

Een "functieomschrijving" geeft aan wat er van een werknemer in een bepaalde functie op een bepaald moment verwacht wordt. Op het vlak van welzijn op het werk helpt ze om overbelasting (of onderbelasting) en rol- of verantwoordelijkheidsconflicten te voorkomen (of te objectiveren).

Fiche 6.1.5. De functieomschrijving: hoe opstellen en waarom?

Wat is een functieomschrijving?

Een "functieomschrijving" geeft aan wat er van een werknemer in een bepaalde functie op een bepaald moment verwacht wordt. Op het vlak van welzijn op het werk helpt ze om overbelasting (of onderbelasting) en rol- of verantwoordelijkheidsconflicten te voorkomen (of te objectiveren).

De functieomschrijving is een referentiedocument dat nog lang niet algemeen gebruikt wordt in organisaties van de non-profitsector. Opdat ze bruikbaar is, moet ze beknopt en nauwkeurig zijn. Twee valkuilen moeten vermeden worden:

- een elementaire en te algemene omschrijving die geen rekening houdt met de werkelijke functie van de werknemer op dat moment;
- te lange of complexe lijsten, die onbruikbaar zijn om bijvoorbeeld functioneringsgesprekken te voeren.

In de non-profitsector, en vooral in middelgrote organisaties, moeten ook deze twee valstrikken vermeden worden: enerzijds mogen de begrippen 'functie' en 'kwalificatie' niet met elkaar verward worden en, anderzijds, worden bij teamwerk gemeenschappelijke taken over verschillende functies verdeeld.

Het is belangrijk dat in de functieomschrijving (FO) de taken vermeld worden die iedereen, zelfs al is het maar af en toe, moet verrichten. Voorbeelden:

- de functie van begeleider, integratiemedewerker of bemiddelaar kan vervuld worden door werknemers met verschillende kwalificaties
- een groep jongeren met een handicap op een uitstap begeleiden kan om de hulp van een maatschappelijk assistent, een psycholoog enz. vragen

Een functieomschrijving moet dus uit twee delen bestaan:

- een basis, die de kernactiviteit en de verantwoordelijkheden (relatief ongrijpbare elementen) omschrijft;
- een deel dat de functie van de werknemer omschrijft: zijn concrete taken, hoe ze in de tijd verdeeld worden, occasionele samenwerkingen (dit deel kan gemakkelijk gaandeweg aangepast worden en varieert naargelang de persoon).

Wat is een werkpostfiche?

Elke functie brengt specifieke risico's met zich mee. Een werkpostfiche helpt om de risico's van een functie of van een functiegroep op de arbeidsplaats schriftelijk vast te leggen. Zo bevat de werkpostfiche: een functieomschrijving (en een lijst van veiligheids- en gezondheidsrisico's), de preventiemaatregelen en de persoonlijke beschermingsmiddelen voor de werkpost, de minimale veiligheidsopleiding, het medisch toezicht enz.

Wat moet er minstens in de functieomschrijving staan?

De omschrijving geeft de belangrijkste activiteiten van de functie, waardoor de betekenis, de reikwijdte en het belang ervan duidelijk worden. Het is niet de bedoeling om de activiteiten tot in de kleinste details te omschrijven, maar wel om de voornaamste kenmerkende en essentiële elementen ervan aan te geven:

- het algemene doel van de functie, de voornaamste verantwoordelijkheid;
- de plaats ervan in de organisatie;
- de voornaamste taken (met de belangrijkste verantwoordelijkheden en vaardigheden).

Voorbeeld van een model voor een functieomschrijving:

Titel	Korte omschrijving van de inhoud van de functie.
Situatie van de functie in de organisatie	- Relatie van de functie met de hiërarchie en de rest van de instelling; - Plaats in het organigram.
Voornaamste opdrachten	- Nut van de functie en voornaamste verantwoordelijkheden.
Hoofdactiviteiten	- Omschrijving van de taken.
Occasionele activiteiten	- Omschrijving van de taken.
Verwachte vaardigheden	- Zin met een werkwoord van handeling voor elk verwacht resultaat, in dalende volgorde van belang; - Niet alle vaardigheden geven, alleen vaardigheden die in grote mate het succes in de functie bepalen
Profiel	- Diploma's en attesten (type, niveau); - eventuele specifieke vereisten (bv.: informatica, gebarentaal enz.); - beroepservaring; - specifieke kennis (bv.: wetgeving van een bepaalde sector, juridische aspecten, medische aspecten enz.).
Context	- Arbeidsmiddelen en -materiaal, werkomgeving.

Waarom functieomschrijvingen opstellen?

