

A woman with curly hair and glasses is smiling while working at a desk. She is wearing a white button-down shirt. In front of her is a laptop and some papers. The background is a bright, modern office space with large windows. A large green diagonal shape is overlaid on the left side of the image, containing the text.

# Functies beschrijven voor FWG

Utrecht, november 2022

Functionies beschrijven voor FWG is een uitgave van FWG Bedrijf BV.

**Ontwerp** Het Zomerpaleis; Saskia Franken  
**Druk** Veenman+, Rotterdam

Aan de inhoud van deze publicatie kunnen geen rechten worden ontleend.

FWG, FWG 3.0 en FunctieWaardering Gezondheidszorg zijn door FWG gedeponeerde merknamen.

Delen van deze publicatie mogen worden overgenomen, onder voorwaarde dat de tekst of het tekstdeel volledig en zonder toevoegingen wordt opgenomen onder vermelding van de titel van deze publicatie.

## Inleiding

Een functiebeschrijving is een formeel document dat op hoofdlijnen de verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor een functie vastlegt. Daarnaast legt de beschrijving vast wat de kern of het doel is van de functie en wat de eisen aan de medewerker zijn om de functie uit te kunnen voeren. De beschrijving maakt onderdeel uit van de arbeidsovereenkomst tussen werkgever en werknemer en vormt de basis voor de beloning.

Met deze publicatie heb je een praktische handleiding in handen voor het beschrijven van functies, volgens de kwaliteitseisen die hier in de zorg-cao's aan worden gesteld. Door functies op deze manier te beschrijven kan de functie worden ingedeeld met het functiewaarderingssysteem FWG 3.0 of de matrix-variant van FWG. Daarnaast zorgt het voor consistentie in het functiegebouw en voor een solide basis voor HR-beleid.

### Wat vind je in deze publicatie?

Of je nu taakgericht, resultaatgericht, specifiek, generiek of vanuit een ander uitgangspunt functies gaat beschrijven, deze handleiding geeft je houvast in de vorm van richtlijnen, voorbeelden, tips en hulpvragen. Daarnaast gaan we in op de criteria om bestaande beschrijvingen samen te voegen en zo (opnieuw) tot een compact functie-huis te komen. We benoemen kort verschillende soorten formats en elementen die je naar wens toe kunt voegen om de beschrijving optimaal in te kunnen zetten.

### Wat vind je niet in deze publicatie?

We besteden geen aandacht aan de vormgeving van het proces van beschrijven en waarderen van functies in je organisatie, of aan de rolverdeling daarbinnen. We gaan ook niet in op welk format het best passend voor jouw organisatie is. Bij deze keuze spelen veel factoren een rol, zoals de visie van de organisatie, de aanstuuringsfilosofie, de opbouw van de gesprekscyclus, het gebruik van prestatie-indicatoren enzovoort. Dit is maatwerk.

*FWG beantwoordt graag je vragen over proces, rolverdeling en functieformat. Zie [fwg.nl](http://fwg.nl).*

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>03</b>		
•.....•			
<b>1. De functiebeschrijving</b>	<b>07</b>		
•.....•			
Algemene kenmerken	09		
Taakgericht, resultaatgericht of nog anders..?	09		
Extra elementen toevoegen	11		
Onderhoud aan het functiehuis: harmonisatiecriteria	12		
Samenvatting: functies beschrijven, een vak apart	14		
<b>2. Kwaliteitseisen vanuit de cao's</b>	<b>17</b>		
•.....•			
Actualiteit en herkenbaarheid	19		
Indeelbaarheid met FWG	20		
Inhoudelijk verplichte elementen	20		
<b>3. Stap voor stap beschrijven</b>	<b>23</b>		
•.....•			
stap 1 Algemene functie-informatie	25		
stap 2 Doel/kern van de functie	25		
stap 3 Plaats in de organisatie	26		
3.1 Leiding geven/leiding ontvangen	26		
3.2 Optioneel: situatieschets	28		
3.3 Optioneel: functionele interne en externe werkcontacten	30		
Stap 4 Functie-inhoud	30		
4.1 Inhoud op hoofdlijnen	30		
4.2 Resultaten toevoegen	33		
Stap 5 Toelichting op de functie-eisen	36		
De 9 FWG-gezichtspunten	39		
1. Kennis	40		
2. Zelfstandigheid	42		
3. Sociale vaardigheden	44		
4. Risico's, verantwoordelijkheden en invloed	46		
5. Uitdrukkingsvaardigheid	48		
6. Bewegingsvaardigheid	50		
7. Oplettendheid	52		
8. Overige functie-eisen	54		
9. Inconveniënten	56		
<b>Bijlagen</b>	<b>59</b>		
•.....•			
a. Toelichting op het begrip 'functie'	61		
b. Begrippenkader FWG	67		
c. Checklist functieanalyse	93		
d. Trefwoordenlijst	109		



De functie-  
beschrijving

# 1. De functiebeschrijving

## Algemene kenmerken

Zoals genoemd in de inleiding, is een functiebeschrijving een formeel document. Het maakt onderdeel uit van de arbeidsovereenkomst tussen werkgever en werknemer en definieert de arbeidsrelatie en de grond waarop de beloning plaatsvindt. De functiebeschrijving legt vast wat de kern/het doel van de functie is, de plaats in de organisatie, de verantwoordelijkheden, de bevoegdheden en de functie-eisen voor een functie, uitgaande van normale arbeidsomstandigheden. Bij het beschrijven is een aantal zaken van belang:

### DEFINITIE

Een functie omvat het geheel van actuele taken/werkzaamheden inclusief verantwoordelijkheden, die in een bepaalde organisatorische positie ten behoeve van de organisatie in normale werktijd door een medewerker werkelijk worden verricht.

IN BIJLAGE A VIND JE EEN UITGEBREIDE TOELICHTING OP HET BEGRIJP FUNCTIE, MET BIJBEHOOREND BEGRIPPENKADER.

- ▷ De eisen aan een medewerker (de functie-eisen) worden beschreven aan de hand van negen FWG-gezichtspunten (hoofdstuk 2);
- ▷ De functiebeschrijving geeft de feitelijke en actuele situatie weer. De gebruiksduur van een beschrijving is afhankelijk van de soort functie en van de ontwikkelingen binnen de organisatie, het beroep, dan wel de functie zelf (hoofdstuk 2).
- ▷ De functie moet los gezien worden van de medewerker. Een functiebeschrijving is niet persoonsgebonden, hoewel dit voor functies waar slechts één persoon op is aangesteld, wel zo kan lijken.
- ▷ Aangezien de functiebeschrijving een formeel document is en onderdeel van de arbeidsovereenkomst, mag het document niet zonder meer eenzijdig veranderd worden. In de van toepassing zijnde cao staan procedures voor het aanpassen van het document; de procedures voor (her)beschrijving en herindeling.

## Taakgericht, resultaatgericht of nog anders..?

Voordat je aan de slag gaat met beschrijven, maak je de keuze voor een format dat in lijn is met de kenmerken van je organisatie, zoals de visie, kernwaarden, aansturingsfilosofie, cultuur of klantbenadering. Vragen die je hierbij kunt stellen zijn:

- ▷ Wat wil de organisatie met de functiebeschrijving uitdragen?
- ▷ Wat wil de organisatie met de functiebeschrijving bereiken?
- ▷ Waar wordt de functiebeschrijving voor ingezet? Alleen voor functiewaardering of ook in de gesprekscyclus of als onderdeel van de arbeidsmarktcommunicatie?
- ▷ Welke aansturingsfilosofie is leidend binnen de organisatie?

▷▷▷ Fundamenteel is er niet veel verschil tussen kerntaken en resultaatgebieden. Beide geven de belangrijkste aandachtsgebieden binnen het bereik van de functie weer. Bij beide worden in de praktijk doorgaans de activiteiten uitgewerkt, waarbij het werkproces als kapstok wordt aangehouden. Het verschil zit voornamelijk in de aansluiting op de aansturingfilosofie: wordt er primair op taakuitvoering gestuurd of worden de medewerkers expliciet aangestuurd op de toegevoegde waarde van de functie voor de organisatie en de patiënt/cliënt/bewoner? Daarnaast geeft resultaatgericht beschrijven de mogelijkheid om algemener/abstracter te beschrijven omdat er meer nadruk ligt op het resultaat dan op de taken die nodig zijn om 'er te komen'.

In hoofdlijnen kun je taakgericht of resultaatgericht beschrijven. De keuze voor taak- of resultaatgericht beschrijven hangt af van de wens om al dan niet te gaan sturen op resultaten.

▷ **Taakgericht:** de taakgerichte beschrijving is met name gericht op het 'wat': wat moet de medewerker op hoofdlijnen doen? Het inhoudelijke deel van de functie is doorgaans uitgewerkt in termen van 'kerntaken', en de daarbij behorende activiteiten zijn daaronder uitgewerkt.

▷ **Resultaatgericht:** de resultaatgerichte beschrijving is gericht op het 'waarom': welke bijdrage wordt er vanuit de functie geleverd aan de doelstellingen van het organisatieonderdeel en wat is de toegevoegde waarde van de functie voor de klant? Het inhoudelijke deel van de functie is doorgaans uitgewerkt in resultaatgebieden, de daarbij behorende activiteiten en/of de resultaten. Activiteiten worden ook wel eens weggelaten, mits het functiebeeld daarmee niet onduidelijk wordt.

### Generiek of specifiek? Abstract of gedetailleerd?

Naast de keuze voor taak- of resultaatgericht kun je bepalen op welk abstractieniveau je de functie weer wilt geven. In plaats van alle functies apart – specifiek - te beschrijven, kun je functies die gelijk van inhoud en niveau zijn in één beschrijving samenvoegen. Bijvoorbeeld: niet voor elke afdeling een aparte secretaressefunctie, maar zo mogelijk één beschrijving voor alle secretaressefuncties samen. Dit noemen we generiek beschrijven. Verderop in dit hoofdstuk lees je meer over de criteria voor het samenvoegen van beschrijvingen.

