemaal van toepassing)

2.3 Bepalen functieniveau

Het niveau van (bijna alle) functies wordt aangegeven met getallen (bijvoorbeeld Hoogleraar 1, Hoogleraar 2). Om het niveau van functies te bepalen zijn bij elk functieprofiel indelingscriteria opgenomen. De indelingscriteria zijn bij elk functieprofiel opgenomen in een matrix. Bij een indelingscriterium wordt in de meeste rechtse kolom het lichtste niveau van de functie aangegeven en in de meest linkse kolom het zwaarste niveau van de functie.

Bij het indelen begint men met de beschrijving van de criteria voor de lichtste functie. Vervolgens gaat men per criterium kijken naar de iets zwaardere beschrijving, enzovoorts. Op die manier wordt per indelingscriterium bepaald op welk niveau dat deel van de functie moet worden uitgevoerd.

Tenslotte zijn er indelingsregels opgenomen. Deze regels geven aan op welke wijze het totale functieniveau wordt afgeleid. De indeling in functieniveaus is dus strikt bepaald: er zit geen ruimte tussen. Als eenmaal bij ieder van de indelingscriteria een niveau is bepaald, volgt volgens deze (reken)regels het functieniveau.

2.4 Opzoeken bijpassende salarisschaal

De functieniveaus zijn gekoppeld aan een salarisschaal. Wanneer het functieniveau volgens de procedure zoals beschreven in de voorgaande stappen is vastgesteld, kan de bijbehorende salarisschaal opgezocht worden in de functieniveaumatrix. Deze matrix is opgenomen in deze algemene toelichting. Op het scherm van het geautomatiseerde indelingsinstrument wordt, nadat alle stappen zijn doorlopen, de salarisschaal meteen weergegeven.

3. Toelichting op het indelingsinstrument

In het vorige hoofdstuk zijn de stappen in het indelingsproces uiteengezet. In dit hoofdstuk wordt verder ingegaan op de verschillende onderdelen van het indelingsinstrument.

3.1 Functiefamilie

Een cluster van verwante functies vormt een zogenaamde functiefamilie. Zo maken de functies Beleidsmedewerker, Jurist en Directeur Bedrijfsvoering deel uit van de functiefamilie 'Management en Bestuursondersteuning'. De functies Operationeel technicus, Beveiligingsmedewerker en Inkooper behoren tot de functiefamilie 'Facilitaire Zaken'. Functiefamilies zijn bedoeld als zoekinstrument. Onderbrenging bij een functiefamilie geeft niets aan over de vraag of een bepaald functieprofiel passend is. Zo is de functie "Medewerker frontoffice" weliswaar opgenomen in de functiefamilie "Facilitaire zaken", maar deze functie komt ook voor bij bijvoorbeeld afdelingen studentenzaken of bij communicatie-afdelingen.

Binnen het Universitair systeem van functie-ordenen zijn de volgende functiefamilies gedefinieerd:

1. Onderwijs en Onderzoek
2. Onderwijs- en Onderzoeksondersteuning
3. Administratieve en Secretariële Ondersteuning
4. Arbo en Milieu
5. Facilitaire Zaken
6. ICT
7. Management en Bestuursondersteuning
8. Personeel en Organisatie
9. PR, Voorlichting en Communicatie
10. Studentgerichte Ondersteuning

Naast de tien functiefamilies zijn er enkele subgroepen gedefinieerd, namelijk:

Subgroep **bijzondere functies**: Dit zijn functies waarvan functiehouders slechts op één universiteit voorkomen.

Subgroep **zeldzame functies**: Dit zijn functies waarvan slechts enkele functiehouders op enkele universiteiten voorkomen (tussen de 2 en 25 functiehouders binnen de Nederlandse universiteiten in totaal). Op centraal niveau wordt besloten of een functie gekenmerkt wordt als zeldzame functie. Zeldzame functies zijn niet in functiefamilies ingedeeld en niet opgenomen in de functiematrix. Ze staan op alfabetische volgorde onder de matrix. Zij worden beschreven in een verkort format.

Daarnaast zijn er in het indelingsinstrument **additionele functies** opgenomen, die specifiek zijn ontwikkeld voor bepaalde instellingen die "volger" zijn van de CAO NU. Deze functieprofielen zijn slechts te gebruiken voor de betreffende instelling en zijn daarom alleen zichtbaar voor medewerkers van die instelling.

3.2 Functieprofielen

Per functiefamilie is een aantal functieprofielen opgenomen. Omdat universiteiten van elkaar verschillen en omdat er ook binnen universiteiten verschillen bestaan tussen functies, is gekozen voor zogenaamde generieke functieprofielen. Generiek wil zeggen dat verschillende in de praktijk aangetroffen kenmerken van functies zijn samengevoegd in een beschrijving in algemene termen. Bijkomend voordeel van een dergelijke manier van beschrijven is dat de profielen minder tijdsgebonden zijn. Dit vermindert de noodzaak tot vaak bijstellen van de profielen.

Functieprofielen spelen een centrale rol in het bepalen van het niveau van de functie. De tweede stap in het indelingsproces omvat de keuze van het functieprofiel. Omdat functies generiek zijn beschreven, zal een functieprofiel nooit in alle facetten van toepassing zijn. Belangrijk is, om te zoeken welk profiel het beste past. Vergelijking van de inhoud van verschillende functieprofielen kan dan van belang zijn. Als verschillende profielen in gelijke mate van toepassing zijn dan kan er sprake zijn van een zogenaamde combinatiefunctie. Ook kan het om twee verschillende functies/aanstellingen gaan. In paragraaf 4.4 wordt nader ingegaan op combinatiefuncties.

Bij de opzet van het indelingsinstrument is gestreefd naar een compact instrument met herkenbare profielen. Afhankelijk van het soort functie zijn verschillende keuzes gemaakt. Zo zijn er *algemene* functieprofielen ontwikkeld voor functies die op veel plaatsen in de organisatie voorkomen. Een voorbeeld hiervan is de Beleidsmedewerker. Zo'n functie kan niet alleen voorkomen in een centrale staf, maar bijvoorbeeld ook in een Facilitaire Dienst, een afdeling P&O en in een faculteit. Het functieprofiel is om deze reden in algemene termen beschreven. Dezelfde keuze is ook gemaakt voor functies als Afdelingshoofd, Teamleider, Projectleider, Directeur dienst en Beleidsdirecteur.

Voor andere functies zijn meer *specifieke* functieprofielen gemaakt. Een voorbeeld hiervan is de P&O-adviseur. Het P&O-werk krijgt in dit functieprofiel een eigen plaats.

Soms zullen algemene profielen en specifieke profielen beide voor een functie gelden. Zo kan een P&O-adviseur het aandachtsgebied beleidsontwikkeling hebben. Deze functie zou daarmee ingedeeld kunnen worden via het profiel P&O-adviseur of via het profiel Beleidsmedewerker, respectievelijk een specifiek en een algemeen functieprofiel. In dat geval zal meestal de specifieke functie meer passend zijn dan de algemene, omdat de specifieke werkzaamheden van de functionaris daarin meer expliciet vermeld zijn.

Naast algemene en specifieke functieprofielen zijn er functieprofielen voor *zeldzame* functies. Een voorbeeld hiervan is de Pedel. De werkzaamheden van de Pedel worden wel op alle universiteiten vervuld, maar maken in veel gevallen deel uit van een bredere functie; de Pedel komt dus niet overal als aparte functie voor. Bovendien zijn er per universiteit maar weinig functionarissen die een dergelijke functie vervullen. Omdat de functie weinig voorkomt, is het profiel extra compact beschreven. De profielen van zeldzame functies zijn altijd beschreven in een beknopt format.

Generieke functieprofielen kennen een gelijke opzet, die bestaat uit de onderdelen:

- een beschrijving van het *doel van de functie*;
- een *organogram* (voor O&O-functies) of een korte typering van de *context* waarbinnen een functie opereert (voor de OBP-functies);
- een beschrijving van de *resultaatgebieden* van de functie.
- *indelingscriteria* die leiden tot het functieniveau

Onderstaand worden deze delen kort toegelicht.

