

NIEUWE ORGANISATIE- EN SAMENWERKINGSVORMEN

VLAAMSE OVERHEID

Handleiding 2017

INHOUDSTABEL

INHOUDSTABEL	2
CONTEXT	3
WAT IS INNOVATIEVE ARBEIDSORGANISATIE?.....	4
DEFINITIE	4
PRINCIPES VAN INNOVATIEVE ARBEIDSORGANISATIE	5
IMPACT OP FUNCTIEWEGING & CLASSIFICATIE	6
IMPACT OP FUNCTIES.....	6
IMPACT OP CLASSIFICATIE	7
WERKWIJZE BIJ NIEUWE ORGANISATIE- EN SAMENWERKINGSVORMEN	8
VAN INDIVIDUELE TAKEN & VERANTWOORDELIJKHEDEN NAAR GENERIEKE FUNCTIES.....	8
SAMENSTELLEN VAN FUNCTIES BINNEN ZELFORGANISERENDE TEAMS	10
INDELINGSCRITEIA ALS BIJKOMENDE FACTOR	12

CONTEXT

De functiematrix en de bijhorende bedrijfseigen wegingsmethodiek werden in 2013 door de Vlaamse Regering gevalideerd als instrumenten die de basis zullen vormen voor loopbaan- en beloningsbeslissingen.

Na een eerste evaluatie van de methodiek werd er gevraagd om functieclassificatie in een ruimer kader te plaatsen zodat kan onderzocht worden hoe functieweging zich verhoudt tot nieuwe organisatie- en werkvormen (innovatieve arbeidsorganisatie, netwerkorganisatie, minder hiërarchie, zelforganiserende teams, jobcrafting, horizontale organisatie, ...).

Deze handleiding geeft enerzijds een algemene toelichting met betrekking tot de principes van innovatieve arbeidsorganisatie en biedt anderzijds tips en handvaten om aan de slag te gaan met de toepassing van de functiematrix binnen een context van nieuwe organisatie- en samenwerkingsvormen.

WAT IS INNOVATIEVE ARBEIDSORGANISATIE?

DEFINITIE

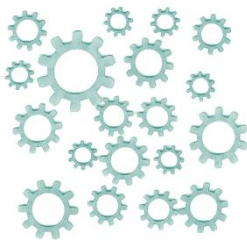
Onder **arbeidsorganisatie** verstaan we de manier waarop het werk in een organisatie wordt verdeeld. Het geeft antwoord op de vraag: wie krijgt welke verantwoordelijkheden toegewezen binnen de organisatie?

Bij **traditionele arbeidsorganisatie** wordt de efficiëntie gehaald uit een doorgedreven specialisatie van de taken.

- Verschillende afdelingen voor voorbereiding, uitvoering, ...
- Verschillende specialisaties binnen de afdelingen.

In een meer dynamische omgeving die naast productiviteit ook kwaliteit, flexibiliteit en duurzaamheid vraagt, leidt een doorgedreven specialisatie niet noodzakelijk naar een geoptimaliseerd geheel. De voornaamste redenen hiervoor zijn coördinatieproblemen die opduiken bij het op elkaar afstemmen van de alleenstaande functies.

Een optie om deze disfuncties te vermijden is de **innovatieve arbeidsorganisatie**. Deze vorm van arbeid organiseren verdeelt het werk niet langer in zoveel mogelijk deelbewerkingen, maar in logisch samenhangende organisatie-eenheden. Daarin hebben zelforganiserende teams de gezamenlijk verantwoordelijkheid voor een zo compleet mogelijk product of dienst.



**Traditionele
Arbeidsorganisatie**



**Innovatieve
Arbeidsorganisatie**

Wanneer een organisatie kiest voor een innovatieve arbeidsorganisatie (IAO) is dit niet innoveren om te innoveren, maar wel om het **creëren van een aangepaste organisatie** om de strategische doelstellingen van de organisatie op een efficiënte en effectieve manier te realiseren. Dit met maximale inbreng van de belanghebbenden en vanuit de sterkte van elke individuele schakel.