Een organisatie moet een gezonde en efficiënte structuur hebben. Die hangt af van de functies waaruit ze bestaat en de relaties daartussen. Functieomschrijvingen die aan de realiteit van de organisatie beantwoorden, zijn van nut voor het personeelsbeheer in al zijn aspecten: aanwerving en selectie, opleiding en ontwikkeling van vaardigheden, loopbaanbegeleiding enz.

- Wie een team leidt kan de werkorganisatie en de begeleiding en evaluatie van zijn medewerkers baseren op de functieomschrijvingen.
- Voor de medewerkers biedt de functieomschrijving zekerheid, aangezien ze zo exact weten wat er van hen verwacht wordt.

Voor- en nadelen van een functieomschrijving**VOORDELEN**

- Duidelijkheid voor wie de functie uitvoert of zal uitvoeren.
- Belangrijk instrument voor het personeelsbeleid.
- Basis voor selectie-, functionerings- en evaluatiegesprekken.
- Nuttig voor loopbaanbegeleiding en -ondersteuning.

NADELEN

- Moet periodiek aangepast worden.
- Hoe gedetailleerder de omschrijving, hoe sneller ze achterhaald is.
- Ze heeft negatieve effecten wanneer ze gebruikt wordt om iemand te dwingen om bepaalde dingen te doen.
- Ze te "letterlijk" toepassen belemmert de goede werking van een team.

**Hoe een functieomschrijving opstellen?
Basisvoorwaarden...****Baseer u op bestaande bronnen**

Paritaire¹ comités sluiten collectieve arbeidsovereenkomsten voor functieclassificaties² en verloningsvoorwaarden, die soms aangevuld worden met een functieomschrijving. Ook toezichthoudende instanties kunnen uitspraken doen over deze of gene functie (COCOF, AVIQ enz.). Die omschrijvingen zijn meestal vrij algemeen en vormen een wettelijke basis voor de betrokken sectoren. Er bestaan ook nog andere bronnen³. Een goede functieomschrijving moet echter specifiek voor de organisatie gemaakt worden. Tussen een algemeen omschreven functie en de functie die in werkelijkheid op een bepaalde plaats uitgeoefend wordt, liggen aanpassingen, lokale kenmerken en evoluties die genoteerd en gedateerd moeten worden.

¹ Te vinden op de site van de FOD Werkgelegenheid: www.werk.belgie.be (sociaal overleg/cao).

² "Functieclassificatie is een Human Resources-instrument om functies te rangordenen op een systematische en geobjectieerde wijze. Het dient voornamelijk als onderbouw voor loonsystemen met verantwoorde loonverschillen." Functiewaardering en functieclassificatie - ACLVB, 2011.

³ IFIC (Instituut voor functieclassificatie): meer dan 100 functieomschrijvingen: www.ific.org.
De onderwijsadministratie van de Federatie Wallonië-Brussel biedt een aantal beroeps- en kwalificatieprofielen (gezinshulp, opvoeder, animator, kinderverzorgster enz.): www.enseignement.be - SIEP biedt een omschrijving van beroepen: <http://www.metiers.be>

Vertrek van het organigram en de lijst van functies

Een organigram is een schematische voorstelling van de functionele, organisatorische en hiërarchische relaties binnen een organisatie. Het biedt een duidelijk overzicht van de bestaande organisatiestructuur en de functies die ertoe behoren en is een essentieel element om tot de omschrijving van functies te kunnen overgaan.

Bij het opstellen van de lijst van functies moeten alle functies in de organisatie opgenomen worden, ook technische (onderhoud enz.) en tijdelijke functies (bv.: jobstudent, vakantie-animator) en vrijwilligersfuncties!

Informeel u en overleg met het personeel

Als u wilt dat u kunt rekenen op de medewerking van de werknemers en hun toestemming wilt krijgen over de inhoud van de functies, is het van groot belang dat zij informatie krijgen over de doelstellingen en de procedure.

Als er in de organisatie een overlegorgaan⁴ is, is het belangrijk om dat bij het proces te betrekken en het op de sleutelmomenten van het proces om advies te vragen.

Stappen voor het opstellen van een functieomschrijving

Een projectbegeleidingsgroep oprichten

Een klein begeleidingsgroepje is nuttig voor een goede opvolging van het project (efficiëntie, relevantie, rechtvaardigheid en legitimiteit). Afhankelijk van de omvang van de vereniging bestaat het uit vertegenwoordigers van de directie en de verschillende diensten of functies en – als die er zijn – de vakbondsorganisaties.

Een **extern consultant**⁵ kan ingeschakeld worden waar specifieke deskundigheid nodig is. Hij kan ook de leden van de groep opleiden, zodat ze zich kunnen baseren op dezelfde methode en hetzelfde taalgebruik.