Doel van de functie

Het doel van de functie karakteriseert de functie in één of enkele zinnen. Door het doel te lezen, kan snel worden bepaald of een functieprofiel van toepassing is of niet. Het doel van de functie geeft weer wat de bijdrage van een functie is aan het bereiken van de (strategische) doelen en/of de bedrijfsvoering van de universiteit.

Organogram of korte typering context

Elk functieprofiel start met een organogram (O&O) of een korte typering van de context. Het organogram geeft de hiërarchische relaties tussen functies weer. De organisatorische aansturing binnen de functiefamilie O&O bleek over de instellingen heen in het algemeen eenduidig. Daardoor was het mogelijk een organogram op te stellen. Bestaande varianten op dit organogram zijn niet opgenomen. Voor de OBP-functiefamilies bleek het niet mogelijk om een algemeen toepasbaar organogram op te stellen. Binnen de instellingen komen te veel verschillende organisatievormen voor. Voor deze functiefamilies is daarom een korte contextbeschrijving opgenomen. In deze beschrijving is aangegeven van welke functie leiding wordt ontvangen.

Resultaatgebieden

Een resultaatgebied is een typering van een aantal activiteiten gericht op het bereiken van een specifiek resultaat, dat door een functiehouder binnen de functie behaald moet worden. In tabel 1 is een voorbeeld van een resultaatgebied vermeld.

Tabel 1 Voorbeeld resultaatgebied

Kernactiviteit	Kader	Resultaat	Activiteiten
I (Studie)loopbaanbeleid (variant)			
Bijdragen aan de ontwikkeling en het in standhouden van het (studie)loopbaanbeleid van de instelling	Studentenbeleid (Interne) kwaliteitsrichtlijnen	Actualisatie en verbetering van het bestaande studentenbeleid	<ul style="list-style-type: none">• Signaleren van klachten, ontwikkelingen en knelpunten op basis van analyse van gevoerde gesprekken en vertalen naar consequenties, kansen en praktische beleidsvoorstellen op (studie)loopbaangebied• Schrijven van verbeter-/beleidsvoorstellen inzake het (studie)loopbaanbeleid• Adviseren van de eigen leidinggevende omtrent (studie)loopbaanbeleid in het kader van nieuwe ontwikkelingen die vastgelegd zijn in discussienota's, beleidsvoornemens of wetsontwerpen• Verzorgen (studie)loopbaanadviesdeel van het jaarverslag van de instelling

Voor het opstellen van resultaatgebieden is een aantal uitgangspunten gehanteerd, te weten:

- een resultaatgebied begint met de kernactiviteit die wordt uitgevoerd, beschreven met behulp van een (actie)werkwoord;
- gevolgd door een kader waarbinnen de kernactiviteit wordt verricht;
- en het te bereiken eindresultaat;
- een resultaatgebied eindigt met een opsomming van mogelijke concrete activiteiten ten behoeve van de herkenbaarheid van het resultaatgebied. Het betreft hier een indicatie van activiteiten; de opsomming is niet uitputtend en ook behoeven de genoemde activiteiten niet perse allemaal van toepassing te zijn.

De volgorde van de resultaatgebieden is zoveel mogelijk beschreven volgens het (werk)proces. Als er meerdere processen van toepassing zijn worden de resultaatgebieden weergegeven van abstract (bijvoorbeeld beleid) naar concreet (bijvoorbeeld voorlichting). De volgorde van de activiteiten is eveneens zoveel mogelijk beschreven volgens het proces waarlangs een resultaat wordt behaald.

Varianten

Bij sommige resultaatgebieden staat achter de titel van het resultaatgebied de toevoeging 'variant' tussen haakjes opgenomen. Deze resultaatgebieden hebben invloed op het functieniveau. Dit komt tot uiting in de indelingscriteria.

3.3 Indelingscriteria en indelingsregels

Functies kunnen inhoudelijk gelijk zijn, maar in niveau verschillen. Met behulp van een functie-waarderingssysteem worden deze verschillen in niveau bepaald. Voor het universitair systeem van functie-ordenen is gebruik gemaakt van de Hay-methode. Deze methode gebruikt kennis en kunde, probleembehandeling en reikwijdte van de verantwoordelijkheid als kenmerken waarop functies worden gewogen. In het universitair systeem van functie-ordenen zijn deze kenmerken per functie vertaald in zogenaamde indelingscriteria. Nagenoeg elke functie kent een set van indelingscriteria waarmee het niveau van de functie kan worden bepaald. Het voordeel van een dergelijke aanpak is dat functies op inhoudelijke gronden kunnen worden ingedeeld zonder kennis van de onderliggende Hay-systematiek. Door de inhoudelijke beschrijving zijn de criteria voor iedereen helder en inzichtelijk te maken. Onderstaand is een voorbeeld van dergelijke inhoudelijke indelingscriteria weergegeven.

Tabel 2 Voorbeeld indelingscriteria

Func-tieniveau	(Studie)loopbaanadviseur 1	(Studie)loopbaanadviseur 2	(Studie)loopbaanadviseur 3
Indelingscriteria			
(Studie) loopbaan-beleid	Bijdragen aan de ontwikkeling en het instand- houden van het (studie)loopbaanbeleid van de instelling.	niet van toepassing	niet van toepassing
Productontwikke-ling en trainingen	Uitvoeren van trainingen Initiëren en ontwikkelen van nieuwe producten, diensten, metho-dieken en trainingen op het gebied van (stu-die)loopbaanadvies.	Uitvoeren van trainingen Leveren van een bijdrage aan de ontwikkeling van nieuwe produc-ten, diensten, methodieken en trainingen op het gebied van (stu-die)loopbaanadvies.	Uitvoeren van trainingen
Advisering en begeleiding	zie (Studie)loopbaanadviseur 2	Werkzaam in de volle breedte van (studie)loopbaanadvies. Onderhouden van contacten met externe instanties over ontwikke-lingen op de arbeidsmarkt en ontwikkelingen binnen het vakge-bied.	Werkzaam op het terrein van stu-dieloopbaanadvies. Onderhouden van contacten met andere onderwijsinstellingen over onderwijsprogramma 's.

3.3.1 Toelichting indelingscriteria

De indelingscriteria zijn in elk functieprofiel opgenomen in een matrix. Daarin wordt in de rechter kolom het lichtste niveau van de functie aangegeven. Het functieniveau loopt in de kolommen van rechts naar links op in zwaarte (zie voorbeeld indelingscriteria hierboven). In het voorbeeld is (Stu-die)loopbaanadviseur 1 het zwaarste niveau en (Studie)loopbaanadviseur 3 het lichtste niveau.

Er zijn drie soorten indelingscriteria te onderscheiden.

1. Indelingscriteria kunnen gekoppeld zijn aan *één resultaatgebied*, de titel van het indelingscri-terium is dan min of meer gelijk aan het betreffende resultaatgebied. Deze indelingscriteria beschrijven de verschillen in diepgang van de niveaus van dit resultaatgebied op kernactivi-teit en/of resultaat. Op het laagste niveau kan een resultaatgebied niet van toepassing zijn. In het voorbeeld staat op niveau 2 en 3 van het indelingscriterium '(stu-die)loopbaanbegeleiding' de term 'niet van toepassing'. Dit betekent dat het resultaatge-bied behorend bij dit indelingscriterium niet van toepassing is op deze functieniveaus. Zo'n resultaatgebied wordt in het functieprofiel dan aangeduid met de term 'variant'.

2. Indelingscriteria kunnen gekoppeld zijn aan *meerdere resultaatgebieden*, de titel van het indelingscriterium is dan een samenvatting van de inhoud van de betreffende resultaatgebieden. Het criterium omschrijft de verschillen in diepgang van niveaus van deze resultaatgebieden op kernactiviteit en/of resultaat, waarbij de verschillende aspecten onderling verbonden zijn. Indien er meerdere aspecten zijn opgenomen, kies dan het niveau dat het beste aansluit bij de verantwoordelijkheden en opgedragen werkzaamheden van een betreffende functiehouder.
3. Kwantitatieve indelingscriteria zijn zodanig genoteerd dat op exacte getallen onderscheid gemaakt kan worden in niveaus. In sommige gevallen treedt per jaar een variatie op die verschuiving naar een ander niveau kan veroorzaken als gevolg van een kleine wijziging. Bijvoorbeeld: een faculteit heeft in jaar x een budget van € 4,7 miljoen en in jaar x+1 een budget van € 4,4 miljoen, en dit verschil is relevant voor de niveau-indeling van de decaanfunctie. In dergelijke gevallen wordt geadviseerd pas tot een indeling op een lager (of hoger) niveau over te gaan, wanneer in twee opeenvolgende jaren het betreffende kwantitatieve criterium overeenkomt met het lagere (respectievelijk hogere) niveau.