Beschrijf je de functies volgens de kwaliteitseisen in de cao (hoofdstuk 2), dan beschrijf je op hoofdlijnen, abstract. In sommige gevallen kan het echter nuttig zijn om de functie-inhoud en functie-eisen gedetailleerd(er) te beschrijven. Bijvoorbeeld in het geval van een nieuwe functie, waarbij de medewerker en de organisatie nog geen goed beeld hebben van wat er gevraagd wordt.

Zowel taakgerichte als resultaatgerichte beschrijvingen kunnen dus generiek of specifiek, abstract of gedetailleerd beschreven worden. Het is heel goed mogelijk om een functie op een resultaatgerichte en toch gedetailleerde wijze te beschrijven. Maar je kunt ook kiezen voor een taakgericht, generiek format. Bovenstaande keuzes zijn niet uitputtend en niet in beton gegoten; de uiteindelijke vorm kan een combinatie van verschillende formats zijn. Het uitgangspunt is vaak functies zo generiek (algemeen) mogelijk te beschrijven zodat het functiehuis overzichtelijk en beheersbaar blijft.

Wat we ook zien, is dat van de functiebeschrijving meer wordt gemaakt dan enkel een weergave van de inhoud van de functie. Organisaties gieten de beschrijving bijvoorbeeld in een aantrekkelijk, in de huisstijl vormgegeven document, geschreven in de je-vorm, gericht op de (potentiële) medewerker. Vaak is deze beschrijving geschreven vanuit de kernwaarden van de organisatie en resultaatgericht. De lezer krijgt daardoor een goed beeld van waar hij of zij met deze functie aan bijdraagt en kan zich zo goed met de functie en de organisatie identificeren.

Deze functiebeschrijving vervult vaak een rol in de arbeidsmarktcommunicatie en het aantrekkelijk presenteren van de werkgever. Ook in deze variant blijven de kwaliteitseisen vanuit de cao overeind staan.

▷▷▷ **Specifiek aandachtspunt bij het toevoegen van competenties aan een functiebeschrijving is het niveau waarop de competenties worden uitgewerkt. Zorg er in elk geval voor dat er een balans is tussen de gedragsniveaus die je bij de competenties beschrijft en de functie-eisen die je bij de FWG-gezichtspunten beschrijft. Een te hoog gekozen competentieniveau kan een opwaarderend effect hebben op de functiewaardering en indeling van de functie. Een te laag competentieniveau op zijn beurt, een afvallend effect.**

### Extra elementen toevoegen

Naast de verplichte onderdelen zoals vermeld in de zorgcao's, kun je naar wens competenties, rollen, prestatie-indicatoren of andere elementen aan de functiebeschrijvingen toevoegen. De cao-kwaliteitseisen leggen hierin geen beperking op.

### Competenties

Competenties zijn bedoeld om aan te geven 'hoe' de functie uitgevoerd dient te worden; welk gedrag is gewenst en leidt tot de juiste performance? Door het opstellen van competentieprofielen kun je hier gericht op sturen en komt er meer ruimte voor de ontwikkeling van de mens achter de functie.

In de praktijk kun je:

1. competenties opnemen in de functiebeschrijving;
2. competenties vastleggen in een apart profiel als bijlage bij de functiebeschrijving.

### Rollen

Een rol is een activiteit, of een combinatie van samenhangende activiteiten, die een medewerker tijdelijk uitvoert en die geen onderdeel uitmaakt van de kern van de functie. Met een rol kun je op individueel niveau tijdelijk een extra activiteit of taak aan iemand toekennen, zonder dat dit direct leidt tot een nieuwe functie. Rollen zijn een kans voor medewerkers om zich te ontwikkelen, in de diepte of breedte, en om zijn of haar talenten - naast de functie - te ontwikkelen. Je kunt een rol wel of niet expliciet beschrijven, daarin maakt elke organisatie zijn eigen afwegingen. Hierin zijn meerdere opties:

1. de rol onderdeel maken van de functiebeschrijving;
2. de rol apart beschrijven in een rolbeschrijving;
3. de rol beschrijven in een addendum bij de beschrijving.

### Prestatie-indicatoren

Als de organisatie wil sturen op resultaten kunnen er prestatie-indicatoren worden toegevoegd aan de functiebeschrijving: meetpunten aan de hand waarvan de resultaten beoordeeld kunnen worden zoals vastgestelde begroting, lager ziekteverzuim, minder verloop en binnen gesteld budget blijven.

*We stippen deze extra elementen hier kort aan. Op [fwg.nl](http://fwg.nl) vind je meer informatie over onze expertise en ondersteuning op dit vlak.*

### Onderhoud aan het functiehuis: harmonisatiecriteria

In de loop van de jaren kan een functiehuis uit zijn voegen barsten; er zijn soms (te) veel beschrijvingen ontstaan, waardoor het functiehuis onoverzichtelijk is geworden en zijn doel voorbij schiet. Een onderhoudstraject waarbij het functiehuis onder de loep genomen wordt en de keuzes ten aanzien van formats heroverwogen worden – een harmonisatietraject - is dan aan te bevelen.

Om vanuit een bestaand functiehuis met veel en/of zeer specifieke functiebeschrijvingen tot een nieuw compact functiegebouw te komen zijn belangrijke vragen:

- ▷ Wanneer kunnen twee of meerdere (huidige) functiebeschrijvingen worden samengevoegd en herschreven tot één enkele (nieuwe) beschrijving? En:
- ▷ Welke criteria kunnen daarvoor gebruikt worden?

Bij het samenvoegen (indikken) van minimaal twee bestaande functiebeschrijvingen ga je niet uit van de letterlijke functietekst, maar van het achterliggende functiebeeld. De volgende criteria gelden bij het indikken als uitgangspunt:

#### 1. Functiewaarderingscriteria

Zoals aangegeven moet een functiebeschrijving de actuele situatie weergeven. De beschrijving moet voldoende informatie bevatten op de negen FWG-gezichtspunten om de functiegroep eenduidig en valide met FWG 3.0 dan wel de matrixvariant te kunnen bepalen.

#### VOORBEELD

Paramedische functies zijn niet allemaal zonder meer samen te voegen tot een enkele beschrijving, omdat onder andere de setting, het specifieke vakgebied en daarmee samenhangende vereiste kwalificaties en vaardigheden leiden tot verschillende scores op een aantal van de FWG-gezichtspunten. Harmonisatie zou tot een te abstracte beschrijving en een te diffuus functiebeeld leiden, waardoor ook de herkenbaarheid voor de medewerker in het geding komt.

▷▷▷ Het samenvoegen van verschillende functies moet niet te ver doorgevoerd worden. Van belang blijft het functiebeeld scherp te houden, zodat de functie eenduidig ingedeeld kan worden.

**Samenvoeging** van functies is, op basis van de FWG-systematiek, mogelijk wanneer

- ▷ het functiebeeld (inhoudelijk functioneel kader, verwoord in de functiebeschrijving) gelijk is;
- ▷ het niveau van de functies (de indeling in de FWG-functiegroep) gelijk is  
en
- ▷ het functie-eisenpatroon (de afzonderlijke waarderings/ letterwaarden op de 9 FWG-gezichtspunten) bij objectieve interpretatie van de functietekst gelijk kan zijn, of, in de matrix-variant, tot dezelfde kolom binnen één kernfunctie behoort.

**Samenvoeging is dus niet mogelijk** wanneer:

- ▷ op grond van de functiecontext (zoals specifiek structurele taken, hiërarchische positie, specifieke cliëntengroep, bevoegdheden, etc.) de waardering op de FWG-gezichtspunten niet gelijk kan zijn, of binnen een andere kernfunctie dan wel andere matrixkolom valt.

## 2. Mate van herkenbaarheid voor de medewerker

Hoewel er, op basis van bovenstaande, FWG-technische mogelijkheden kunnen bestaan om een aantal functiebeschrijvingen in te dikken tot één nieuwe, kan dit onverhoopt leiden tot verlies van herkenbaarheid van de uitgevoerde functie voor medewerkers en leidinggevenden.

▷▷▷ Wanneer je de functiebeschrijving in de gesprekscyclus wilt gebruiken, bijvoorbeeld als handvat bij het maken van resultaatafspraken, dan zal de functie herkenbaar moeten zijn.

▷▷▷ Wanneer medewerkers hun functie onvoldoende herkennen in een functiebeschrijving, is de kans groot dat zij bezwaar zullen maken. Dit is vaak aan de orde bij te abstracte functiebeschrijvingen.

Kortom: als het abstractieniveau van technisch correct samengevoegde functiebeschrijvingen te hoog is en leidt tot verlies van herkenbaarheid, dan zal alsnog voor differentiatie gekozen moeten worden.

## Samenvatting: functies beschrijven, een vak apart

Het beschrijven van een functie is niet eenvoudig. Naast schrijfvaardigheid en kennis van de FWG-systematiek vraagt het formuleren van de juiste functietekst om onderzoek en analyse van werkprocessen, organisatiestructuur en bijvoorbeeld vakgebieden.

Daarnaast moet je als beschrijver concreet zijn en voldoende informatie opnemen zodat de lezers (werkgever, werknemer, FWG-deskundige) zich een goed beeld van de functie kunnen vormen. De beschrijving definieert de arbeidsrelatie tussen werknemer en werkgever en moet daarom helder de functie-karakteristieken verwoorden. Daarna is het de kunst de samenhang tussen de functie-specifieke activiteiten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden enerzijds en de functie-eisen anderzijds weer te geven (consistentie). Ook de onderlinge samenhang tussen functies

moet worden bewaakt. Tegelijkertijd is het zaak niet te verzanden in details en overbodige informatie. Beschrijf generiek waar het kan, en specifiek waar het moet.