De voornaamste taken van de begeleidingsgroep zijn:

- een lijst van functies opstellen en woordvoerders voor de functies aanwijzen;
- onderzoeken naar functieomschrijvingen organiseren (vanuit een vooraf opgesteld stramien);
- nagaan of de functieomschrijvingen nauwkeurig en betrouwbaar zijn;
- ervoor zorgen dat de functieomschrijvingen aan alle personeelsleden gecommuniceerd worden;
- ervoor zorgen dat de functieomschrijvingen bijgewerkt worden.

De methode kiezen om de functies te omschrijven

- Vragenlijst over functies;
- interviews;
- bezoek aan de arbeidsplaats.

Een bezoek aan en een gesprek over de arbeidsplaats leveren veel informatie op. Een nauwkeurig voorbereide vragenlijst kan objectieve informatie bieden. Bij het gesprek kan eventueel een hiërarchisch leidinggevende en/of een vakbondsafgevaardigde aanwezig zijn.

Woordvoerders aanwijzen voor alle functies

Er moeten functietitularissen (mensen die de functie uitoefenen) aangewezen worden om informatie te verstrekken over de inhoud van de functie. Zij treden op als woordvoerders voor hun functie.

Ook is het belangrijk om informatie in te winnen bij de directe leidinggevende. Die kan immers relevante aanvullende informatie hebben.

Eventuele meningsverschillen tussen werknemer en leidinggevende moeten opgehelderd worden, zodat ze het eens kunnen worden over de inhoud van de functie en de verwachtingen die eraan vasthangen.

Deze vraag moet u zich stellen

- *Werden er voldoende woordvoerders geselecteerd om een juiste inhoud van de functie te kunnen geven?*

De functietitularis en zijn leidinggevende keuren de functieomschrijving goed

Zodra de functieomschrijving klaar is, wordt ze ter goedkeuring voorgelegd aan de functietitularis. Ook de directe leidinggevende en de directie moeten de omschrijving goedkeuren: uiteindelijk is het de taak van de directie om de inhoud van een functie te bepalen of een takenpakket samen te stellen.

Deze vragen moet u zich stellen

- *Werden de functieomschrijvingen goedgekeurd door de functietitularis en de leidinggevende(n)?*
- *Zijn er voldoende mogelijkheden voorzien voor eventuele aanvullingen en correcties?*

⁴ Vakbondsafvaardiging (VA) of desgevallend intercentra vakbondsafvaardiging (IVA) of Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk, of ondernemingsraad (OR).

⁵ Sommige paritaire fondsen van APEF en FEBI verlenen financiële steun voor begeleiding bij het opstellen van een functieomschrijving.

De kwaliteit van de functieomschrijving controleren

De omschrijving moet aan een paar basisvoorwaarden voldoen:

- duidelijk, coherent en volledig zijn: eenvoudig taalgebruik (zonder specifiek organisatie- of vakjargon), duidelijke informatie die – voor zover dat mogelijk is – niet voor interpretatie vatbaar is;
- herkenbaar zijn: de functieomschrijving moet met de werkelijkheid overeenstemmen, de titularis moet zich in de omschrijving van zijn functie herkennen.
- op een genderneutrale manier opgesteld zijn;
- niet alleen de definitie van de functie, maar ook de reden ervan weergeven;
- een idee geven van wat gedaan wordt en niet van de manier waarop (het gaat niet om hoe de werknemer in kwestie werkt).

Deze vragen moet u zich stellen

- *Bevat de functieomschrijving alle nodige informatie om de functie naar waarde te kunnen schatten?*
- *Zijn alle functieomschrijvingen opgesteld volgens hetzelfde stramien, hetzelfde model?*
- *Bevatten de functieomschrijvingen geen enkele vorm van discriminatie verbonden aan bijvoorbeeld het geslacht?*

De functieomschrijvingen bijwerken

Wanneer de functieomschrijvingen klaar zijn, moeten ze regelmatig bijgewerkt worden, vooral:

- als de functie gewijzigd is;
- als er nieuwe functies ontstaan;
- bij functioneringsgesprekken.

Deze vraag moet u zich stellen

- *Zorgt de bijwerkingsprocedure ervoor dat alle werknemers hun functieomschrijving kunnen laten bijwerken in geval van fundamentele inhoudelijke wijzigingen?*

Bronnen:

- www.if-ic.org/nl/over-ons/methodiek
- **Functiewaardering en functieclassificatie - ACLVB, 2011: www.aclvb.be**
- www.csc-en-ligne.be/droit_social/travail/toutsurmonsalaire/tout_sur_mon_salaire/classification/procedure_introduction_classification_fonctions.asp
- **Wegwijzers voor gelijkheid van vrouwen en mannen bij functiewaardering - Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen: <https://igvm-iefh.belgium.be/nl/activiteiten/arbeid>**