Soms staat bij een indelingscriterium op twee aansluitende niveaus dezelfde tekst. Zie in tabel 2 de niveaus 2 en 1 bij het criterium "Advisering en begeleiding.. Dit betekent dat het indelingscriterium voor advisering en begeleiding hetzelfde is voor niveau 2 en niveau 1 van de functie. Dit criterium differentieert niet tussen deze twee niveaus. In het geautomatiseerde indelingsinstrument wordt dit visueel gemaakt door de tekst in beide cellen grijs op te laten lichten.

De indelingsregels bepalen hoeveel gewicht de verschillende indelingscriteria in de schaal leggen. Het algemene uitgangspunt is overigens dat elk indelingscriterium vrijwel even zwaar telt.

3.3.2 Toelichting indelingsregels

Onder de matrix met indelingscriteria staan indelingsregels vermeld. Om het juiste functieniveau te bepalen, dienen deze indelingsregels toegepast te worden. Deze indelingsregels gelden voor het functieprofiel en de indelingscriteria waarbij ze vermeld staan. Onderstaand fictief voorbeeld laat zien hoe de indelingsregels eruit kunnen zien.

- Functieniveau 3 is van toepassing indien tenminste aan alle criteria wordt voldaan zoals omschreven bij functieniveau 3
- Functieniveau 2 is van toepassing indien aan tenminste 2 van de 4 criteria wordt voldaan zoals omschreven bij functieniveau 2 óf indien de criteria op 3 verschillende niveaus liggen
- Functieniveau 1 is van toepassing indien aan tenminste 3 van de 4 criteria wordt voldaan zoals omschreven bij functieniveau 1

Deze indelingsregels zijn zodanig vertaald dat bij het aanklikken van de indelingscriteria altijd het correcte indelingsresultaat wordt weergegeven. Overigens wordt alleen een juist indelingsresultaat weergegeven als in **elke rij** (dus voor alle indelingscriteria; let op: dit is voor elke kolom in het geautomatiseerde indelingsinstrument) een keuze is gemaakt (ook als daarvoor het vakje 'niet van toepassing' moet worden geselecteerd).

4. Algemene en arbeidsvoorwaardelijke kaders bij het indelen

4.1 Informeren medewerker over de indeling van zijn functie

Elke medewerker wordt op de hoogte gesteld van het functieprofiel en het functieniveau dat voor zijn functie van toepassing is. Daarbij wordt hij geïnformeerd over

- het functieprofiel dat van toepassing is of de functieprofielen die van toepassing zijn,
- de resultaatgebieden die van toepassing zijn,
- de niveaus van de indelingscriteria die van toepassing zijn op de aan hem opgedragen werkzaamheden,
- het op basis van de indelingsregels voor de functie vastgestelde functieniveau
- de aan het functieniveau gekoppelde en volgens de CAO vastgestelde salarisschaal.

4.2 Grondslag voor indeling

De functie-indeling is gebaseerd op de door de werkgever feitelijk opgedragen werkzaamheden die de medewerker dient te vervullen. Bij het indelen van functies mag het functioneren van de functievervuller geen rol spelen. Het gaat om de opdracht die bij de functie hoort en niet om de persoon die de functie vervult.

Feiten voor de vaststelling dat werkzaamheden opgedragen zijn, kunnen bijvoorbeeld zijn: een schriftelijk vastgelegde taak; schriftelijke afspraken die gemaakt zijn in een jaargesprek of functioneringsgesprek; taakelementen (die blijkens het verslag) in een functionerings-/jaargesprek geëvalueerd zijn; taken die in een beoordeling betrokken zijn.

4.3 Functies en rollen

Functies en rollen verschillen. Functies zijn een samenhangend geheel van resultaatgebieden die aan iemand voor een langere tijd zijn opgedragen. Rollen zijn enkele samenhangende resultaatgebieden die tijdelijk aan medewerkers worden opgedragen en géén structureel onderdeel van hun functie vormen. Rollen hebben geen invloed op het niveau van de eigenlijke functie. Met name de managementtaken in Onderwijs & Onderzoek (bijvoorbeeld decaan, directeur onderwijsinstituut, directeur onderzoeksinstituut, voorzitter capaciteitsgroep) worden in diverse instellingen opgevat als rol. In dat geval is een rol inhoudelijk vergelijkbaar met een van de generieke functieprofielen. Indien de rol zwaarder is dan de eigenlijke functie, kan de instelling kiezen voor het tijdelijk toekennen van een toelage. Wanneer de rol lichter is dan of even zwaar is als de functie zelf, zal een toelage doorgaans niet aan de orde zijn.

4.4 Combinatiefuncties

Voor de indeling van een medewerker is het nodig een functieprofiel te kiezen. Pas dan is het mogelijk met behulp van de bijbehorende indelingscriteria het niveau van een functie vast te stellen. In sommige situaties is het moeilijk een profiel te kiezen, omdat doelen en resultaatgebieden van verschillende functieprofielen in gelijke mate van toepassing zijn. In dat geval is er sprake van twee verschillende functies of van een combinatiefunctie.

Twee functies

In dit geval moet er een groot verschil zijn tussen de aard van de werkzaamheden en is doorgaans ook sprake van twee afzonderlijke werksituaties/werkplekken met afzonderlijke leidinggevendenden. Een voorbeeld hiervan is een secretaresse die een aantal dagen per week receptiedienst doet. De werkzaamheden vinden in dat geval vaak op een andere werkplek plaats en er is vaak ook een andere leidinggevende. Het functieprofiel van de secretaresse is dan van toepassing voor de secretaressewerkzaamheden en het functieprofiel van de portier/receptionist/telefonist is van toepassing voor de andere werkzaamheden. Als vervolgens met de respectievelijke indelingscriteria wordt ingedeeld kan dit leiden tot verschillende salarisschalen die naar rato van toepassing zijn. In dit geval ligt het voor de hand om uit te gaan van twee verschillende dienstverbanden.

NB: Een eenmaal aangegaan dienstverband voor een totaal van opgedragen werkzaamheden kan niet om reden van de functie-indeling gesplitst worden in twee of meer dienstverbanden, hierop is altijd het navolgende van toepassing.

Eén functie waarbinnen elementen van twee (of meer) functieprofielen worden gecombineerd

Een medewerker kan één functie uitoefenen die is samengesteld uit de resultaatgebieden van verschillende functieprofielen. Een voorbeeld hiervan is een medewerker arbeidsvoorwaarden die tevens (structureel) betrokken is bij bezwaar- en beroepsprocedures, bijvoorbeeld als secretaris van de bezwarencommissie. In een dergelijke situatie dient bij voorkeur te worden gekozen voor één functieprofiel, maar kunnen ook twee profielen van toepassing worden verklaard. Voor beide takenpakketten dient dan een analyse met behulp van de indelingscriteria te worden uitgevoerd. Als er verschillende salarisschalen van toepassing blijken te zijn, wordt de hoogste salarisschaal toegekend.

4.5 Aanstellingsvoorwaarden naast indelingscriteria

Het indelingsinstrument levert indelingscriteria voor de vaststelling van het functieniveau, op grond van de resultaten die van een bepaalde functie en van het niveau binnen de functie verwacht worden.

Daarnaast kunnen universiteiten zelf bepalen of zij aanvullende aanstellingseisen willen stellen. Bijvoorbeeld dat je voor benoeming in een bepaalde functie of op een bepaald functieniveau gepromoveerd moet zijn, een bepaalde opleiding moet hebben afgerond of een bepaald aantal jaren specifieke ervaring moet hebben. Ook kunnen verblijfsduur in de vorige functie (anciënniteit) of een goede beoordeling relevant zijn. Deze aanstellingsvoorwaarden zijn niet opgenomen in het indelingsinstrument, omdat ze per universiteit en zelfs per faculteit of dienst kunnen verschillen. Aanstellingsvoorwaarden zijn echter niet bepalend voor het toe te kennen functieprofiel en functieniveau. Die worden alleen bepaald door de feitelijk opgedragen werkzaamheden.