Om het beschrijven van functies onder de knie te krijgen is training en oefening nodig. Gezien het belang van de functiebeschrijving voor de organisatie is dit geen overbodige luxe. De functiebeschrijving vormt tenslotte de basis van het HR-beleid; het is niet alleen nodig voor de indeling met FWG, maar kan ook worden ingezet als instrument voor het sturen op resultaten, het inzichtelijk maken van gewenste competenties en voor het beoordelen van prestaties van de medewerker. Op die manier is de functiebeschrijving niet alleen de basis voor de beloning en HR-beleid maar kan het ook de leidraad zijn voor de ontwikkeling van de medewerker.



The background is a vibrant green with various shades and geometric shapes. A large, light green number '2' is prominently displayed in the center-right. The text 'Kwaliteitseisen vanuit de cao's' is written in white, sans-serif font, positioned to the right of the number '2'.

Kwaliteitseisen  
vanuit de cao's

## 2. Kwaliteitseisen vanuit de cao's

### Zorgbranches met FWG

Een van de belangrijkste doelen van een functiebeschrijving is de functie te kunnen indelen met FWG 3.0 of de matrixvariant. De functiegroep die zo bepaald wordt, is gekoppeld aan een salarisschaal in de betreffende zorgcao.

In de cao's van onderstaande zorgbranches staat de toepassing van FWG opgenomen. Dit vereist dat er van alle functies een door de werkgever vastgestelde functiebeschrijving is.

▷▷▷ De beschrijving moet de functie herkenbaar weergeven en voldoende informatie over en beeld van de actuele activiteiten en functie-eisen geven om een geldige indeling te kunnen bepalen.

- Cao Ziekenhuizen
- Cao Geestelijke gezondheidszorg
- Cao Gehandicaptenzorg
- Cao Verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg
- Cao Geboortezorg
- Cao Ambulancezorg

### Actualiteit en herkenbaarheid

In de beschrijving moet formeel worden vastgelegd wat er in de actuele praktijk-situatie van medewerkers gevraagd wordt. Deze werkelijk uitgevoerde activiteiten (de zogenaamde IST-situatie) zijn herkenbaar voor de medewerkers en maatgevend voor de indeling van de functie. Het gaat er bij het beschrijven van functies dus niet om de eventuele opvattingen binnen beroepsgroepen (beroepsprofielen) of wensen binnen de organisatie over hoe de functie in de (verre) toekomst vorm zou moeten krijgen (de zogenaamde SOLL-situatie) vast te leggen.

Kenmerk van een functie is dat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden regelmatig voorkomen (zie bijlage A voor een toelichting op het begrip 'functie'). Een functiebeschrijving legt daarom alleen de structurele activiteiten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vast. Eenmalige, kortdurende, incidentele en/of min of meer toevallig voorkomende werkzaamheden of werkomstandigheden worden dus niet opgenomen.

Kortom: de werkgever legt in de beschrijving formeel en op hoofdlijnen vast wat er in de actuele situatie van medewerkers in de functie gevraagd wordt.

### Indeelbaarheid met FWG

Het functiebeeld dat ontstaat, bepaalt in FWG 3.0 de uiteindelijke waardering op de negen FWG-gezichtspunten en de indeling in de functiegroep. In de matrixvariant gebeurt dit door de vergelijking van kolommen op diverse functieniveaus binnen een kernfunctie. De beschrijving moet daarom voldoende beeld van en informatie over de functie geven, om de indeling eenduidig te kunnen bepalen.

Met andere woorden: een functiebeschrijving die dusdanig abstract/globaal is opgesteld, dat de interpretatie bij het indelen van de functie niet tot eenduidige keuzes kan leiden, voldoet niet aan de kwaliteitsnorm.

### Inhoudelijk verplichte elementen

Naast de eisen die gesteld worden aan actualiteit, herkenbaarheid en indeelbaarheid met FWG, moet de beschrijving in elk geval de volgende informatie bevatten:

- ▷ algemene functie-informatie (o.a. functienaam);
- ▷ kern/doelstelling van de functie;
- ▷ de (hiërarchische) plaats in de organisatie;
- ▷ de functie-inhoud: taken/resultaatgebieden op hoofdlijnen uitgewerkt;
- ▷ toelichtingen op de gestelde eisen per FWG-gezichtspunt;
- ▷ kenmerk en informatie over de totstandkoming/vaststelling functiebeschrijving.

### Consistentie

Merk hierbij op dat het van belang is de samenhang tussen de onderdelen te borgen: de activiteiten moeten afleidbaar zijn van het doel van de functie, de functie-eisen moeten afleidbaar zijn van de activiteiten. Deze samenhang wordt ook wel consistentie genoemd. Je neemt geen nieuwe informatie op bij het beschrijven van de functie-eisen.

▷▷▷ De toelichtingen op de negen gezichtspunten zijn ook relevant om functies te kunnen indelen met de matrixvariant omdat deze een preciezere duiding geven aan welke functie-eisen moet worden voldaan en ook om de functies, bijvoorbeeld in het geval van een landelijke bezwaarzaak, alsnog te kunnen indelen met behulp van FWG 3.0.

## FWG-gezichtspunten

1. Kennis
2. Zelfstandigheid
3. Sociale vaardigheden
4. Risico's, verantwoordelijkheden en invloed
5. Uitdrukkingsvaardigheid
6. Bewegingsvaardigheid
7. Oplettendheid
8. Overige functie-eisen
  - Volharding, geduld en doorzettingsvermogen
  - Systematisch, ordelijk en/of hygiënisch werken
  - Onkreukbaarheid, eerlijkheid, integriteit en betrouwbaarheid
  - Representatief voorkomen en gedrag
  - Gevoel voor het menselijk lichaam, materiaal en/of apparatuur
9. Inconveniënten
  - Fysieke belasting
  - Psychische belasting
  - Bezwarende werkomstandigheden
  - Risico op persoonlijk letsel



Stap voor  
stap beschrijven

### 3. Stap voor stap beschrijven

**S**pecifiek  
**M**eetbaar  
**A**ccceptabel  
**R**ealistisch  
**T**ijdgebonden

ZIE P. 91 VOOR EEN  
UITGEBREIDERE  
TOELICHTING.

In dit hoofdstuk geven we op alle onderdelen van de beschrijving een toelichting. We starten telkens met richtlijnen en geven daarbij voorbeelden en tips. De cao-kwaliteitseisen zijn hierbij leidend, ongeacht het format dat je toepast.

Je komt in dit hoofdstuk een aantal keer de term SMART tegen. Een toelichting op deze afkorting vind je in bijlage B. In bijlage D vind je dit hoofdstuk samengevat in een handige checklist. Deze kun je gebruiken bij het verzamelen van informatie over de functie en als je een leidinggevende of medewerker interviewt over de betreffende functie.

#### Stap 1: Algemene functie-informatie

Beschrijf de formele naam van de functie, eventueel aangevuld met de naam van de organisatie en/of het organisatieonderdeel. Het eventueel vermelden van de organisatie, dienst, sector of afdeling geeft inzicht in de plaats van de functie in de organisatie.

#### Stap 2: Doel/kern van de functie

Beschrijf kort het doel of de kern van de functie (1 á 2 zinnen). Formuleer het op hoofdlijnen en licht in algemene bewoordingen toe wat de toegevoegde waarde van de functie voor de organisatie en de klant (in- of extern) is.

Beschrijf het doel in tamelijk abstracte/globale termen, niet zozeer in SMART-geformuleerde resultaten. Beschrijf ook bij voorkeur geen opsomming van taken. De uitwerking van deze details kun je in de overige onderdelen van de functiebeschrijving uitwerken.

#### Voorbeelden

*Verzorgingshulp B:* het verrichten van huishoudelijke en (beperkte) lichamelijke verzorging bij de cliënt thuis, zodat zoveel mogelijk de zelfredzaamheid van de cliënt wordt gestimuleerd.

*Transferverpleegkundige:* het organiseren van de nazorg voor patiënten, met als doel de samenhang en continuïteit van de zorg zo veel mogelijk te waarborgen.

*Relatiebeheerder:* het opbouwen en onderhouden van een relatienetwerk, het voeren van onderhandelingen over contracten en samenwerkingsovereenkomsten met als doel het dienstverleningspakket van de organisatie optimaal te laten

#### TIP

Wanneer functies generiek (zo algemeen toepasbaar mogelijk) beschreven worden, kan de naam van het organisatieonderdeel beter worden weggelaten, omdat de functiebeschrijving daarmee specifiekere wordt.

aansluiten op wensen en behoeften van cliënten.

**Vaste wacht:** het geven van passende ondersteuning aan de cliënt tijdens de nacht, op basis van de vastgelegde afspraken in het ondersteuningsplan met als doel een zo goed mogelijke nachtrust voor de cliënt te garanderen.

**Hoofd inkoop en logistiek:** het leidinggeven aan de afdeling inkoop en logistiek, verwerven van goederen en ontwikkelen en uitvoeren van het inkoop- en logistiek beleid teneinde de beschikbaarheid van goederen en diensten tegen een zo gunstig mogelijke prijs-kwaliteit-verhouding binnen de organisatie te waarborgen en een optimale dienstverlening te realiseren door middel van een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering.

#### TIPS

1. Het doel van de functie is bij voorkeur geen samenvatting van taken of opsomming van te behalen resultaten. Gebruik de volgende hulpvragen wanneer het lastig blijkt het doel te formuleren:
  - Waarom is de functie er?
  - Wat gebeurt er (gaat er mis) als de functie niet zou bestaan en de taken ook niet bij andere functies ondergebracht zouden zijn?
  - Wat merkt de klant van het feit dat de functie bestaat?
2. Vul in gedachten de volgende zin aan: "De in deze beschrijving aangegeven taken moeten worden uitgevoerd, zodanig dat ...". Het onderdeel dat je op de puntjes invult brengt je vaak goed in de richting van het formuleren van het doel. Neem eventueel 'zodat', 'zodanig dat', 'teneinde' of 'met als doel om' op in je beschrijving. Het laat de lezer zien wat de toegevoegde waarde van de functie voor de klant en voor de organisatie is.
3. Als het niet direct lukt het doel te formuleren, kun je ook eerst de activiteiten uitwerken om daarna het doel hier van af te leiden.

