

Brochure functiewaarderen



HR21

Dit systeem en alle teksten, publicaties en uitgaven zijn beschermd door en eigendom van de VNG en/of leverancier. Niets uit deze uitgave mag zonder uitdrukkelijke toestemming van de VNG en/of leverancier worden verveelvoudigd of verspreid.

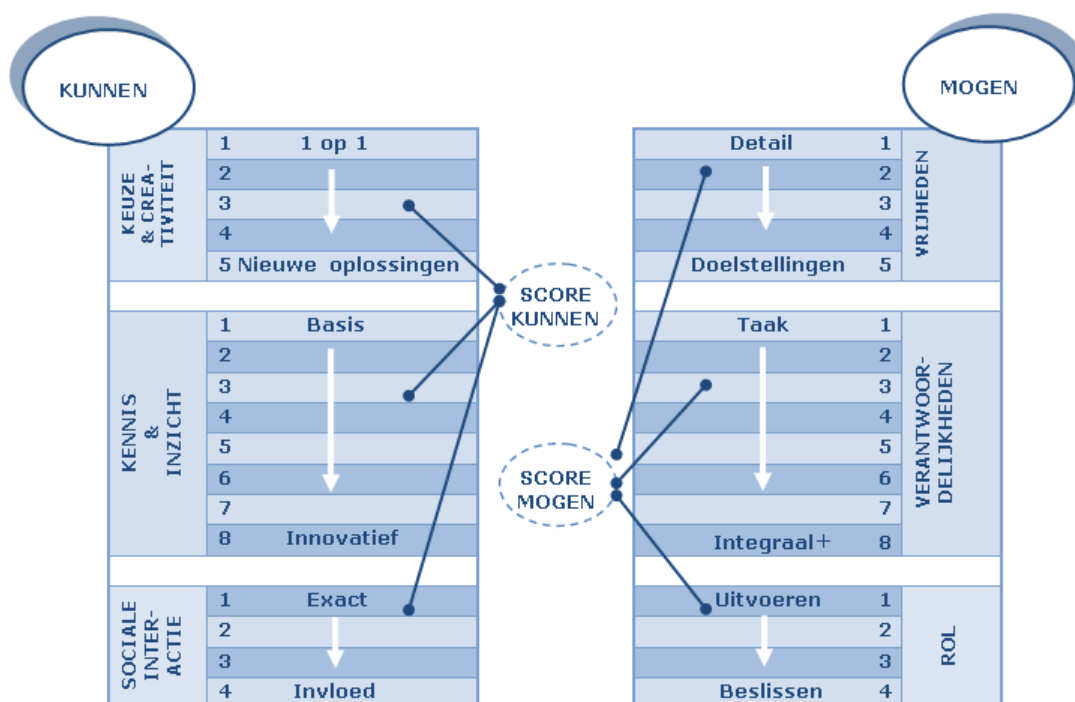
INTRODUCTIE

In deze brochure vindt u een toelichting op het waarderingssysteem van HR21. Hierin leest u hoe het systeem er uit ziet en hoe u het systeem moet toepassen.

HR21 in het kort

HR21 is ontwikkeld als een sectorale methode voor het beschrijven en waarderen van functies. De basis van de methode zijn de generieke normbeschrijvingen. Uitgangspunt is dat organisaties hieruit een selectie maken. De normfuncties zijn gewaardeerd met het waarderingssysteem van HR21. Door de waarderingen (puntenscores) wordt de onderlinge rangordening van de functies (indeling naar zwaarte) zichtbaar.

Functies worden in HR21 vanuit twee invalshoeken gewaardeerd: KUNNEN en MOGEN. Beide invalshoeken zijn onderverdeeld in drie dimensies. In onderstaand plaatje wordt dit visueel weergegeven:



Hieronder volgt een toelichting op de invalshoeken KUNNEN en MOGEN en de bijbehorende dimensies.

KUNNEN	
KUNNEN meet het vereiste vermogen dat de functie van de functiehouder vraagt om de essentie van de functie, vanuit de doelstellingen van de organisatie, te kunnen waarmaken.	
Dimensies:	Omschrijving:
Keuze & Creativiteit:	De mate waarin naar eigen inzicht keuzes gemaakt, dan wel initiatieven ontplooid kunnen worden. Het gaat daarbij om de keuzevrijheid gekoppeld aan de taken van de functie.
Kennis & Inzicht:	Het geheel aan relevante kennis, inzicht, ervaring en vaardigheden, dat nodig is om een functie naar behoren te kunnen uitoefenen. Hierbij gaat het om de diepte (van basis kennis en inzicht tot innovatieve expertise) en breedte (verscheidenheid en hoeveelheid van vakgebieden, processen, technieken etc.) van de kennis die de functie vereist.
Sociale Interactie:	De vorm van sociale interactie die nodig is om met individuen en/of groepen, zowel intern als extern, te communiceren.