4.6 Concrete werk- en resultaatafspraken

De resultaatgebieden (en daarbinnen de activiteiten) zijn niet vertaald naar concrete en meetbare werkafspraken, omdat deze per functionaris kunnen verschillen. Het is dus nodig dat de leidinggevende met de medewerker afsprekt wat er concreet de komende periode van hem/haar wordt verwacht. Bijvoorbeeld: gewenst resultaat is “publiceren” (bij de O&O-functies). Met de leidinggevende dient dan te worden afgesproken, hoe vaak, in welke tijdschriften etc er moet worden gepubliceerd het komende jaar. Bijvoorbeeld: resultaatgebied: “beleidsadviesing”: hoeveel beleidsadviezen, aan welke kwaliteitscriteria moeten ze voldoen, hoeveel adviezen moeten worden overgenomen, etc.

NB: Het bereiken van afgesproken resultaten is op zich niet bepalend voor de functie-indeling. Alleen functiezwarte elementen zoals opgenomen in de indelingscriteria van een functieprofiel zijn daarvoor geldend. Bereikte resultaten kunnen eventueel wel tot een bijzondere beloningsmaatregel leiden.

4.7 Invloed van de arbeidsmarkt

Bij de functie-indeling behoort de ‘actuele marktwaarde’ geen enkele rol te spelen voor de structurele positiebepaling en het functieniveau van een functie. De CAO kent het instrument van de arbeidsmarkttoelage om op conjuncturele ontwikkelingen te reageren (werving of behoud van medewerkers met ‘schaarse en onmisbare’ expertise). Toekenning van een arbeidsmarkttoelage is een strikt individuele beslissing voor een tijdelijke periode en is niet van invloed op het functieordeningssysteem of het loongebouw van de organisatie als geheel.

4.8 Omgang met aanloopschalen

Als bij aanstelling in een voor hem nieuwe functie een medewerker deze functie nog niet volledig kan vervullen, kan hij gedurende maximaal twee jaar volgens een aanloopschaal gesalarieerd worden. Een aanloopschaal is een schaal die één schaalnummer lager ligt dan de bij de functie behorende salarisschaal. Zodra in de genoemde periode een beoordeling uitwijst dat de medewerker de functie naar behoren en in de volle breedte vervult, wordt hij bevorderd naar de functieschaal.

4.9 Bezwaar tegen een indelingsbesluit

Sommige medewerkers zullen het misschien niet eens zijn met de indeling van hun functie in een van de nieuwe functieprofielen. Hoe gaan werkgever en werknemer dan met elkaar om?

In principe kan tegen verschillende aspecten van de functie-indeling bezwaar gemaakt worden. Het kan zijn dat een medewerker vindt dat zijn werkzaamheden in een heel ander functieprofiel thuishoren dan het profiel waarin zijn leidinggevende de functie heeft ingedeeld. Maar het kan ook dat zijn functie wel in het goede profiel is ingedeeld, maar dat hij vindt dat voor deze functie niet het juiste niveau is gekozen. Tegen deze dingen kan dan bezwaar worden gemaakt.

Er kan alleen bezwaar gemaakt worden tegen de toepassing van het UFO systeem op de situatie van individuele medewerkers. Bezwaren tegen de landelijk vastgestelde algemene functieprofielen en andere onderdelen van het systeem zelf zijn niet ontvankelijk.

De bezwarenregeling is erop gericht dat bezwaren zoveel mogelijk op het niveau van de eigen universiteit weggenomen worden. Als een medewerker bedenkingen uit tegen de indeling van zijn functie, is daarom de eerste stap dat de universiteit die functie-indeling heroverweegt. Pas als werknemer en werkgever het ook daarna niet eens zijn, wordt stap twee gezet. De werkgever schakelt dan de landelijke bezwarencommissie in die door werkgevers en werknemersorganisaties gezamenlijk is ingesteld.

Let op:

voor beide fasen (bedenkingen & heroverweging en formeel bezwaar) kunnen binnen elke afzonderlijke universiteit bepaalde administratieve spelregels gelden. Deze regels en eventuele termijnen dienen in het besluit opgenomen te zijn. Medewerkers doen er goed aan zich daarover zo nodig goed te informeren.

5. Bijlage: Woordenlijst

5.1 Woorden met betrekking tot het indelingsproces

Functie

Het geheel van de karakteristieke activiteiten dat door een functionaris vanuit een organisatorische positie wordt uitgevoerd, met het oog op het bereiken van eindresultaten die bijdragen aan de realisatie van het doel van de organisatie.

Functie-evaluatie

Het afwegen van de zwaarte van elementen uit de functie waarbij de Hay-methode wordt toegepast.

Functieprofiel

Document met informatie ten behoeve van de weging van een functie bestaande uit een omschrijving van de context of organogram, omschrijving van het doel van de functie en de belangrijkste resultaatgebieden.

Functietitel

Aanduiding van een functie.

Functieniveau

De mate waarin het vervullen van een functie eisen stelt aan de vervuller van de functie; hoe hoger de eisen hoe zwaarder de functie. Het niveau wordt vastgesteld op basis van criteria ontleend aan de functiekenmerken van de Hay-methode: kennis en kunde, probleembehandeling en verantwoordelijkheid.

Indelingscriteria

Onderscheidende elementen binnen een functie die bepalend zijn voor de functiezwaarteverhoudingen.

Indelingsinstrument

Overzicht van de functieprofielen, indelingscriteria en indelingsregels van alle functies gekoppeld aan het functieniveau.

Resultaatgebied

Een samenhangend geheel aan activiteiten dat door een functiehouder binnen een bepaald kader wordt uitgevoerd, gericht op het bereiken van een resultaat

Rol

Resultaatgebieden/ werkzaamheden die tijdelijk aan medewerkers worden opgedragen en géén structureel onderdeel van hun functie vormen. Rollen hebben geen invloed op het niveau van de eigenlijke functie. Wel kàn een rol aanleiding zijn tot een tijdelijke extra beloning.

5.2 Woorden met betrekking tot functiefamilie O&O

Capaciteitsgroep

Wetenschappelijke eenheid binnen een faculteit.

Synoniem voor departement, disciplinegroep, vakgroep of afdeling..

Facultair onderwijsprogramma

Een samenhangend geheel van opleidingen binnen een faculteit.

Geven van leiding aan, of het inhoudelijk begeleiden van, wetenschappelijk personeel

Onder wetenschappelijk personeel wordt hier verstaan: medewerkers met wie een hiërarchische of functionele gezagsrelatie bestaat en die een bezoldigd dienstverband met de universiteit hebben. Het betreft dus geen gastmedewerkers en stagiaires. Bij het 'inhoudelijk begeleiden van' worden ook zogenaamde buiten-promovendi tot het wetenschappelijk personeel gerekend.

Initiëren

Als eerste iets geheel nieuws bedenken en in gang zetten (zoals een onderzoeksplan, onderwijs-onderdeel, lesmethode) in de vorm van een uitgewerkt plan of voorstel.

Kennisgebied

Het gebied waarmee zowel onderwijs als onderzoek wordt bedoeld.

Leerstoel

Wetenschappelijk personeel onder leiding van een hoogleraar dat onderzoek en onderwijs verricht op een bepaald kennisgebied.

Onderwijsonderdeel

Cursus, vak e.d. binnen een opleiding.

Onderzoeksprogramma

Het geheel van onderzoeksprojecten op een zelfde onderzoeksgebied. Een tot een leerstoel¹ behorende samenhang van onderzoeksprojecten waarvan doel en te verwachten resultaten vooraf zijn gedefinieerd met een geplande looptijd van tenminste 4 tot 6 jaar.

Onderzoeksprogramma van het instituut

Het geheel van onderzoeksprogramma's op de verschillende onderzoeksgebieden binnen een onderzoeksinstituut.

Onderzoeksproject

Project met een (individueel) onderzoeksplan binnen een onderzoeksprogramma.

Ontwikkelen van onderwijsonderdelen

Het uitwerken van nieuwe ideeën ten aanzien van de inhoud, opzet en didactiek van een nieuw te realiseren onderwijsonderdeel, waarbij het accent ligt op "nieuw te realiseren".