### Stap 3: Plaats in de organisatie

Dit onderdeel geeft samen met het vorige onderdeel veel informatie over de samenhang tussen de te beschrijven functie en andere functies in het functiegebouw. Het moet de samenhang expliciet maken.

#### 3.1 Leiding geven/leiding ontvangen

Beschrijf van welke medewerker leiding wordt ontvangen en aan wie de medewerker eventueel leiding geeft. Specificeer daarbij ook welke vorm van leiding wordt

#### DEFINITIE

Onder leiding geven wordt verstaan: het richting geven aan/sturen van activiteiten en daardoor verantwoordelijk voor c.q. aanspreekbaar zijn op het resultaat.

ontvangen en/of gegeven. Dat kan, volgens de FWG-terminologie, hiërarchisch, operationeel en functioneel zijn. Voor een toelichting op deze terminologie, zie bijlage B.

Het kan zijn dat een medewerker verantwoording dient af te leggen aan meerdere leidinggevers. Als deze of andere bijzondere situaties zich voordoen, geef je dit in dit onderdeel van de beschrijving aan.

#### Voorbeelden

**Zorghulp:** ontvangt hiërarchisch leiding van het afdelingshoofd. Ontvangt operationeel leiding van de teamleider en ontvangt aanwijzingen en instructies van verzorgenden.

**Coördinerend begeleider woonvorm:** ontvangt hiërarchisch leiding van het hoofd van de voorziening. Geeft operationeel leiding aan begeleiders en assistent begeleiders (circa 8 fte) en geeft aanwijzingen aan medewerkers civiele dienst en nachtdienstmedewerkers.

**Vakspecialist:** ontvangt hiërarchisch leiding van de eerste hoofdanalist. Ontvangt functioneel leiding van de klinisch chemicus. Geeft operationeel leiding aan de analisten (5 fte) van de eigen afdeling.

**Hoofd interne service:** ontvangt leiding van het sectorhoofd logistieke service. Geeft direct leiding aan 3 fte teamoudsten en indirect aan alle medewerkers van de afdeling die bestaat uit linnenvoorziening en kledingdistributie, externe bewassing, bevoorradings, beddencentrale, postkamer en afvalverwerking (ca. 24 fte).

**Hoofd laboratorium:** ontvangt leiding van de clustermanager medische ondersteuning en functionele aanwijzingen van de klinisch chemicus. Geeft leiding aan de medewerkers van het klinisch chemisch laboratorium (ca. 34 fte), waaronder drie meewerkende teamleiders.

**Manager OK/CSA:** ontvangt hiërarchisch leiding van de coördinerend manager. Geeft hiërarchisch leiding aan de eenheid (circa 110 fte). Geeft direct leiding aan 4 unithoofden OK, 1 unithoofd CSA en 1 unithoofd anesthesiologie/pijnbestrijding.

**TIPS**

1. Bij het beschrijven van de plaats in de organisatie gebruik je het begrippenkader FWG (bijlage B). Daardoor worden begrippen in alle functiebeschrijvingen van je organisatie consequent gebruikt en ontstaat er bij het indelen van de functie geen onduidelijkheid over begrippen c.q. de vorm van leiding geven.

2. Specificeer bij leidinggevende functies wat ruwweg de *span of control* van de medewerker is. Dit kan van belang zijn bij het indelen van de functie, maar het hoeft niet in een exact getal

aangegeven te worden. Geef de *span of control* aan in fulltime equivalenten (fte), bijvoorbeeld “Er wordt leiding gegeven aan ca. .. fte”.

3. Als leiding wordt gegeven aan veel medewerkers met een klein deeltijdpercentage kan eventueel naast het aantal fte ook het aantal personen worden aangegeven. Daarmee wordt een betere indicatie gegeven van de *span of control*. Doe dit alleen als het aantal fte en aantal personen ver uiteen lopen. Bijvoorbeeld: “Geef leiding aan ca.100 medewerkers, in totaal ca. 40 fte”.

**3.2 Optioneel: situatieschets**

Naast een omschrijving van het doel van de functie en informatie over de hiërarchische positie kan een situatieschets belangrijk zijn. Een situatieschets geeft aanvullende informatie over de context waarbinnen gewerkt wordt. Denk aan bijzonderheden in de organisatie, besturingsfilosofie, het type zorgverlening, doelgroep en dergelijke. De situatieschets kan voorkomen dat de informatie uit de beschrijving verkeerd geïnterpreteerd wordt bij het indelen van de functie.

Neem alleen een situatieschets op wanneer:

het van belang is voor het vormen van een goed beeld van de functie, dat wil zeggen wanneer de medewerker in een meer bijzondere setting werkt dan andere, flankerende functies

én

de organisatorische context, samenwerkingsverbanden en type zorgverlening niet goed naar voren komen in de omschrijving van doelstelling, taken, resultaatgebieden en functie-eisen.

**Voorbeelden**

*Verpleegkundige dagbehandeling/shortstay*: de dagbehandeling/short stay betreft een geïntegreerde afdeling. Op de dagbehandeling liggen patiënten één dag en op de short stay liggen patiënten meerdere dagen. De patiëntengroep is divers. Het kan bijvoorbeeld gaan om een chemokuur, knippen van amandelen, liesbreuk, ooroperatie, scopie van de schouder, slaapregistraties of verwijderen van een moedervlek.

*Trajectbegeleider*: de doelgroep bestaat uit cliënten die lange tijd niet of nooit hebben deelgenomen aan het arbeidsproces of maatschappelijke leven en gekenmerkt worden door persoonlijkheids- of sociale problematiek zoals ernstig verstoord zelfvertrouwen, gedeeltelijke arbeidshandicap of psychische stoornis. Cliënten kunnen zowel vanuit de eigen organisatie aangemeld worden als vanuit externe organisaties. Een trajectbegeleider begeleidt ongeveer 40 cliënten.

**TIPS**

1. Neem alleen de situatieschets op wanneer dit voor de waardering van de functie op een of meer gezichtspunten van invloed is.

2. Neem geen organogrammen, organisatie-schema's en vergaderschema's op. Deze verouderen snel, voegen in het algemeen niets toe aan de overige functie-informatie en hebben meestal geen invloed op het niveau van de functie.

3. Bij zorgfuncties in specifieke situaties geef je duidelijk aan met welke patiënten- of cliëntencategorie gewerkt wordt. Betreft het verzorging van somatische of psycho-geriatrische bewoners? Gaat het om begeleiding van cliënten met een verstandelijke of meervoudige beperking?

Door een korte schets aan het begin van de beschrijving kan de informatie die volgt over de inhoud van de functie en de eisen die dit aan de medewerker stelt, veel beter geplaatst worden.

4. Bij leidinggevende functies is het voor het functiebeeld belangrijk dat je ook informatie geeft over het soort functies waar leiding aan wordt gegeven, met name als het gevarieerde functies betreft. Wanneer dit nog niet is aangegeven bij plaats in de organisatie is het aan te raden dat hier te doen. Bijvoorbeeld een duale managementstructuur kan van invloed zijn op verantwoordelijkheden, bevoegdheden, samenwerking en besluitvormingsprocessen.

### 3.3 Optioneel: functionele interne en externe werkcontacten

Met functionele werkcontacten wordt bedoeld dat het voor een goede uitoefening van de functie noodzakelijk is om contact te hebben of te onderhouden met anderen. Samen met de plaats in de organisatie maakt deze informatie over de functie de samenhang met andere functies duidelijk.

Het gaat erom de belangrijkste contacten in de beschrijving op te nemen, om de diversiteit en de aard van de werkgerelateerde contacten duidelijk te maken. Het is echter niet nodig om een uitgebreide of uitputtende lijst in- en externe contacten op te nemen. De belangrijkste, functionele contacten die in de dagelijkse uitvoering van de functie aan de orde moeten zijn, kun je ook in de taken en/of resultaat-

gebieden en bij de gezichtspunten opnemen. Juist in de context van het takenpakket wordt dan helder wat het doel van de contacten is. Je hoeft in dat geval geen apart kopje 'Contacten' te beschrijven.

#### TIP

Als je toch in een apart kopje de functionele werkcontacten wilt opnemen, beschrijf dan de diversiteit ervan.

Bijvoorbeeld: "Managers, cliënten, zorgverzekeraars en overheden."

#### Voorbeelden

*Inkoper:* onderhandelt met leveranciers en sluit raamcontracten af.

*Medisch hoofd:* onderhoudt een in- en extern netwerk (nationaal en internationaal), vertegenwoordigt hierin de organisatie, signaleert samenwerkingsmogelijkheden en geeft hier mede vorm aan.

### Stap 4: Functie-inhoud

Geef de inhoud van de functie op hoofdlijnen weer. Dat wil zeggen: beschrijf helder de taken/resultaatgebieden, de verantwoordelijkheden en de bevoegdheden die in de praktijk aan de orde zijn. Let op dat - ongeacht het door de organisatie toegepaste format - de functiebeschrijving voldoende informatie over en beeld van de activiteiten moet geven, zodat de functie herkenbaar is voor organisatie en medewerker en de indeling van de functie eenduidig kan worden bepaald.

### 4.1 Inhoud op hoofdlijnen

Beschrijf de inhoud van de functie niet te gedetailleerd en niet te abstract. Hoe kies je het juiste abstractieniveau? Als je de volgende richtlijnen volgt, wordt je beschrijving kort en bondig, maar niet té kort.