De IAO vertrekt vanuit een duidelijke visie en strategie en kenmerkt zich door een doorgedreven klantgerichte organisatie. **Minimale hiërarchie, vereenvoudigde procedures, sterk leiderschap en anders en beter leren** vormen daarbij essentiële elementen.



Een **zelforganiserend team** is een relatief vaste groep van medewerkers in een organisatie die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant worden geleverd.

PRINCIPES VAN INNOVATIEVE ARBEIDSORGANISATIE

Het doel van innovatieve arbeidsorganisatie binnen een organisatie is om een evenwicht te vinden tussen de kwaliteit van de organisatie en de kwaliteit van de arbeid, maar ook om zich als organisatie slagvaardig op te stellen in termen van **efficiëntie, flexibiliteit, kwaliteitsvolle werking, innovatie en duurzaamheid**. Om dit te bereiken zijn er vier principes van IAO om in acht te houden:

I Een procesgerichte organisatie

Het centraal stellen van het **gehele primaire proces** (denken + doen) dat leidt tot een product of dienst en waarin de waarde voor de klant wordt toegevoegd. De focus op afzonderlijke taken wordt verlegd naar een focus op het primaire proces.

Het doel hiervan is om medewerkers meer zicht te laten krijgen op het volledige proces zodat zij zelf oplossingen kunnen bedenken. Verder wordt de organisatie ook minder complex en worden **“actieve jobs”** gecreëerd door de uitdaging en autonomie te verhogen.

I Versterking van de interne regelcapaciteit

De **decentralisatie van bevoegdheden** vanuit de hiërarchische bevelslijn en vanuit de staf- en hulpdiensten naar de medewerkers en het creëren van kleinschalige en zelfstandige werkverbanden, gericht op het vervullen van een volledig doel.

Medewerkers krijgen verantwoordelijkheid en regelruimte om er voor te zorgen dat ze actief aan producten/diensten werken en kunnen en mogen inspelen op veranderlijke omgevingsfactoren. Dit vergoot bijkomend ook **de wendbaarheid en slagvaardigheid van de organisatie**.

I Een horizontale organisatie

In een horizontale organisatie wordt gebruik gemaakt van de **directe afstemmingsmogelijkheden** tussen de organisatorische eenheden.

De doelstelling is hier om het management meer mogelijkheden te geven om **zelfsturing, horizontale afstemming en collectieve besluitvorming** te creëren, te stimuleren en te bewaken in plaats van de verticale sturingsrol die hun toegewezen wordt in een klassieke arbeidsorganisatie.

I Minimale specificatie en congruentie

De mate van formalisatie en standaardisatie zal tot een minimum beperkt worden, zodat de nodige regelruimte gecreëerd wordt. Informatiesystemen helpen hierbij **lokale besluitvorming** en rechtstreekse **horizontale coördinatie** te ondersteunen.

Het doel is om overbodige regels en procedures af te schaffen zodat medewerkers kunnen inspelen op de **veranderende omgevingsfactoren**.



Actieve Jobs zijn jobs met meer regel- en ontwikkelingsmogelijkheden, een logisch samenhangend takenpakket en voldoende autonomie voor de werknemer. De medewerkers hebben voldoende afwisselende taken en kunnen deze autonoom organiseren.

IMPACT OP FUNCTIEWEGING & -CLASSIFICATIE

IMPACT OP FUNCTIES

Organisaties die starten met nieuwe organisatie- en samenwerkingsvormen kiezen vaak voor verregaande veranderingen. Niet enkel de structuur van de onderneming, maar ook de dagelijkse praktijk en het verwachte gedrag van de werknemers ondergaan veranderingen. Dit heeft gevolgen voor de werknemers, aangezien verwacht wordt dat zij hun vertrouwde manier van werken loslaten en anders leren te handelen. Activiteiten en verantwoordelijkheden krijgen een andere inhoud en worden vaak uitgebreid. Van werknemers wordt verwacht dat ze **zelfstandiger** zijn en dat ze meedenken over manieren om hun werk zo efficiënt mogelijk uit te voeren.