Opleiding

Een samenhangend geheel van onderwijsonderdelen. Synoniem voor curriculum.

¹ Voor leerstoel kan ook 'Science Group' worden gelezen

Opstellen van verbetervoorstellen

Verbetervoorstellen worden vormgegeven in een schriftelijk uitgewerkt plan. Dit in tegenstelling tot "het signaleren van verbetermogelijkheden", hetgeen ook mondeling kan geschieden.

Periodiek onderhoud van onderwijsonderdelen

Het actualiseren en moderniseren van bestaande onderwijsonderdelen, zonder dat de inhoud, opzet of didactiek in belangrijke mate gewijzigd worden, waarbij het accent ligt op "bestaande onderwijsonderdelen".

Samenhangende onderzoeksprojecten

(Deel)onderzoeken die deel uitmaken van het onderzoeksprogramma met een looptijd van tenminste 2 jaar, dan wel deelonderzoeken die op basis van afspraken op leerstoelniveau² daaraan gelieerd zijn. Alle onderdelen tezamen binnen het onderzoeksprogramma vormen een logisch geheel. De medewerker wordt ook geacht de samenhang te bewaken.

Samenhangende wetenschappelijke onderwijsonderdelen

Onder samenhangende wordt hier verstaan: meerdere wetenschappelijke onderwijsonderdelen die tezamen één logisch geheel vormen binnen het onderwijsprogramma, en waar een wetenschappelijke vraagstelling aan ten grondslag ligt. De betrokken medewerker wordt tevens geacht de samenhang te bewaken.

Toegewezen onderwijsonderdelen

Onder toegewezen wordt hier verstaan: vanuit het facultaire onderwijsprogramma aan de functionaris opgedragen. Een andere medewerker (met name de directeur onderwijs respectievelijk de opleidingsmanager) wijst toe en draagt de eindverantwoordelijkheid.

Uiteenlopende doelgroepen

Groepen met verschillende leerdoelstellingen, met verschillende (opleidings)achtergronden respectievelijk verschillende leer- en kennisniveaus.

5.3 Woorden met betrekking tot functiefamilies OBP

Afdeling

Onderdeel van een dienst of faculteit.

Coachen

Coachen is het begeleiden van de (nieuwe) medewerker gericht op de persoonlijke, vakinhoudelijke en procesmatige ontwikkeling in samenhang met de functie of rol die wordt uitgeoefend. Coaching is een structureel opgedragen taak, en maakt derhalve deel uit van het R&O-/jaargesprek. Binnen het UFO-systeem is het inwerken van nieuwe collega's niet zondermeer gelijk te stellen aan coaching.

Dienst

Organisatiedeel op instellingsniveau, rechtstreeks vallend onder het College van Bestuur, met een andere taakstelling dan het primaire proces van onderwijs en onderzoek. Synoniem voor Service Centrum.

Dienstencatalogus

Overzicht van de producten en diensten van een afdeling, dienst of servicecentrum. Een dienstencatalogus biedt een gedetailleerd overzicht van de operationele en mogelijk nog te leveren diensten.

² Voor leerstoelniveau kan ook 'op niveau van de Science Group' worden gelezen

Facultaire dienst

Organisatiedeel op faculteitsniveau, rechtstreeks vallend onder het faculteitsbestuur, met een andere taakstelling dan het primaire proces van onderwijs en onderzoek.

Functionele discipline

Inhoudelijk kennis-/ vakgebied, zoals ICT, Personeel en Organisatie, Financiën en Administratie, rechtstreeks vallend onder het College van Bestuur, het faculteitsbestuur of een beleidsdirecteur.

Ontwerpen

Het toepassen van bekende technieken, materialen en (productie)methoden teneinde een nieuw product te realiseren

Ontwikkelen

Het teneinde een nieuw product te realiseren noodzakelijk verkrijgen van nieuwe ideeën, (productie)methoden, materialen en technieken

Opstellen van verbetervoorstellen

Verbetervoorstellen worden vormgegeven in een schriftelijk uitgewerkt plan. Dit in tegenstelling tot "het signaleren van verbetermogelijkheden", hetgeen ook mondeling kan geschieden.

Primair proces - Van doorslaggevend belang voor...

De resultaten van het primair proces zijn direct en merkbaar afhankelijk van de kwaliteit van de uitvoering van het ondersteunende proces. Bijvoorbeeld een afdeling Instellingsstrategie die intensief betrokken is en mee denkt bij belangrijke beleidsbeslissingen die de continuïteit van het onderwijs- of onderzoeksproces direct raken.

Primaire proces - Belangrijke bijdrage leverend aan...

De resultaten van het primair proces zijn indirect afhankelijk van de kwaliteit van de uitvoering van het ondersteunende proces. Bijvoorbeeld een Dienst Facilitaire zaken die zorgdraagt voor goede huisvesting

Strategisch beleid

Samenhangend geheel van doelstellingen, plannen, maatregelen en acties gericht op het zekerstellen dan wel versterken van bestaansrecht, continuïteit en/of rendement van de organisatie (instelling, faculteiten) op de lange termijn (>3 jaar) of de bijdrage daaraan vanuit essentiële bedrijfsfuncties dan wel disciplines (onderwijs, onderzoek, financieel-economisch, HR e.d.)

Subafdeling

Onderdeel van een afdeling.

Tactisch beleid

Van het strategisch beleid afgeleid geheel aan doelstellingen, plannen, maatregelen en acties gericht op het zekerstellen dan wel versterken van de primaire en/of secundaire bedrijfsfuncties van (delen van) de organisatie op de korte tot middellange termijn (1 tot 3 jaar)

Team

Onderdeel van een afdeling.

6. Bijlage: Functieniveaumatrix

Toelichting functieniveaumatrix

De functieniveaumatrix bevat een overzicht van de niveaus van alle functies die deel uitmaken van het indelingsinstrument voor de universiteiten. De linkerkolom vermeldt de schalen van de salarisstructuur. Op de horizontale as zijn de functiefamilies weergegeven. De cellen bevatten de titels van de beschreven functies met een niveau-aanduiding. Vanwege hun belang voor het primaire proces staat de functiefamilie Onderwijs en Onderzoek voorop gevolgd door de familie Onderwijs- en Onderzoeksondersteuning. De daarop volgende functiefamilies zijn in alfabetische volgorde weergegeven.

De leidinggevende functies in het OBP zijn vermeld in de kolom "Management en bestuursondersteuning". Voorbeelden van dergelijke functies zijn de directeur dienst, het afdelingshoofd en de teamleider. De leidinggevende functies in de functiefamilie Onderwijs en Onderzoek zijn vermeld in de kolom Onderwijs en Onderzoek.

De functieniveaumatrix is weergegeven in een pdf-bestand op A3 formaat, en te omvangrijk voor een pagina in deze handleiding. Daarom is deze te downloaden op www.vsnu.nl onder werkgeversorganisatie → CAO → reglementen en bijlagen → functieniveau matrix UFO.

7. Bijlage: Gebruikershandleiding geautomatiseerde indelingsinstrument

1 inleiding

De VSNU verzorgt voor de universiteiten het functiewaarderingsmodel volgens de Hay methodiek. Dit model wordt via een website beschikbaar gesteld aan medewerkers van universiteiten. De website geeft de gebruiker de mogelijkheid functieprofielen te bekijken met de daarbij behorende indelingscriteria en resultaatgebieden. Naast de bovengenoemde resultaatgebieden zijn er aan functieprofielen ook competenties gekoppeld.

In dit naslagwerk leest u meer over de werkwijze van het UFO Functie Waarderings Systeem. (Dit wordt op de website ook wel UFO FWS genoemd). De handelingen worden stapsgewijs beschreven.

De content voor deze website wordt in een Lotus Notes applicatie beheerd door VSNU.

2 toegang en rechten

De website is afgeschermd voor publiekelijk gebruik. U dient zich aan te melden met uw gebruikersnaam en wachtwoord op de site. Afhankelijk van uw rol, worden bepaalde onderdelen wel of niet getoond. Wachtwoorden worden beschikbaar gesteld door de afdeling P&O of UFO medewerker van uw instelling.