Bij een taakgerichte beschrijving wordt de inhoud van de functie vaak in een aantal kerntaken uitgewerkt, waarbij elke kerntaak nader wordt uitgewerkt in een aantal activiteiten. Bij een resultaatgerichte beschrijving worden doorgaans een aantal resultaatgebieden aangegeven, waaronder activiteiten en/of te behalen resultaten worden gespecificeerd. Fundamenteel bestaat er dus niet veel verschil tussen kerntaken en resultaatgebieden. Ze geven beide globaal de 'aandachtsgebieden' weer, die binnen het bereik van de functie vallen. Ze moeten volgens cao-kwaliteitseisen worden uitgewerkt; vaak door een aantal samenhangende activiteiten aan te geven die bij het aandachtsgebied horen.

#### Aandachtsgebieden en activiteiten

Het aantal aandachtsgebieden (kerntaken of resultaatgebieden) ligt in het algemeen tussen de drie en vijf. Dit dwingt (voor elke denkbare functie) voldoende abstractieniveau af en geeft tegelijkertijd voldoende ruimte om de inhoud nader te specificeren zodat de functie en het werkproces herkenbaar zijn.

Per kerntaak of resultaatgebied werk je vervolgens circa drie tot vijf activiteiten uit. Je kunt het werkproces als kapstok hanteren. De lezer krijgt zo voldoende inzicht in waar de verantwoordelijkheden en grenzen van de functie liggen.

Formuleer activiteiten in een actieve vorm (derde persoon enkelvoud) en vermijd vakjargon. Is het onvermijdelijk om jargon en 'technische' termen te gebruiken, licht deze dan toe in begrijpelijke taal.

#### Voorbeelden

##### Consultatiebureau-assistent

*Kerntaak/resultaatgebied:* 'Spreekuur':

- zet materialen en dossiers klaar voor het consultatiebureau en ruimt deze na afloop weer op;
- maakt ouders wegwijs op het consultatiebureau;
- weegt en meet alle zuigelingen en kleuters en registreert deze gegevens in het groeiboekje en dossier;
- signaleert bijzondere situaties en rapporteert deze aan de verpleegkundige of de consultatiebureauarts.

##### Zorgcoördinator

*Kerntaak/resultaatgebied:* 'Relatiebeheer':

- staat zorgvragers (cliënten, familieleden en overige contactpersonen) en zorgbemiddelaars betreffende het zorgarrangement te woord, geeft informatie;



**TIPS**

1. Formuleer de titel van een kerntaak of resultaatgebied door één kernwoord of onderwerp + werkwoord.
2. Werk per kerntaak of resultaatgebied circa drie tot vijf activiteiten uit. Start hierbij met de derde persoon enkelvoud van een werkwoord (hij/zij stelt).
3. Laat in samenhang met de andere onderdelen in de functiebeschrijving de in- en externe contacten terugkomen in de formulering van de activiteiten.
4. Neem geen 'Overige activiteiten' op. Deze activiteiten zouden onder de andere

aandachtsgebieden moeten passen. Zo niet, dan zijn ze vaak niet relevant voor de functiebeschrijving. Denk aan 'woont overleg bij'. Wanneer activiteiten wel relevant zijn maar niet onder een van de andere kopjes kunnen worden geplaatst, bedenk dan een duidelijke titel.

5. Citeer nooit kaderteksten uit FWG als het takenpakket. Kaderteksten zijn in de regel te globaal geformuleerd. Er staan wel een aantal niveau-bepalende functiekenmerken in, maar de grenzen van bevoegdheden komen onvoldoende naar voren en ook de activiteiten zijn doorgaans onvoldoende specifiek om geschikt te zijn voor een functiebeschrijving. Ook de karakteristieke processen uit de eigen organisatie komen niet naar voren in kaderteksten.

- stelt het definitieve zorgarrangement op en ziet toe op de vertaling hiervan naar het zorgplan;
- overlegt met zorgvragers over het gewenste product, de kwaliteitskenmerken en de leveringsvoorwaarden;
- evalueert de zorgarrangementen periodiek, stelt de zorgarrangementen bij na evaluatie en ziet toe op de vertaling hiervan naar het zorgplan.

**Psychiatrisch verpleegkundige**

*Kerntaak/resultaatgebied: 'Zorgverlening coördineren':*

- neemt een verpleegkundige anamnese af, inventariseert, verkent en verzamelt gegevens en stelt de verpleegkundige diagnose;
- stelt een verpleegplan op, evalueert en stelt het plan, indien nodig, bij;
- coördineert de uitvoering van het verpleegplan voor toegewezen cliënten;
- bewaakt de kwaliteit en de effectiviteit en onderhoudt contact met het cliëntensysteem;
- informeert en rapporteert betrokkenen over de voortgang en het functioneren van de cliënt.

**Afdelingshoofd**

*Kerntaak/resultaatgebied: 'Leidinggeven':*

- organiseert en coördineert de werkzaamheden en ziet toe op de kwaliteit van de werkzaamheden;
- coacht medewerkers en zorgt voor de kwantitatieve en kwalitatieve personele bezetting;

- voert het vastgestelde personeelsbeleid uit, zoals het voeren van functioneringsgesprekken, ziekteverzuimbegeleiding en werving en selectie;
- organiseert een communicatie- en overlegstructuur ten behoeve van de informatievoorziening naar de medewerkers;
- initieert en begeleidt veranderingsprocessen binnen de afdeling.

In deze voorbeelden zie je de chronologische volgorde van de activiteiten in het werkproces terug. Dat maakt de functie-inhoud herkenbaar en gemakkelijk leesbaar.

**Hulpvragen**

Vragen die je kunnen helpen bij het bepalen of de inhoud van de functie voldoende is uitgewerkt, zijn:

- ▷ Zijn de kerntaken/resultaatgebieden afleidbaar van het doel van de functie en gericht op een klant?
- ▷ Zijn de kerntaken/resultaatgebieden en resultaten herkenbaar vanuit de organisatie- en/of afdelingsdoelstelling en het werkproces?
- ▷ Is een en ander voldoende concreet geformuleerd, zodat het voor de medewerker en leidinggevende herkenbaar is en eventueel een hulpmiddel kan zijn in de gesprekscyclus?

In bijlage C vind je een veel uitgebreidere hulpvragenlijst om de inhoud van de functie in meer detail te achterhalen. Werk vervolgens de inhoud van de functie volgens de gegeven richtlijnen uit.

**4.2 Resultaten toevoegen als toetssteen voor het functioneren?**

In een resultaatgerichte beschrijving kunnen bij elk resultaatgebied de te behalen resultaten worden opgenomen. Dit is echter geen noodzaak. Zie ook de opmerkingen in hoofdstuk 1. Wanneer je hiervoor kiest kun je de volgende richtlijn aanhouden: leid de resultaten af van het doel van de functie en de activiteiten die binnen het betreffende resultaatgebied plaatsvinden. Formuleer resultaten niet al te 'SMART'. Zo kan de functiebeschrijving een hulpmiddel zijn voor de medewerker en de leidinggevende om individuele resultaatafspraken te maken, maar blijft de beschrijving wel relatief lang actueel en generiek.

### Voorbeelden

De resultaten bij het eerdergenoemde resultaatgebied 'Relatiebeheer' zijn door organisaties als volgt geformuleerd:

- ▷ 'Evaluatie heeft tijdig plaatsgevonden en de cliënt is tevreden over het zorgarrangement.'
- ▷ 'Het zorgarrangement is afgestemd op de actuele zorgvraag van de cliënt en opgesteld conform de gestelde kwaliteitseisen.'

De resultaten bij het eerdergenoemde resultaatgebied 'Leiding geven' zijn door organisaties als volgt geformuleerd:

- ▷ 'Optimale dienstverlening middels efficiënte inzet van gekwalificeerd personeel is gerealiseerd.'
- ▷ 'Binnen de afdeling heerst een goed werkklimaat en is er doelmatig gefunctioneerd.'
- ▷ 'Medewerkers hebben jaarlijks een functioneringsgesprek gehad en het ziekteverzuim is niet hoger dan het afgesproken percentage.'

De resultaten bij het eerdergenoemde resultaatgebied 'Zorgverlening coördineren' zouden als volgt kunnen worden geformuleerd:

- ▷ 'De juiste verpleegkundige diagnose is gesteld en verpleegplannen zijn afgestemd op de individuele situatie/behoefte van de cliënt en diens belevingswereld.'
- ▷ 'De kwaliteit, effectiviteit en continuïteit van de verleende zorg is georganiseerd en gerealiseerd.'

Deze resultaten zijn niet volledig SMART maar vormen zoals aangegeven wel een belangrijke basis voor een gesprek tussen de leidinggevende en medewerker over individuele resultaatafspraken. Hierin wordt bepaald wat precies onder 'tevreden' en 'tijdig' wordt verstaan, in de specifieke werksituatie.

Voor het sturen op de prestaties van medewerkers moeten, afhankelijk van de context, realistische afspraken worden gemaakt tussen de leidinggevende en medewerker. Deze SMART geformuleerde resultaten zijn afhankelijk van (afdelings-)jaarplannen en persoonlijke afspraken en voorkeuren. Het maken van deze afspraken is een jaarlijks terugkerend proces in de aansturing, waarbij de functiebeschrijving als handvat gebruikt kan worden.

### Conclusies

Bovenstaande betekent dat resultaten die in de beschrijving zijn opgenomen slechts richtinggevend en niet al te specifiek weergegeven moeten worden. In de praktijk worden daarom vaak een aantal 'resultaatsuggesties' opgenomen in de beschrijving.

Als de te behalen resultaten te concreet zijn beschreven, is het risico dat de beschrijving elke keer bij nieuwe resultaatafspraken moet worden aangepast. Te globaal geformuleerde resultaten voegen daarentegen doorgaans niet veel inhoudelijks toe aan de omschrijving van activiteiten.