Een voorbeeld hiervan is terug te vinden bij een innovatieve arbeidsorganisatie, waar het centrale idee is dat werknemers autonoom in staat zijn om beslissingen te nemen over hun werk. Procedures die strikt voorschrijven wat werknemers precies moeten doen, worden zoveel mogelijk vermeden. **De participatie en betrokkenheid** van werknemers staan centraal en een **goede en open communicatie** tussen werkgever en werknemers is daarom absoluut noodzakelijk.

De gezagsverhouding tussen werknemers en leidinggevenden verandert hierdoor fundamenteel: werknemers krijgen zowel het vertrouwen als de bevoegdheid om de activiteiten binnen hun team zelfstandig uit te voeren en van leidinggevenden wordt niet langer verwacht dat ze een sturende of controlerende rol opnemen. In plaats daarvan nemen leidinggevenden een **ondersteunende en begeleidende rol** op. Zij ondersteunen de werknemers en de teams, voorzien ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden en helpen bij het oplossen van eventuele conflicten. Enkel afspraken, procedures en doelstellingen die absoluut noodzakelijk zijn voor de goede werking van de onderneming worden van bovenaf vastgelegd.

Innovatieve arbeidsorganisatie geeft werknemers dus de nodige middelen en autonomie om de team- en organisatie-doelstellingen te behalen en de problemen waarmee ze worden geconfronteerd op te lossen.

Maar veel doelstellingen, problemen of storingen op het werk zijn te groot en te complex voor individuele werknemers. Daarom legt innovatieve arbeidsorganisatie een sterke focus op de **samenwerking tussen collega's**.

Dit geloof in de meerwaarde van teamwerk zorgt er voor dat **zelforganiserende teams** een essentieel element vormen van innovatieve arbeidsorganisatie.

Leden van een zelforganiserende team beschikken zelf over de nodige kennis, ruimte en bevoegdheid om hun werk onderling te organiseren, problemen op te lossen en hun werking te evalueren. Zelforganiserende teams bepalen zelf hoe ze de beste resultaten kunnen behalen en stellen hun werkwijze regelmatig opnieuw in vraag.



Een **rol** is een pakket aan taken die onderling een consistentie eenheid vormen in een concrete situatie en die tijdelijk of in het kader van persoonlijke ontwikkeling, naast de verantwoordelijkheden uit de functie, wordt opgenomen.



Leidinggevenden nemen een **coachende rol** op en geven gerichte feedback aan de teamleden. In een doorgedreven vorm van zelforganisatie is er zelfs helemaal geen leidinggevende meer en nemen de leden van het **team** zelf de **leiderschapsrollen** op en zoeken ze samen naar oplossingen voor problemen die zich voordoen.

IMPACT OP FUNCTIECLASSIFICATIE

Functieclassificatie vormt een **fundament** voor verschillende HR-domeinen binnen een organisatie. Aan de hand van functieclassificatie wordt het functiehuis in kaart gebracht en krijgen we een **duidelijk en objectief** zicht op de structuur en onderlinge verhouding tussen functies.

Bij functieclassificatie en het opmaken van functiebeschrijvingen is het belangrijk om een **onderscheid te maken tussen de functies en de personen** die deze functies uitoefenen. We bepalen wat het doel is van een functie en welke output we verwachten, onafhankelijk van de functiehouders. Functiebeschrijvingen geven de **algemene lijnen** weer van wat er **verwacht** wordt en wat mogelijk is, rekening houdend met de huidige structuur en middelen.

Het doel van een functiebeschrijving is dan ook niet het tot in detail weergeven van alle taken van een medewerker. Dit gaat daarenboven de doelstelling van innovatieve arbeidsorganisatie voorbij, waar er net meer flexibiliteit gevraagd wordt en de verantwoordelijkheden verschoven kunnen worden naar andere teamleden.