3 werken met het UFO Functie Waarderings Systeem

Het FWS (ook wel geautomatiseerde indelingsinstrument genoemd) wordt gestart vanuit de internet browser. De URL hiervoor is <http://fws.e-office.com>. U dient uw gebruikersnaam en wachtwoord in te voeren voordat u toegang krijgt tot de pagina.

3.1 structuur

De informatie is verdeeld over de volgende hoofdonderwerpen: Functieprofielen en Competenties. U ziet deze hoofdgebieden bovenaan aangegeven als tabbladen (sommige universiteiten maken geen gebruik van competenties, dit extra tabblad is dan niet zichtbaar).



Figuur 1 tabbladen

Nadat de gebruiker toegang heeft verkregen tot het systeem kan de gebruiker zijn of haar functieprofiel bepalen. Aan het functieprofiel zijn resultaatgebieden gekoppeld.



Figuur 2 Functieprofielen

3.2 functieprofielen

Dit tabblad geeft de huidige functionaliteit weer. Echter zodra er een functieprofiel getoond wordt, krijgt de gebruiker de mogelijkheid om de bijbehorende competenties te bekijken en daarop in te zoomen, door op *Competenties* achter het geselecteerde functieprofiel te klikken. Het scherm verspringt dan van functieprofielen naar competenties.

3.2.1 standaard zoeken

Medewerkers kunnen zoeken naar één functieprofiel, en de bijbehorende beschrijving en resultaatgebieden bekijken. Het indelen van functies kent drie stappen:

- Stap 1 Selecteer een functie
- Stap 2 Bepaal functieniveau
- Stap 3 Resultaat

1. Typ een functietitel, functiefamilie of resultaatgebied in het veld *Zoek functie*:

2. Klik op de knop *Zoeken* Er verschijnt een lijst met *Functies*



Figuur 3 standaard zoeken

3. Kies een functie uit de getoonde keuzelijst
4. Klik op de knop *Selecteer* De geselecteerde functie wordt onder Stap 2 getoond
5. Klik op de knop *Bekijken* als u alleen het functieprofiel wilt bekijken * *eventueel kunt u eerst nog een keuze maken tussen versie* (indien beschikbaar)
6. Klik op *Competenties* om een overzicht te tonen van de competenties die aan dit functieprofiel gekoppeld zijn Het [tabblad Competenties](#) wordt nu getoond.
7. Een pdf bestand met de beschrijving van het gekozen functieprofiel wordt in een apart venster getoond. Hierin staan de volgende onderdelen beschreven:

- Titel, Doel en plek in de organisatie (Organogram)

Universitair docent

```

graph TD
    A[College van Bestuur] --> B[Deen]
    B --> C[De Onderwijsinstelling]
    B --> D[Instituut Onderwijsprogramma]
    B --> E[De Onderwijsinstelling]
    D --> F[Instituut]
    F --> G[Leer]
    F --> H[Onderwijs]
    F --> I[Onderzoek]
    F --> J[Promotieactiviteit]
        
```

Doel

Ontwikkelen en verzorgen van toegewezen samenhangende wetenschappelijke onderwijsonderdelen, uitgaande van het facultaire onderwijsprogramma, teneinde de leerdoelen behorende bij de studietoelen van de onderwijsonderdelen ten aanzien van kennis, inzichten, vaardigheden, competenties en attitudes bij studenten te realiseren.

Verwerven en verspreiden van wetenschappelijk onderzoek, na afstemming met de Hoogleraar van de leerstoel en in lijn met het specialisatieprogramma, teneinde een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling en toepassing van wetenschappelijke kennis en inzichten binnen een onderzoekgebied.

VNU 1 | INSTITUUT ONDERWIJSPROGRAMMA FACULTEIT WETENSCAPEN EN INGENIEURWIJZENGE - UNIVERSITEIT VNU - VERBODEN TOEGANG - VERSIE 2.0 - JUNI 2009

- RESULTAATGEBIEDEN Beschrijving van de kernactiviteiten

RESULTAATGEBIEDEN			
Kernactiviteit	Kwade	Resultaat	Activiteiten
1 Onderwijsinstelling			
Coördineren van de leerdoelstellingen van een onderwijsonderdeel	Facultaire onderwijsprogramma Aanpak van andere onderwijsonderdelen doelstellingen Te bereiken leerdoelen van studenten	Inhoud, didactiek, leeropdrachten (doelen) en voortgang van toegewezen onderwijsonderdelen	<ul style="list-style-type: none"> Dijkactie van inhoud en/of methodische ontwikkelingen op het eigen onderwijsgebied Structuur van inhoud en/of didactiek en onderwijsopdrachten Opstellen of aanpassen van (bestaand) leerplan en studieopdrachten
2 Onderwijsinstelling			
Voorbereiden en uitvoeren van toegewezen onderwijsonderdelen	Facultaire onderwijsprogramma Aanpak van studiebelasting Normen en eisen	Realisatie van de vastgestelde leerdoelen inzake kennis, inzichten, competenties, vaardigheden en attitudes van studenten	<ul style="list-style-type: none"> Integratie van onderwijsactiviteiten in beroepsprofiel Voorbereiden en uitvoeren van onderwijsopdrachten voor studenten, geven van voorlichting aan potentiële studenten Controleren van de juiste condities voor het leerproces door toepassing van didactische methoden Beoordelen en coachen van studenten tijdens onderwijsopdrachten bij het leerproces Beoordelen en beoordelen van stage- en afstudeeropdrachten en -scripties van studenten
3 Onderwijsinstelling			
Toetsen van leerresultaten, met daarvoor door het onderwijsinstelling ontwikkelde of afgeleide beoordelingsmethoden	Voor het facultaire onderwijsprogramma vastgestelde normen	Objectieve beoordeling van de mate waarin de student het gewenste niveau heeft bereikt	<ul style="list-style-type: none"> Opstellen van toetsen- en examenopgaven Afstemmen van zowel inhoudelijke als methodische toetsen en/of examens Beoordelen van toetsresultaten en het geven van feedback op de toets
4 Onderwijsinstelling			
Bijdragen aan de evaluatie van de opzet en de uitvoering van onderwijsinstelling, alsmede doen van voorstellen inzake mogelijke verbeteringen in didactiek en/of inhoud van deze onderwijsinstelling	Vastgestelde leerdoelstellingen, inhoud en doelstellingen in het facultaire onderwijsprogramma	Studenten zijn in staat om de bepaalde leerdoelen op effectieve wijze te behalen	<ul style="list-style-type: none"> Evaluatie van onderwijsinstelling van eigen onderwijsinstelling Doelstelling van interne onderzoek en/of ontwikkelingen inzake onderwijsinstelling Aanpak van de uitvoering van onderwijsinstelling met studenten en docenten Levens van ontwikkelingen aan onderwijsinstelling over de opzet en uitvoering van onderwijsinstelling van onderwijsinstelling Informatie en advies aan onderwijsinstelling

VNU 2 | INSTITUUT ONDERWIJSPROGRAMMA FACULTEIT WETENSCAPEN EN INGENIEURWIJZENGE - UNIVERSITEIT VNU - VERBODEN TOEGANG - VERSIE 2.0 - JUNI 2009

- Indelingscriteria per functieniveau (indien meerdere functieniveaus aanwezig)

Indelingscriteria UD		
Functieniveau	UD 1	UD 1
Onderwijs	Vragen van reeds ontwikkelde onderwijsonderdelen van het onderwijsprogramma. Zorgen voor periodiek onderhoud van de toegewezen onderwijsonderdelen. Signaleren van verbetermogelijkheden voor de toegewezen onderwijsonderdelen.	Vragen van reeds ontwikkelde nieuwe onderwijsonderdelen van het onderwijsprogramma.
Onderzoek	Zelfstandig uitvoeren van onderzoek. Leveren van een bijdrage aan de verwerking van 2e- en 3e-gedegreeerde kennis. Inhoudelijk begeleiden van wetenschappelijk personeel bij de uitvoering van onderzoek.	Uitvoeren van onderzoek op basis van een reeds gedefinieerd en goedkeurd onderzoeksvoorstel.
Organisatie	Geven van leiding aan werkgroepen, commissie of projectteam binnen de capaciteitsgroep.	Deelname aan werkgroepen, commissie of projectteam binnen de capaciteitsgroep.