#### TIPS

1. Wanneer resultaten in de beschrijving worden opgenomen geven deze in een gesprek alleen houvast als zij herkenbaar, meetbaar en beïnvloedbaar zijn en als zij passen binnen het functieniveau. Leid daarom de resultaten af van het doel van de functie en de activiteiten binnen het betreffende resultaatgebied.

2. Beschrijf resultaten:

- per resultaatgebied, als afgeleide van de activiteiten;
- in de voltooide tijd;
- met een kwantitatieve of kwalitatieve richting;

- zodanig dat het realiseren ervan binnen de invloed van de medewerker ligt.

3. Kies bewust het niveau van concreetheid. Al te SMART staat haaks op generiek en abstract beschrijven, al te globaal voegt vaak niet veel toe aan de inhoud van de functiebeschrijving.

4. Voeg per kerntaak of resultaatgebied eventueel prestatie-indicatoren of andere zaken toe maar neem deze alleen op wanneer ze in de aansturing van medewerkers ook daadwerkelijk gebruikt worden.

### Stap 5: Toelichting op de functie-eisen: de 9 FWG-gezichtspunten

Om de functie te kunnen indelen en waarderen met FWG 3.0, is het nodig (en bij cao verplicht) om de functie-eisen per FWG-gezichtspunt toe te lichten. Deze toelichtingen op de negen gezichtspunten zijn ook relevant om functies te kunnen indelen met de matrixvariant omdat deze een preciezere duiding geven aan welke

functie-eisen moet worden voldaan en ook om de functies, bijvoorbeeld in het geval van een landelijke bezwaarzaak, alsnog te kunnen indelen met behulp van FWG 3.0.

Per FWG-gezichtspunt moet een relevante toelichting worden gegeven. Het is belangrijk de voor de functie specifieke eisen helder te beschrijven.

In het algemeen gelden bij het uitwerken van de gezichtspunten de volgende richtlijnen:

#### ▷ Beschrijf de minimale eisen onder normale omstandigheden

De functiebeschrijving legt formeel vast wat het doel is van een functie, wat het globale takenpakket inhoudt en welke eisen er minimaal worden gesteld aan iedere medewerker in de functie, uitgaande van normale arbeidsomstandigheden. De functietekst is geen advertentietekst, dus welke kennis een pré is bij selectie wordt niet in de functiebeschrijving opgenomen.

#### ▷ Gebruik geen kwalificaties

De functie moet zo objectief en feitelijk mogelijk worden beschreven. Het gaat erom in de gezichts-

punten concreet aan te geven welke eisen er minimaal nodig zijn, in relatie tot de gegeven taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het gaat er niet om in de beschrijving aan te geven wat de relatieve of absolute zwaarte van de functie is. Gebruik daarom geen subjectieve kwalificaties zoals 'optimaal', 'goed', 'moeilijk', 'groot' en 'complex'.

### FWG-gezichtspunten

1. Kennis
2. Zelfstandigheid
3. Sociale vaardigheden
4. Risico's, verantwoordelijkheden en invloed
5. Uitdrukkingsvaardigheid
6. Bewegingsvaardigheid
7. Oplettendheid
8. Overige functie-eisen
9. Inconveniënten

▷▷▷ Het gaat er bij het formuleren van de toelichting op de negen gezichtspunten om, aan te geven wat de minimale eisen zijn die de werkgever onder normale omstandigheden aan de functionaris stelt en die noodzakelijk zijn om de beschreven taken uit te voeren en de beschreven verantwoordelijkheden te kunnen dragen.

### TIPS

1. Gebruik de checklist bij de functieanalyse zoals opgenomen in bijlage C voor het verzamelen van informatie over de functie. beschreven takenpakket en de gestelde, minimale functie-eisen.
2. Leg de formele eisen vast, niet de 'wensen ten aanzien van nieuwe medewerkers'.
3. Zorg altijd voor balans tussen het
4. Formuleer de tekst per aspect als volgt: '... is nodig voor ...'. Deze formulering dwingt enerzijds steeds de relatie te leggen tussen eis en activiteit en waarborgt anderzijds de samenhang in de beschrijving.

#### ▷ Citeer geen normteksten uit FWG 3.0

Normteksten in FWG 3.0 zijn zeer abstract geformuleerde teksten. Deze geven daarom een onvoldoende concreet beeld van wat er in de functie van de medewerker vereist wordt, in het licht van de taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden. De systeemteksten zijn bedoeld om de relatieve functiezwaarte te bepalen en te toetsen.

#### ▷ Maak het concreet

Beschrijf de functie-eisen in zakelijke, concrete bewoordingen, niet in termen van systeemtekst-citaten of lange opsommingen. Neem de belangrijkste, maatgevende en niveaubepalende elementen op.

Je kunt de ijkfuncties uit FWG als inspiratiebron gebruiken als je met FWG 3.0 werkt. Het zijn beschrijvingen van functies die representatief zijn voor de zorg in Nederland. Pas de functietekst wel aan naar de situatie in jouw organisatie. Dit geldt zowel voor de taken/resultaatgebieden als voor de functie-eisen.

Hierna geven we per gezichtspunt een toelichting met voorbeelden.

De  
negen  
FWG-  
gezichts-  
punten

# Kennis

Het gaat bij kennis om de mate waarin het kennen en begrijpen van feiten en gegevens en de onderlinge samenhang daartussen van belang zijn in de functie.

## Aandachtspunten

- ▶ Vakkennis
- ▶ Uitgebreide/specifieke kennis
- ▶ Kennis van andere disciplines/vakgebieden, denk hierbij aan:
  - medische kennis;
  - paramedische kennis;
  - verpleegkundige kennis;
  - gedragswetenschappelijke kennis;
  - economische kennis;
  - technische kennis;
  - commerciële kennis en/of
  - managementkennis.
- ▶ Ervaringskennis
- ▶ Organisatie/omgevingskennis
- ▶ Analytisch vermogen
- ▶ Kennis van ontwikkelingen

## Voorbeelden

**Keukenassistent:** praktische ervaringskennis is nodig met betrekking tot snijapparatuur en hygiënevoorschriften alsmede enige kennis van locatiekeukens en de gebruikte waren.

**SEH-verpleegkundige:** kennis op het niveau van een verpleegkunde opleiding op hbo-niveau, aangevuld met de opleiding tot spoedeisende hulp verpleegkundige is vereist. Ervaring door opleidingen en stages op verschillende afdelingen en ruime praktijkervaring op de SEH zijn vereist om in elke spoedeisende hulpsituatie adequaat te kunnen handelen.

**Trajectbegeleider:** kennis op hbo-niveau en een aantal jaar ervaring in de psychiatrie is vereist. Kennis van wet- en regelgeving op het gebied van arbeid en uitkeringen is vereist evenals kennis van de sociale kaart en arbeidsmarkt. Kennis op alle gebieden dient te

worden bijgehouden en ontwikkelingen binnen de arbeidsmarkt dienen gevolgd te worden om plaatsingsmogelijkheden optimaal te kunnen benutten.

**Locatiemanager:** zorginhoudelijke kennis op hbo-niveau en kennis van management-technieken en ervaring in het leiding geven zijn vereist. Specifieke kennis van zorgaspecten van de doelgroep is nodig. Ontwikkelingen dienen te worden bijgehouden en te worden beoordeeld op toepasbaarheid binnen de organisatie.

**Manager PO&O:** een academische opleiding binnen het vakgebied is vereist, aangevuld met een managementopleiding. Daarnaast is meerdere jaren ervaring binnen het vakgebied, met leiding geven en met visieontwikkeling nodig. Kennis van de organisatie, verandervraagstukken en van projectmanagement is nodig. Ontwikkelingen binnen het vakgebied en binnen de gezondheidszorg worden gevolgd en beoordeeld op consequenties voor de organisatie.

## TIPS

1. Let erop dat niet de gevolgde opleidingen van de medewerker zelf als maatgevend worden gezien en beschreven hoeven te worden. We beschrijven niet het CV van een medewerker, maar alleen de minimale eisen die aan alle medewerkers worden gesteld om de betreffende functie te kunnen vervullen.

2. Geef bij voorkeur een specifieke, concrete opleiding aan als dit een vereiste is voor de functie. Geef ook de kennisgebieden aan die

relevant zijn voor de functie. Formuleer de tekst bijvoorbeeld als: 'Kennis van HRM op Hbo-niveau is vereist'. Je kunt ook alleen het werk- en denkniveau aangeven, maar zonder verdere toelichting leidt dat bij het waarderen van het gezichtspunt vaak tot verschillende interpretaties. Onder bijvoorbeeld hbo werk- en denkniveau kunnen zowel hbo-opleidingen als een mbo-opleiding met aanvullende opleidingen en ervaring vallen.

# Zelfstandigheid

Zelfstandigheid heeft betrekking op de mate waarin in de functie problemen moeten worden opgelost in relatie tot de opgedragen verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Van invloed op de zelfstandigheid zijn terugvalmogelijkheden op andere medewerkers, procedures/protocollen die kunnen worden gebruikt en de mate waarin er sprake is van controle van de werkzaamheden.

## Aandachtspunten en hulpvragen

- ▶ **Mate van handelingsvrijheid**
  - Worden taken uitgevoerd volgens vaste patronen, procedures, richtlijnen en/of aanwijzingen van anderen?
  - Zijn deze richtlijnen, procedures, aanwijzingen concreet of vereist dit een interpretatie door de medewerker?
  - Wie stelt prioriteiten vast, kiest de werkwijze en bewaakt de voortgang van werkzaamheden?
- ▶ **Terugvalmogelijkheid**
  - Bij welke problemen kan of moet worden teruggevallen op de leidinggevende?
  - Bij welke problemen zal de medewerker zelf en naar eigen inzicht een oplossing moeten vinden?
- ▶ **Controle van het werk**
  - Wordt het werk gecontroleerd of getoetst? Zo ja, op welke wijze?
- ▶ **Initiatieven, vindingrijkheid, creativiteit**
  - Is het nemen van initiatieven, vindingrijkheid, creativiteit/originaliteit belangrijk in de functie? Zo ja, in welke mate?
- ▶ **Prioriteiten**
  - Wie stelt prioriteiten?