Omwille van de flexibiliteit die innovatieve arbeidsorganisatie vraagt van medewerkers, zijn de functies, en daarmee ook de functiebeschrijvingen, **regelmatig onderhevig aan veranderingen**. Zeer specifieke functiebeschrijving zijn in dit type context dan ook niet aan te raden. Ze zorgen er immers voor dat de functies te sterk afgelijnd en minder flexibel zijn. Bij de minste verandering of uitbreiding van het takenpakket passen de functies niet meer binnen de beschrijving en zal het noodzakelijk zijn de functiebeschrijving aan te passen. In de context van innovatieve arbeidsorganisatie zijn generieke functies toepasselijker. Het is dan ook zeer belangrijk om binnen flexibele werkorganisaties deze principes af te toetsen bij het opstellen van de functiebeschrijvingen en bij de functieclassificatie.



Ook voor het wegeven van functies om ze aan een functieklasse toe te wijzen, is het niet noodzakelijk om de functies tot in detail te beschrijven. Generieke functiebeschrijvingen volstaan aangezien de weging gebeurt op basis van de functiebeschrijving in combinatie met de motivatie die in de wegingsmethodiek gegeven wordt voor de keuze van een waarde van de indelingscriteria (functiezwaarte = functiebeschrijving + gemotiveerde indelingscriteria)¹.

Wat nemen we WEL op in de functiebeschrijving/via functieclassificatie?	Wat nemen we NIET op in de functiebeschrijving/via functieclassificatie?
De structurele en duurzame functiestructuren	Activiteiten, verantwoordelijkheden of rollen beperkt in tijd
Wat verwacht wordt van alle functiehouders	Persoonsgebonden activiteiten, verantwoordelijkheden of rollen

Activiteiten, verantwoordelijkheden en rollen die omwille van bovengenoemde redenen niet in rekening gebracht worden via functieclassificatie, kunnen worden gevalideerd in het licht van een ontwikkeltraject, of binnen het loonbeleid (cfr. tijdelijke functieverzwaring)



Een **functieweging** heeft als doel het relatief gewicht van functies ten opzichte van andere functies in de organisatie te bepalen. Hierbij wordt gekeken naar de inhoud van de functie, de functiebeschrijving, en gebruik gemaakt van een functiewaarderingssysteem.

¹ Opgelet: de Vlaamse Regering moet deze informatie nog valideren en in het Vlaams Personeelsstatuut verankeren.

WERKWIJZE BIJ NIEUWE ORGANISATIE- EN SAMENWERKINGSVORMEN

Zoals hierboven beschreven ondergaan de functies van werknemers in een structuur van nieuwe organisatie- en samenwerkingsvormen duidelijke veranderingen. We spreken hier bijvoorbeeld over een **toename in verantwoordelijkheid en autonomie** of over **extra en/of andere activiteiten, taken en resultaatgebieden** waar de medewerkers aandacht aan moeten besteden. Dit zijn aspecten die een invloed kunnen hebben op de functiebeschrijving, -weging en -classificatie.

Hieronder worden algemene principes en tips beschreven die u kunnen helpen om een correcte vertaalslag te maken van functies in een context van innovatieve arbeidsorganisatie naar een functieclassificatiestructuur.

VAN INDIVIDUELE TAKEN & VERANTWOORDELIJKHEDEN NAAR GENERIEKE FUNCTIES

In een context van innovatieve arbeidsorganisatie en/of zelforganiserende teams hebben medewerkers een uitgebreid pakket aan variërende verantwoordelijkheden. Een functiebeschrijving opstellen voor een medewerker die rekening houdt met alle mogelijke activiteiten en verantwoordelijkheden is dan ook een moeilijke opdracht. Een alternatief is het kiezen voor meer **generieke functiebeschrijvingen** die de algemene en structurele aspecten van de functie beschrijven.