Indelingsregels UD

- UD 2 is van toepassing indien tenminste aan alle criteria wordt voldaan zoals omschreven bij UD 2.
- UD 1 is van toepassing indien tenminste aan de criteria Onderwijs en Onderzoek wordt voldaan zoals omschreven bij UD 1 en aan het criterium organisatie wordt voldaan zoals omschreven bij UD 1 of 2.

Functiegebonden toelichting

Werkgroepen en commissie:
De huidige werkgroepen en commissies hebben altijd betrekking op de inhoud van de functie. Het betreft hier dus niet werkgroepen en commissies in het kader van maatschappij- en overname het wetenschappelijk van de eigen afdeling.

Toelichting:
Het resultaatgebied 'Onderzoek' kan van toepassing zijn binnen specifieke faculteiten zoals geneeskunde, tandheelkunde, dienstverlenende, gezondheidswetenschappen, etc. Het is gekozen voor een generiek resultaatgebied 'Onderzoek'. Verschillen in scoorten en dekking op het resultaatgebied 'Onderzoek' zijn niet onderzocht. Ten behoeve van de herkenbaarheid van de differentiatie aangebracht bij de Hoogleraar en UH1 ten opzichte van elkaar en ten opzichte van de overige profielen waar dit resultaatgebied voorkomt.
Het resultaatgebied 'Onderzoek' is niet van toepassing ten opzichte van de overige resultaatgebieden binnen de betreffende functie.

VSNU 5 - UNIVERSITEITEN MET FUNCTIEVALE NIVEAUS IN HET OER - UNIVERSITEITEN - 100 MB 2.0 - AUGUSTUS 2005

Klik op de knop *Indelingscriteria* om een overzicht te tonen (in hetzelfde browser venster) van de *indelingscriteria per functieniveau*. De indelingscriteria beschrijven hoe de inhoud van resultaatgebied(en) verschilt op de diverse functieniveaus. Hier heeft u de mogelijkheid om:

- indelingscriteria te *printen*, indelingscriteria te [kopiëren naar het klembord](#)
- *indelingsregels* te bekijken.

	Onderwijs	Onderzoek	Organisatie
Universitair docent 2	Vragen van reeds ontwikkelde onderwijsonderdelen van het onderwijsprogramma. Zorgen voor periodiek onderhoud van de toegewezen onderwijsonderdelen. Signaleren van verbetermogelijkheden voor de toegewezen onderwijsonderdelen.	Vragen van reeds ontwikkelde nieuwe onderwijsonderdelen van het onderwijsprogramma. Uitvoeren van onderzoek op basis van een reeds gedefinieerd en goedkeurd onderzoeksvoorstel.	Deelname aan werkgroepen, commissie of projectteam binnen de capaciteitsgroep.
Universitair docent 1	Vragen van reeds ontwikkelde onderwijsonderdelen van het onderwijsprogramma. Zorgen voor periodiek onderhoud van de toegewezen onderwijsonderdelen. Signaleren van verbetermogelijkheden voor de toegewezen onderwijsonderdelen.	Zelfstandig uitvoeren van onderzoek. Leveren van een bijdrage aan de verwerking van 2e- en 3e-gedegreeerde kennis. Inhoudelijk begeleiden van wetenschappelijk personeel bij de uitvoering van onderzoek.	Geven van leiding aan werkgroepen, commissie of projectteam binnen de capaciteitsgroep.

Figuur 4 Indelingscriteria

- Ga met de muis op een onderdeel uit het indelingscriterium staan
 - Het onderdeel kleurt nu grijs
 - Als het onderdeel van het indelingscriterium op verschillende niveaus gelijk is, kleurt het op de andere niveaus ook grijs
 - Als het onderdeel van het indelingscriterium op verschillende niveaus verschilt, kleurt het op de andere niveaus niet grijs
 - Klik één keer op de niveauomschrijving die het best past bij de functie
 - Indien een indelingscriterium niet van toepassing is, kies dan deze tekst op het niveau of zo dicht mogelijk bij het niveau waarop de andere criteria liggen
 - De gekozen niveauomschrijving wordt nu grijs
 - Doe dit voor alle indelingscriteria

2. Klik op de knop *terug* om terug te gaan naar het beginscherm
3. In het beginscherm onder Stap 3 resultaat staat nu het binnen het programma bepaalde functieniveau
4. U kunt uw geselecteerde functies wissen door bij *Stap 2 Bepaal Functieniveau* op *Wissen* te klikken.

Naar clipboard

1. Met de optie *Naar clipboard* uit het menu bij de indelingscriteria kunt u gebruik maken van de functie kopiëren naar klembord, zodat u de gegevens eenvoudig kunt importeren in een andere applicatie.
2. Selecteer de indelingscriteria die u wenst
3. klik op *Naar clipboard* Het onderstaande scherm wordt getoond:



Figuur 5 gegevensuitwisseling met het klembord

4. Voer uw naam in
5. Ga naar de applicatie waarin u de tekst wilt plakken
6. Klik op *Plakken*

3.2.2 uitgebreid zoeken

Via de *Uitgebreid zoeken* kunt u naast zoeken op functiefamilie, ook zoeken via de volgende ingangen:

- familie
- niveau
- functietitel
- resultaatgebied
- functie plattegrond

Daarnaast is het mogelijk om meerdere profielen te selecteren en in tweetallen de inhoud van de profielen te vergelijken.

Zoeken op Functiefamilie

Een cluster van verwante functies vormt een zogenaamde functiefamilie. Aan de hand van de huidige functie van een functiehouder wordt ingeschat binnen welke functiefamilie het meest passende functieprofiel kan worden aangetroffen. De keuze van een functiefamilie heeft geen noodzakelijke relatie met het niveau van een functie. Functiefamilies kunnen beschouwd worden als een zoekingang om tot het meest passende profiel te komen.

Zoeken op Resultaatgebied

Een resultaatgebied is een typering van een verzameling activiteiten gericht op het bereiken van één specifiek resultaat, dat (nagenoeg) door iedere functiehouder binnen de functie behaald moet worden.

Zoeken op Functieplattegrond

De *Functieplattegrond* is een manier van weergeven van functiefamilies. Gestart is vanuit de primaire functie van de universiteit, Onderwijs & Onderzoek. De functiefamilie O&O staat daarom in het midden. Daaromheen is de functiefamilie Ondersteuning Onderwijs & Onderzoek weergegeven. In een nog wijdere kring zijn de overige functiefamilies vermeld. Het zoeken via deze ingang is inhoudelijk dus gelijk aan het zoeken via de ingang functiefamilie.

1. Klik op *Uitgebreid zoeken* Onderstaand venster wordt getoond:

Selecteer functie(s)	Stap 1	Zoeken op functiefamilie
Standaard zoeken Zoeken op functiefamilie Zoeken op niveau Zoeken op functietitel Zoeken op resultaatgebied Zoeken op functie plattegrond Zoeken op synoniem		Functiefamilie: <input type="text"/> Functie: <input type="text"/> Selecteer
Bepaal functieniveau	Stap 2	Geselecteerd
Wissen		Kijken / Vergelijken
Resultaat	Stap 3	Indeling

Figuur 6 uitgebreid zoeken

2. Kies één van de ingangen om op te zoeken

Selecteer functie(s)	Stap 1	Zoeken op niveau
Standaard zoeken Zoeken op functiefamilie Zoeken op niveau Zoeken op functietitel Zoeken op resultaatgebied Zoeken op functie plattegrond Zoeken op synoniem		Functieschaal: <input type="text" value="12"/> Functie: <input type="text" value="HvA Docent"/> Selecteer
Bepaal functieniveau	Stap 2	Geselecteerd
Wissen		Bekijken <input type="checkbox"/> 2 Docent Bekijken <input type="checkbox"/> 1 HvA Docent Kijken / Vergelijken
Resultaat	Stap 3	Indeling
		HvA Hoofddocent 1 schaal 13 (versie 1: huidige versie)

Figuur 7 zoeken op Functieniveau

3. U kunt met uitgebreid zoeken één of meer functieprofielen selecteren.
Klik op de knop *Kijken/Vergelijken*



Figuur 8 Vergelijking

4. Bekijk ([/Vergelijk](#)) de functie(s)
5. Klik op de knop *Selecteer* van het gewenste functieprofiel Dit profiel is nu geselecteerd en u komt automatisch in het scherm van *Stap 2 Bepaal functieniveau*.