## Voorbeelden

**Keukenassistent:** zelfstandigheid is vereist bij het verrichten van de werkzaamheden volgens werkschema's en werkvoorschriften en op aanwijzing van de groepsbegeleiders.

Meldt onregelmatigheden bij het teamhoofd of de groepsbegeleiders;

**Anesthesiemedewerker:** zelfstandigheid is vereist bij het verrichten van de werkzaamheden

volgens richtlijnen en protocollen, onder functionele leiding van de anesthesioloog. In acute en/of levensbedreigende situaties is handelend optreden vereist in afwachting van de komst van de anesthesioloog. Als lid van het reanimatieteam is het nemen van initiatieven vereist. punt ipv puntkomma, ook bij de rest van deze opsomming

**Wijkverpleegkundige:** zelfstandigheid is vereist bij het verrichten van de werkzaamheden binnen het normenkader en afspraken met zorgverzekeraars. Vindingrijkheid is vereist voor het oplossen van knelpunten in de zorgverlening. Initiatief is vereist bij het verrichten van activiteiten ten aanzien van preventie en gezondheidsproblematiek op wijkniveau. Bij organisatorische problemen is terugval mogelijk op de zorgmanager.

**Medewerker afdeling fiattering:** de werkzaamheden worden volgens vaste werkvoorschriften verricht en de dagstaten worden gecontroleerd.

**Maatschappelijk werker:** zelfstandigheid is vereist bij het verrichten van de werkzaamheden binnen het zelf op- en bijgestelde ondersteuningsplan dat, indien noodzakelijk, besproken is met de (regie)behandelaar. Vindingrijkheid is vereist bij het zoeken van oplossingen in bemiddelsituaties. Bij organisatorische problemen is terugval mogelijk op de clustermanager.

**Manager ICT:** zelfstandigheid is vereist bij het verrichten van de werkzaamheden naar eigen inzicht op basis van de strategische organisatievisie. Organisatorische, personele, budgettaire en inhoudelijke problemen worden opgelost. Initiatief is vereist voor het onderzoeken, initiëren en implementeren van nieuwe vormen van ICT-dienstverlening en het aangaan van samenwerkingsverbanden. Op organisatorisch gebied is terugval mogelijk op de Raad van Bestuur.

# Sociale vaardigheden

De sociale vaardigheden betreffen de mate waarin de functie vereist dat de medewerker verhoudingen tussen (groepen) mensen kan doorzien, zijn eigen positie en houding weet te bepalen, te handhaven en/of aan te passen, alsmede over de vaardigheid beschikt effectieve relaties met/tussen (groepen) mensen te leggen en te onderhouden.

## Sociale vaardigheden zijn in functies nodig:

- ▷ bij werkcontacten (intern en/of extern);
- ▷ bij zorgcontacten met patiënten en hun relaties en
- ▷ bij het leiding geven.

De sociale vaardigheden kunnen betrekking hebben op:

- ▷ empathisch vermogen (tact, kunnen luisteren, indenken/invoelen, toegewijd/hulpvaardig zijn, intermenselijke zorg en aandacht enz.);
- ▷ beïnvloeden van de sfeer (kunnen converseren, wekken van belangstelling, overtuigen, tegenstellingen overbruggen enz.);
- ▷ gedrag sturen/normen handhaven (controleren/corrigeren, anderen stimuleren, uitoefenen van gezag, bepalen van de eigen houding, beheersing van conflictsituaties enz.).

## Aandachtspunten en hulpvragen

- ▶ Soort werkcontacten/overlegvormen
  - Zijn er naast collegiale contacten binnen de eigen afdeling, werkcontacten met medewerkers uit andere afdelingen of disciplines? Hoe divers zijn deze contacten? Aan welke overlegvormen neemt de medewerker deel?
  - Zijn er werkcontacten buiten de eigen organisatie? Zo ja, wat is de aard en intensiteit van deze externe contacten?
- ▶ Aard werkcontacten
  - Is het belangrijk om in de werkcontacten anderen te overtuigen? Is een hulpvaardige houding belangrijk? Moeten weerstanden overwonnen worden?
- ▶ Zorgcontacten

## TIP

Noem met name die sociale vaardigheden die het meest bij het functiebeeld passen. Door de formulering 'zoals' wordt duidelijk dat ook andere sociale vaardigheden aan de orde zijn.

- Is sprake van zorgcontacten met patiënten en hun relaties? Hoe intensief zijn deze contacten (kortdurend, wisselend, dagelijks ondersteunen bij ADL of het onderhouden van langdurige intensieve contacten)? Is er sprake van weerstanden overwinnen, controleren/corrigeren, motiveren/stimuleren?

## ▶ Leiding geven

- Wordt leiding gegeven? In hoeverre zijn de volgende aspecten belangrijk: controleren en corrigeren van anderen, uitoefenen gezag, beheersen van conflictsituaties, bepalen en bewaren van de eigen houding.

## ▶ Beleidsontwikkeling/-adviesing

- Welke sociale vaardigheden spelen een rol bij de beleidsontwikkeling en/of uitvoering?

## Voorbeelden

*Elektrotechnicus:* sociale vaardigheden zoals tact en corrigeren zijn vereist bij het geven van werkinstructies en het houden van toezicht op uitbestede werkzaamheden. Een dienstverlenende houding is vereist bij het adviseren van interne klanten over apparatuur.

*Verzorgende:* sociale vaardigheden zoals tact, inlevingsvermogen, motiveren, en een dienstverlenende houding zijn vereist bij het gedurende langere tijd verzorgen, verplegen en begeleiden van somatische en (psychogeriatrische) bewoners/cliënten.

*Diëtist:* in de contacten met cliënten zijn sociale vaardigheden vereist, zoals het overwinnen van weerstanden, het motiveren en stimuleren om zich aan een voedings- en/of dieetadvies te houden en tact bij het controleren en corrigeren van ongewenste voedingsgewoonten.

*Kwaliteitsfunctionaris:* tijdens werkcontacten worden eisen gesteld aan tact, vertrouwen wekken en luistervaardigheid, evenals het kunnen motiveren van anderen. Daarnaast is het kunnen overbruggen van tegenstellingen van belang. Overtuigingskracht is nodig om veranderingen ten behoeve van kwaliteit door te voeren.

*Psychotherapeut:* sociale vaardigheden zoals conflicthantering, luistervaardigheden, invoelend vermogen en het vermogen tot stimuleren zijn nodig in behandelingsituaties met cliënten. Daarnaast is het vermogen tot overbruggen van tegengestelde belangen vereist bij de coördinatie van zorgprogramma's.

*Sectormanager ambulante hulp:* sociale vaardigheden zoals motiveren, corrigeren en conflicthantering zijn van belang bij het leidinggeven, bij het coachen en begeleiden van het afdelingsmanagement en bij het implementeren van veranderingsprocessen. Het vermogen tot onderhandelen en het overbruggen van tegenstellingen in de contacten met zelfstandig functionerende maatschappen alsmede bij diverse externe contacten is vereist.



# Risico's, verantwoordelijkheden en invloed

Bij dit gezichtspunt gaat het om de mate van verantwoordelijkheid en invloed die aan de functie-uitoefening is verbonden en de grootte van de kans dat de medewerker het eindresultaat zal beïnvloeden.

## Aandachtspunten en hulpvragen

### ► Risico's

- Wat zijn reële risico's bij het uitoefenen van de functie?

Denk daarbij aan kans op:

- veroorzaken lichamelijk/geestelijk letsel bij patiënten;
- materiële of financiële schade (kostbare apparatuur/beheer budgetten e.d.);
- immateriële schade, dat wil zeggen schade aan het imago en de reputatie van de organisatie (door externe contacten of met patiënten/relaties);
- verspilling/tijdsverlies.

### ► Verantwoordelijkheid

- Welke beslissingen moet de medewerker nemen? Denk hierbij aan de zorgverlening en/of de bedrijfsvoering. Geef hiervan de belangrijkste voorbeelden rond budget, begroting, leidinggeven, beleid en dergelijke.

### ► Invloed

- Welke invloed heeft de functie op beslissingen op het vlak van zorgverlening en/of de bedrijfsvoering? Geef hiervan de belangrijkste voorbeelden. Geef de relatie aan met overlegvormen waar de medewerker deel van uitmaakt (multidisciplinair behandeloverleg, managementteam e.d.).

## Voorbeelden

**Fysiotherapeut:** er is kans op het veroorzaken van letsel bij patiënten, het nadelig beïnvloeden van de goede naam van de organisatie in patiëntencontacten en materiële schade tijdens het werken met hulpmiddelen en apparatuur. Verantwoordelijkheid wordt gedragen voor de kwaliteit van fysiotherapeutische behandelplannen en uitvoering van de behandelingen.

**Inkoper:** er bestaat een kans op het veroorzaken van schade door het afsluiten van contracten. Bij het plaatsen van bestelling kunnen problemen in de organisatie ontstaan bij verkeerde of niet tijdige levering.

**Verloskundige:** bij het inschatten van de situatie of bij het verrichten van medisch-technische handelingen kan aan zowel moeder, als kind onomkeerbaar lichamelijk letsel toegebracht worden. Daarnaast is er kans op immateriële schade in de contacten met patiënten.

**Orthoptist:** er is een kans op het veroorzaken van immateriële schade in zorgcontacten. Ook kunnen fouten in de diagnose en/of behandeling leiden tot verdere beschadiging van of onnodig uitblijven van herstel van de oogfunctie.

**Manager ICT:** verantwoordelijkheid wordt gedragen voor de integrale aansturing van een kapitaalintensieve dienst, het beheren van budgetten en de ontwikkeling van het strategisch ICT-beleid. Invloed wordt uitgeoefend op de ontwikkeling en uitvoering van het concernbeleid als lid van het managementteam.