Generieke functiebeschrijvingen hebben volgende **voordelen**:

- | Flexibel
- | Duurzaam
- | Transversaal: ze laten de vakgebieden los
- | Beschrijving van de algemene activiteiten
- | Een compacte en beheersbare lijst van resultaatgebieden.

In een situatie van innovatieve arbeidsorganisatie zijn dit net de kenmerken die gewenst zijn voor functiebeschrijvingen. Dit zorgt ervoor dat zij **minder snel gewijzigd moeten worden en dus duurzamer zijn**.

Natuurlijk zorgen de bovenstaande voordelen van generieke functiebeschrijvingen ook voor enkele **aandachtpunten**:

- | **Ad-hoc of persoonsgebonden verantwoordelijkheden, rollen en activiteiten**
Wanneer we de algemene principes van functieweging en functieclassificatie toepassen, mogen enkel de structurele en duurzame functiestructuren worden opgenomen in een functiebeschrijving. Dit houdt in dat ad-hoc of persoonsgebonden verantwoordelijkheden, rollen en activiteiten die een werknemer krijgt naar aanleiding van het werken in een zelforganiserend team, niet kunnen opgenomen worden in een generieke functiebeschrijving.
- | **Geen 100% match met de uitgeoefende functie**
Wanneer er gewerkt wordt met generieke functiebeschrijvingen kan er geen 100% match zijn met de uitgeoefende functie. Er wordt dan ook algemeen gestreefd naar een match van 80%. Op die manier zitten de kernverantwoordelijkheden die structureel worden uitgeoefend vevat in de functiebeschrijving.

De extra activiteiten en verantwoordelijkheden van een bepaalde functie, die slechts in bepaalde perioden of met een mindere regelmaat worden uitgevoerd, kunnen op een andere manier in rekening gebracht worden. Dit kan bijvoorbeeld **via persoonlijke of ontwikkeldoelstellingen** die per medewerker worden opgesteld of **via een fleximatrix**.

Voorbeeld van een fleximatrix

controleren	✗	●	□	●●	■	●●	■	●●	□	□	●●	●●	●	■	□	●●	●●	■	□
subassemblage	●●	✗	■	●	●	✗	✗	✗	●	■	✗	●	□	✗	●	●●	□	●	■
hydroliek montage	■	✗	●	✗	●●	●●	□	■	✗	✗	✗	✗	✗	●●	✗	✗	✗	✗	✗
frame montage	●	✗	●●	●	■	●	□	✗	■	□	✗	✗	●	✗	□	■	□	✗	□
options montage	✗	✗	●●	□	●●	●●	✗	●	●	■	✗	✗	✗	●	■	●●	■	✗	✗
ringleiding montage	●	✗	●●	●	●	■	✗	✗	■	□	✗	✗	✗	■	✗	●	✗	✗	■
blower montage	✗	✗	□	■	□	●	✗	✗	●	●●	●●	●	✗	■	✗	■	●	■	●●
afmontage	□	✗	■	●●	✗	□	✗	●	✗	✗	●	✗	□	✗	✗	✗	✗	●	●●
elektra/elektronica	■	●	●●	●	□	✗	●●	✗	●	□	●●	✗	✗	✗	✗	✗	✗	□	□
testen	✗	●	●	●	✗	□	●	●	●●	■	●	✗	✗	●●	■	✗	●●	✗	●
schoonmaken	✗	✗	■	●	●●	●●	●●	✗	■	■	□	●	✗	□	●●	□	■	■	■

- ✗ kan de taak niet
- kan de taak onder begeleiding
- kan de taak zelfstandig
- potentie om anderen te trainen
- kan anderen trainen



Een fleximatrix geeft per team een overzicht van welke teamleden verantwoordelijk zijn voor welke taken. Er is niet alleen oog voor operationele taken, maar ook voor zogenaamde 'regeltaken', taken die meer betrekking hebben op de organisatie en werking van het team

SAMENSTELLEN VAN FUNCTIES BINNEN ZELFORGANISERENDE TEAMS

Bij het opstellen van functiebeschrijvingen moet voldoende aandacht besteed worden aan het samenstellen van functies binnen zelforganiserende teams. Hieronder worden enkele richtlijnen naar voor geschoven.