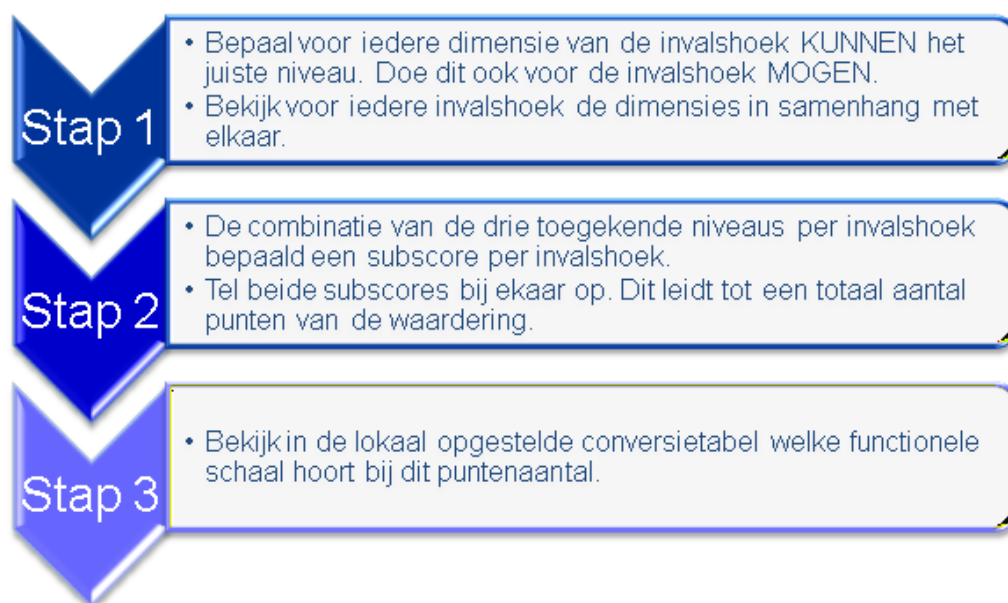
MOGEN	
MOGEN meet de aan de functie toegekende verantwoordelijkheden en bevoegdheden	
Dimensies:	Omschrijving:
Vrijheden:	De mate van functionele vrijheid binnen de functie om de aanpak en invulling van de werkzaamheden te bepalen in relatie tot de grenzen in werkinstructies, -procedures, richtlijnen, wet- en regelgeving, sturing, toezicht en terugvalmogelijkheden e.d.
Verantwoordelijkheden:	De mate waarin binnen de functie verantwoordelijkheid wordt gedragen voor de uit te voeren taken en te ondernemen acties in relatie tot de te realiseren taakstelling binnen de doelstelling van de organisatie in relatie tot de toebedeelde rol.
Rol:	De aard van de bijdrage van de functie binnen het kader van het organisatieproces, in samenhang met de niveaubepalende verantwoordelijkheden die bij de functie worden belegd.

De uitgebreide definities van de verschillende dimensies en de bijbehorende niveaus staan uitgewerkt in het overzicht met uitwerking van de definities in Bijlage I.

De waardering van de (norm)functies

Alle normfuncties zijn van een vaste waardering voorzien. Dat betekent dat slechts lokaal aangepaste functies nog gewaardeerd hoeven te worden. Dit zal in de praktijk slechts incidenteel voorkomen. Het sectorale bestand zal immers voor het overgrote deel dekkend zijn voor alle gemeentelijke functies.

Hieronder wordt volledigheidshalve schematisch weergegeven hoe een waardering van een functie tot stand komt.



Spelregels

Bij de toepassing van het systeem gelden twee belangrijke spelregels:

- 1) Bij het waarderen van de functie dient primair gekeken te worden naar de onderscheidende en niveaubepalende elementen. Dit zijn meestal ook de zwaarste bestanddelen van de functie. Waarderen begint dus bij de volgende vragen: wat is de essentie van de functie en waar ligt het zwaartepunt van de functie?
- 2) Indien vanuit een invalshoek meerdere combinaties van gedefinieerde niveaus van toepassing kunnen zijn, dient gekozen te worden voor de combinatie die tot de hoogste score leidt.



Op maat gewaardeerd

Door het hoge aantal unieke combinaties is verzekerd dat iedere functie op maat kan worden gewaardeerd, waarbij optimaal recht wordt gedaan aan taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden op basis van moderne bedrijfsvoerings- en sturingsprincipes. Door de opzet van de niveaudefinities wordt ook meer dan in traditionele systemen rekening gehouden met competenties en rollen.