Funcities vergelijken

Omdat functies generiek zijn beschreven, zal een functieprofiel nooit in zijn geheel van toepassing zijn. Generiek wil zeggen dat verschillende in de praktijk voorkomende kenmerken van functies zijn samengevoegd in één beschrijving in algemene termen. Belangrijk is dus om te zoeken welk profiel het beste past. Vergelijking van de inhoud van verschillende functieprofielen kan dan van belang zijn. Wanneer u meerdere functies heeft geselecteerd bij *Stap 1*, kunt u steeds per twee functieprofielen een vergelijking maken op basis van de resultaatgebieden. De twee functieprofielen worden getoond in kolommen.

1. Lees de *Doelen* van beide functies
2. Vergelijk de profielen verder via de resultaatgebieden
3. Klik in de vakjes voor het resultaatgebied (en) dat (die) u wilt vergelijken om deze te selecteren
4. Doe dit ook bij de andere functie
5. Klik eventueel op de knop [overzicht geselecteerde resultaatgebieden](#) Bepaal welk functieprofiel van toepassing is door deze te selecteren (één of meerdere)
6. Klik op *Terug*
7. Klik op de knop *Selecteer* van het gewenste functieprofiel
8. Dit profiel is nu geselecteerd en u komt automatisch in het scherm van *Stap 2 Bepaal functieniveau*

Overzicht geselecteerde resultaatgebieden

1. Ga met de muis op een onderdeel uit het resultaatgebied staan
2. Het onderdeel kleurt nu grijs
3. Als het onderdeel van het resultaatgebied in beide functieprofielen gelijk is, kleurt het in het andere profiel ook grijs
4. Als het onderdeel van het resultaatgebied in het andere functieprofiel verschilt, kleurt het in het andere profiel niet grijs
5. Vergelijk op deze manier het (de) resultaatgebied(en)
6. Klik één keer in het lege vakje voor het resultaatgebied (en) dat (die) van toepassing zijn
7. Bepaal welk functieprofiel van toepassing is
8. Ga *Terug* naar het vorige scherm
9. Klik op de knop *Selecteer* van het gewenste functieprofiel Dit profiel is nu geselecteerd en u komt automatisch in het scherm van *Stap 2 Bepaal functieniveau*.

3.3 competenties

In de nieuwe geautomatiseerde versie van UFO is ook een tabblad ‘competenties’ opgenomen. Competenties bij een functie zeggen ruwweg iets over vereiste elementen op de gebieden kennis, kunde en gedrag om die functie goed te kunnen uitoefenen. Competenties hebben geen betekenis en/of invloed bij de UFO-indeling van de feitelijk opgedragen werkzaamheden. De bij een functie genoemde competenties kunnen wel gebruikt worden bij de evaluatie van de uitvoering van die opgedragen werkzaamheden, bijvoorbeeld in het kader van een functioneringsgesprek.

Dit tabblad geeft de gebruiker de mogelijkheid om de competenties te bekijken. Wanneer op het tabblad *Functieprofielen* een functie is geselecteerd kunnen de bijbehorende competenties worden getoond. (competenties zijn niet voor alle univeristeiten beschikbaar).

Daarnaast kan de gebruiker één of meerdere competenties selecteren waarmee hij of zij kan zoeken naar bijbehorende functieprofielen. Het zoeken naar competenties gaat aan de hand van de clusters (zie hieronder). De gebruiker kan meerdere competenties selecteren en vervolgens zoeken naar functieprofielen behorende bij de combinatie van de betreffende competenties.

1. Klik op het tabblad *Competenties*
2. Selecteer voor elk cluster de competenties
3. Klik op de knop *Zoeken* Onderaan worden de functies getoond welke aan alle competenties voldoen.
4. Klik op een functie naam Het tabblad *Functieprofielen* wordt getoond met de zojuist door u gekozen functie al geselecteerd in *Stap 2 Bepaal functieniveau* van het *Standaard zoeken* venster.

Input	Throughput	Output
<p>Denkkraft</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> <u>Analytisch vermogen</u></p> <p><input type="checkbox"/> <u>Conceptueel vermogen</u></p> <p><input type="checkbox"/> <u>Inventiviteit</u></p> <p><input type="checkbox"/> <u>Leervermogen</u></p> <p><input type="checkbox"/> <u>Scenario denken</u></p> <p><input type="checkbox"/> <u>Visie ontwikkelen</u></p> <p>Persoonlijke effectiviteit</p> <p><input type="checkbox"/> <u>Aanpassingsvermogen</u></p> <p><input type="checkbox"/> <u>Accuratesse</u></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> <u>Integriteit</u></p> <p><input type="checkbox"/> <u>Luisteren</u></p> <p><input type="checkbox"/> <u>Stressbestendigheid</u></p> <p><input type="checkbox"/> <u>Zelfreflectie</u></p> <p><input type="checkbox"/> <u>Zelfvertrouwen</u></p>	<p>Beïnvloeden</p> <p><input type="checkbox"/> <u>Communiceren</u></p> <p><input type="checkbox"/> <u>Netwerkvaardigheid</u></p> <p><input type="checkbox"/> <u>Omgevingsbewustzijn</u></p> <p><input type="checkbox"/> <u>Onderhandelen</u></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> <u>Overtuigingskracht</u></p> <p><input type="checkbox"/> <u>Presenteren</u></p> <p><input type="checkbox"/> <u>Samenwerken</u></p> <p>Leiderschap</p> <p><input type="checkbox"/> <u>Coachen</u></p> <p><input type="checkbox"/> <u>Delegeren</u></p> <p><input type="checkbox"/> <u>Sturen op resultaat</u></p> <p><input type="checkbox"/> <u>Verbindend leiderschap</u></p>	<p>Realisatiekracht</p> <p><input type="checkbox"/> <u>Besluitvaardigheid</u></p> <p><input type="checkbox"/> <u>Doorzettingsvermogen</u></p> <p><input type="checkbox"/> <u>Initiatief</u></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> <u>Klantgerichtheid</u></p> <p><input type="checkbox"/> <u>Loyaliteit</u></p> <p><input type="checkbox"/> <u>Ondernemerschap</u></p> <p><input type="checkbox"/> <u>Plannen en organiseren</u></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> <u>Resultaatgerichtheid</u></p>
<p><input type="button" value="Zoeken"/></p> <p>Functies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Jurist</u> • <u>Arbo- en Milieudeskundige</u> 		

Figuur 9 clusters competenties

De competenties zijn in vijf clusters ingedeeld. Deze clusters hebben betrekking op hoe mensen in hun functie hun werkomgeving benaderen en met werkgerelateerde situaties omgaan. De clustering maakt het werken met competenties overzichtelijker.

Voor elke competentie kan een medewerker de volgende onderdelen bekijken:

- Definitie
- Gedragsindicatoren
- Toetsvragen
- Ontwikkeltips

1. Klik op het tabblad *Competenties*
2. Klik op een competentie naam
3. Een venster wordt getoond met daarin de volledige beschrijving van deze competentie (Definitie, Gedragsindicatoren, Toetsvragen, Ontwikkeltips).
4. Klik op de knop *Print* bovenaan dit venster om de tekst af te drukken
5. Klik op de knop *Sluit* om dit venster te sluiten

3.4 Help

De website is ook voorzien van een *Help* functionaliteit. De *Help* functionaliteit wordt getoond met specifieke contextafhankelijke help informatie.

U roept de *Help* op door bovenaan de pagina op de knop *Help* te klikken. In de *Help* schermen staan stap-voor-stap beschrijvingen van de mogelijkheden op die pagina. Vaak bevinden zich ook hyperlinks in de tekst die u brengen naar een ander Helponderdeel.



The screenshot shows a help window with a red header bar containing three buttons: 'Print alles', 'Print', and 'Sluit'. The main content area has a large heading 'Drie stappen in het indelingsproces' followed by a sub-heading 'Algemene toelichting op het indelingsinstrument'. The text explains how to use the search function, mentioning options like 'Standaard Zoeken' and 'Uitgebreid zoeken'. It then lists three steps: 'Stap 1 Selecteer een functie', 'Stap 2 Bepaal functieniveau', and 'Stap 3 Resultaat', each with a brief description of the action and the resulting information.

Figuur 10 Context gevoelig Helpvenster