Logische functies van vergelijkbare zwaarte

We spreken binnen de context van zelforganiserende teams vaak over het toekennen van extra verantwoordelijkheden en het uitbreiden van het takenpakket. Het is echter belangrijk om een onderscheid te maken tussen onder andere **uitvoerend-operationele activiteiten, gespecialiseerde activiteiten en coördinerende activiteiten**. Wanneer van bepaalde functies binnen een zelforganiserend team enkel verwacht wordt om hoofdzakelijk operationele of uitvoerende taken op te nemen en de meer coördinerende of gespecialiseerde taken worden opgenomen door andere functies, kunnen er hiervoor aparte functiebeschrijvingen worden opgesteld.

Cluster activiteiten en taken tot logische functies van vergelijkbare zwaarte. Zo vermijd je dat een medewerker opdrachten krijgt die voor hem/haar niet haalbaar of net te weinig uitdagend zijn. Ook voor de organisatie heeft het clusteren van taken tot logische functies voordelen. De zwaarste taken moeten immers in rekening gebracht worden bij de functieweging. Zij kunnen het functiegewicht (functieklasse) beïnvloeden, zelfs als gaat het om een beperkt aantal taken of om taken die slechts een beperkt percentage van de functie uitmaken.



Voorbeeldscenario 1:

	FUFA 1	FUFA 2
Klasse A		
Klasse B		

Bij analyse van de verantwoordelijkheden van het team, blijkt dat de verschillende verantwoordelijkheden te clusteren zijn in twee functies van klasse A en B, waarbij de functie in klasse A behoort tot de functiefamilie 1 en de functie in klasse B tot de functiefamilie 2.

Analyse	Conclusie
<ul style="list-style-type: none"> ┆ Verantwoordelijkheden zijn op te splitsen in 2 functies in klasse A & klasse B; ┆ Complexe of specifieke activiteiten kunnen niet door iedereen worden opgenomen en worden toegewezen aan klasse A-functies. 	<ul style="list-style-type: none"> ┆ 2 functiebeschrijvingen wegen en toewijzen aan een klasse binnen desbetreffende functiefamilie; ┆ Medewerkers worden toegewezen aan een functie volgens de 80% regel.

Voorbeeldscenario 2:

	FUFA 1	FUFA 2
Klasse A		
Klasse B		

Bij analyse van de verantwoordelijkheden van het team, blijkt dat de verschillende verantwoordelijkheden te clusteren zijn in 2 functies van klasse A en B, waarbij beide functies toegewezen kunnen worden aan dezelfde functiefamilie (de functie is een verzameling van verantwoordelijkheden uit functiefamilie 2).

Analyse	Conclusie
<ul style="list-style-type: none"> ┆ Verantwoordelijkheden zijn op te splitsen in 2 functies in klasse A & klasse B, maar binnen éénzelfde functiefamilie. ┆ Complexe of specifieke activiteiten kunnen niet door iedereen worden opgenomen en worden toegewezen aan klasse A-functies. 	<ul style="list-style-type: none"> ┆ Er worden twee functiebeschrijvingen gemaakt en werknemers worden hieraan toegewezen. ┆ Medewerkers worden toegewezen aan een functie volgens de 80% regel.

Keuze tussen families en functies

Het is ook mogelijk dat een medewerker verantwoordelijkheden heeft die binnen meerdere generieke functiebeschrijvingen en/of families vallen. In dit geval is het vaak zeer moeilijk om één functie te kiezen waaraan deze medewerker kan worden toegewezen.



- Een eerste methodiek bestaat erin om op een **pragmatische manier** de medewerker **toe te wijzen** aan die functie/familie waarvan hij/zij de meeste taken uitvoert. Hierbij moet men nagaan wat **de essentie** en het **hoofddoel** van de functie is binnen een bepaald tijds kader (één of over meerdere jaren).
- Een tweede methodiek bestaat uit het vastleggen van **regels met betrekking tot de tijd** die de medewerker besteedt aan de uitoefening van verschillende functies. Deze objectieve **percentages** kunnen toegepast worden om een keuze te maken tussen de uitgeoefende functies.
- Een derde mogelijkheid bestaat er uit om de functie te beschouwen als een **niet-toewijsbare functie** en deze te wege volgens de aanpak en methodiek die zal uitgewerkt worden voor niet-toewijsbare functies. Het resultaat van deze weging is een doorslaggevend element bij de uiteindelijke beslissing.

Voorbeeldscenario 3:

	FUFA 1	FUFA 2
Klasse A		
Klasse B		

Bij analyse van de verantwoordelijkheden van het team, blijkt dat de verschillende verantwoordelijkheden te clusteren zijn in twee functies van klasse A en B, waarbij beide functie over een periode van meerdere jaren structureel taken uitvoeren die tot 2 verschillende functiefamilies behoren.

Analyse	Conclusie
<ul style="list-style-type: none"> Verantwoordelijkheden zijn op te splitsen in 2 functies in klasse A & klasse B; Verantwoordelijkheden behoren tot 2 functiefamilies Complexe of specifieke activiteiten kunnen niet door iedereen worden opgenomen en worden toegewezen aan klasse A-functies. 	<ul style="list-style-type: none"> 2 functiebeschrijvingen opmaken die resultaatgebieden uit 2 functiefamilies combineren Optie 1: Op basis van de essentie en het hoofddoel van de functies, deze voor de weging toewijzen aan een functiefamilie Optie 2: op basis van de tijd die besteed wordt aan de taken uit de 2 functiefamilies, de functies voor de weging toewijzen aan een functiefamilie Optie 3: de functies beschouwen als niet toewijsbare functies en hen wege m.b.v. de methodiek die voor de niet toewijsbare functies uitgewerkt zal worden Medewerkers worden toegewezen aan een functie volgens de 80% regel.

INDELINGSCRITEERIA ALS BIJKOMENDE FACTOR

Door het doorgeven van de verantwoordelijkheden aan de teamleden van zelforganiserende teams kan de invulling van de functies wijzigen. Indien de gedeelde verantwoordelijkheid en autonomie verzwarend is voor de functie, wordt dit zichtbaar gemaakt via het indelingscriterium “Organisatie – en samenwerkingsvorm”, waarbij de keuze voor de hoogste waarde tevens aanleiding geeft tot het opnemen van een extra resultaatgebied (RG) in de functiebeschrijving.

Waarde 1	Op formele of informele manier overbrengen van kennis en/of vaardigheden aan collega's, binnen of buiten het eigen team, en hen ondersteunen waar nodig.
Waarde 2	Opnemen van één of meerdere structurele taken m.b.t. gedeelde verantwoordelijkheid om de teamplanning en –werking mee vorm te geven, te sturen, te organiseren en te evalueren.
	OF Vakinhoudelijk of organisatorisch (functioneel) aansturen van de dagelijkse operationele activiteiten van een team.
Waarde 3	OF Vanuit vakkennis, fungeren als inhoudelijk aanspreekpunt. Beschikbaar stellen van kennis aan het team om het kennisniveau op peil te houden.
	Als hiërarchisch leidinggevende, coördineren, aansturen en coachen van een team met als doel hen te stimuleren tot optimale prestaties, betrokkenheid en verdere ontwikkeling (RG). OF Vanuit een doorgedreven expertise, fungeren als inhoudelijk aanspreekpunt. Bouwt de kennis verder uit en verankert deze binnen de organisatie om het kennisniveau op peil te houden (RG).