### TIP

Risico's voor de medewerker zelf worden beschreven onder Inconveniënten.



# Uitdrukkingsvaardigheid

Uitdrukkingsvaardigheid is het vermogen om kennis, inzicht of gevoel op een voor anderen begrijpelijke manier vorm te geven. Onderscheiden wordt mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid, het zich uitdrukken in een vreemde taal, non-verbale communicatie en andere vormen van communicatie.

## Aandachtspunten en hulpvragen:

- ▶ **Aard en bestemming informatieoverdracht**
  - Met wie vindt informatieoverdracht plaats, in welke context en met welk doel? Maak hierbij onderscheid tussen de werk- en zorgcontacten en de overlegvormen waar de medewerker deel van uitmaakt.
- ▶ **Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid**
  - Welke informatieoverdracht vindt mondeling plaats? In welke vorm vindt dit plaats:
    - doen van mededelingen;
    - geven van toelichtingen (technisch, zorginhoudelijk, procedureel);
    - gespreksvoering;
    - uitdragen/verdedigen van ideeën en opvattingen (bij behandeling, beleidsadvisering, leidinggeven)?
- ▶ **Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid**
  - Welke informatieoverdracht vindt schriftelijk plaats en in welke vorm? Geef hiervan voorbeelden (overdracht, zorgplannen, beleidsnota's, correspondentie e.d.).
- ▶ **Non-verbale communicatievormen**
  - Is in zorgcontacten non-verbale communicatie vereist? Zo ja, geef een voorbeeld dat gerelateerd is aan situaties waarin dit nodig is.
  - Is uitdrukkingsvaardigheid door middel van grafische vormgeving belangrijk bij informatieoverdracht (schema's, tekeningen, ontwerpen, grafieken)?
- ▶ **Vreemde talen**
  - Is communiceren in vreemde talen noodzakelijk in de functie? Zo ja, welke talen, op welk niveau en met welke frequentie? Geef voorbeelden die gerelateerd zijn aan de situaties waarin dit nodig is.

## Voorbeelden

**Verzorgende geriatrische revalidatiezorg:** mondelinge uitdrukkingsvaardigheid is vereist voor de communicatie met cliënten, relaties en andere behandelaren. Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid is vereist bij het registreren van bijzonderheden in het revalidatieplan volgens vast format.

**Verpleegkundige thuiszorg:** mondelinge uitdrukkingsvaardigheid is vereist voor het geven van voorlichting en advies aan cliënten en relaties. Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid is vereist voor opstellen van zorgplannen, het vastleggen van gegevens in het zorgdossier en het opstellen van protocollen.

**Hoofd civiele dienst:** mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid is nodig voor onder andere het deelnemen aan het managementteam, in- en externe contacten op verschillende niveaus, advisering, onderhandelen en het schrijven van beleidsnotities.

**GZ-psychooloog:** communiceren over concrete, maar ook abstracte en gevoelsmatige zaken is vereist in de contacten met laagbegaafde of anderszins beperkte patiënten. Mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheden zijn nodig bij behandelbesprekingen en het opstellen van diagnostische en therapeutische rapportages. Daarnaast is non-verbale communicatie van belang bij de behandeling.

**Ambulanceverpleegkundige:** mondelinge uitdrukkingsvaardigheid is vereist bij het geven van uitleg en informatie aan patiënten en relaties/omstanders en bij het overdragen van zorg aan collega-zorgverleners. Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid is vereist bij het vastleggen van gegevens over de verrichte handelingen en afspraken ten aanzien van de patiënt waarbij

motivering voor keuzes vastgelegd moeten worden.

Non-verbale uitdrukkingsvaardigheid is vereist bij het verlenen van zorg aan zieke en verwarde patiënten ter ondersteuning van de gespreksvoering. Uitdrukkingsvaardigheid in Engelse of Duitse taal is vereist voor het geven van uitleg over de medische situatie aan de patiënt en/of diens relaties.

### TIP

Zoals uit de voorbeelden blijkt, is het vaak noodzakelijk om aan te geven op wie de informatieoverdracht gericht is en een relatie te leggen met de werkcontacten.

# Bewegingsvaardigheid

Het gaat bij bewegingsvaardigheid om de aangeleerde vaardigheid om in de functie vereiste lichaamsbewegingen beheerst uit te voeren. Extra eisen worden gesteld aan bewegingsvaardigheid bij complexiteit van bewegingen, combinatie met krachtsinspanning en vereiste snelheid, nauwkeurigheid en routine.

## Aandachtspunten en hulpvragen:

- ▶ Activiteiten met meer dan normale bewegingsvaardigheid
  - Geef een overzicht van de activiteiten waarbij bewegingsvaardigheid van belang is. Dit kan betrekking hebben op:
    - verpleegtechnische, (para)medische handelingen (bijvoorbeeld subcutane, intramusculaire, intraveneuze injecties, aanleggen verbanden, bloed afnemen, (micro)chirurgische ingrepen, fysiotherapeutische massages, instrumenteren tijdens operaties);
    - het bedienen van apparatuur ((MRI, laboratoriumapparatuur, scopieën uitvoeren, bedienen (elektrisch) handgereedschap, bespelen muziekinstrumenten);
- ▶ Bijzonderheden bewegingsvaardigheid
  - In hoeverre spelen de volgende aspecten een rol bij de bewegingsvaardigheid:
    - nauwkeurigheid en beheersing van bewegingen;
    - complexiteit van bewegingen;
    - snelheid van beweging, reactie;
    - krachtsuitoefening bij de beheersing van bewegingen en/of
    - automatisme.

## Voorbeelden

**Operatieassistent:** nauwkeurigheid en snelheid van beweging is nodig bij het assisteren en instrumenteren bij operaties en operatieve onderzoeken.

**Ergotherapeut:** eisen aan bewegingsvaardigheid worden gesteld voor onder meer het éénhandig voordoen van dagelijkse handelingen, het bedienen van een rolstoel en bij het oefenen van activiteiten in het kader van zelfredzaamheid.

**Chauffeur:** bewegingsvaardigheid is vereist voor het manoeuvreren met transportwagens en bij het veelvuldig rijden met de vrachtwagen.

**Directiesecretaresse:** bewegingsvaardigheid is vereist voor het met hoge snelheid invoeren van gegevens.

### TIP

Verwar bewegingsvaardigheid niet met fysieke belasting.

**SEH-verpleegkundige:** snelheid en beheersing van beweging, een hoog reactievermogen en krachtsuitoefening zijn nodig bij het verrichten van handelingen zoals reanimeren, defibrilleren, intraveneus injecteren en het inbrengen van infusen.

# Oplettendheid

Bij dit gezichtspunt gaat het om de mate waarin aandacht en opmerkszaamheid in het werk moet worden opgebracht. Van belang is de mate van oplettendheid, de duur en de frequentie ervan. Daarnaast gaat het ook om de factoren die de oplettendheid bemoeilijken.

## Aandachtspunten en hulpvragen:

- ▶ **Bijzondere aandacht en oplettendheid**
  - Bij welke werkzaamheden is aandacht en oplettendheid met name van belang?  
Moet er op veel punten tegelijk worden gelet?
- ▶ **Bemoeilijking vasthouden aandacht en oplettendheid**
  - Wordt het vasthouden van de benodigde aandacht en oplettendheid bemoeilijkt door eentonigheid/monotonie? Of juist door afleidende en versturende factoren?
- ▶ **Consequenties onoplettendheid**
  - Heeft onoplettendheid met name consequenties voor het eigen werk, het werk van anderen of voor de patiënt?

## Voorbeelden

**Fysiotherapeut:** oplettendheid is van belang om een kleine vooruitgang, maar ook pijn, vermoeidheid of onbegrip bij cliënten te signaleren en van belang bij het onderzoek en het observeren van cliënten.

**Tuinman/werkbegeleider:** oplettendheid en aandacht zijn vereist in het kader van een veilig gebruik van gereedschap, machines en bestrijdingsmiddelen, mede in relatie tot de (meewerkende) bewoners.

**Manager PO&O:** oplettendheid is vereist bij het signaleren van in- en externe ontwikkelingen en veranderende wet- en regelgeving ondanks frequente verstoringen. Daarnaast dienen zowel globale beleidslijnen als de realisatie van het PO&O-beleid gelijktijdig in het oog te worden gehouden.

**Medewerker keuken:** oplettendheid is vereist bij het portioneren en etiketteren. De oplettendheid wordt bemoeilijkt door het routinematig karakter bij het portioneren.

**IC-verpleegkundige:** oplettendheid is vereist bij het gelijktijdig observeren van patiënten en het controleren van vitale lichaamsfuncties met behulp van diverse apparaten, het

coördineren van de zorgverlening en bij het verrichten van handelingen in acute en kritieke situaties, waarbij oplettendheid van levensbelang kan zijn voor de patiënt. Er is sprake van afleidende en versturende factoren zoals telefoons en piepers.

**Consultatiebureau-arts:** oplettendheid is vereist voor het signaleren en interpreteren van gedragsuitingen, bij lichamelijk onderzoek en verwerking van gegevens waarbij in de korte contacttijd consequenties overwogen moeten worden.

**Manager ICT:** oplettendheid is vereist bij het bewaken van ICT-processen en de dienstverlening, bij budgetbeheer en het signaleren van in- en externe ontwikkelingen. Daarnaast is oplettendheid vereist bij het ontwikkelen van beleid en het leidinggeven. Onvoldoende oplettendheid heeft gevolgen voor de werkprocessen binnen de organisatie.

# Overige functie-eisen

De overige functie-eisen betreffen de mate waarin de functie aan de medewerker bijzondere eisen oplegt ten aanzien van persoonlijke eigenschappen.

## Onderscheiden wordt:

- ▷ volharding, geduld en doorzettingsvermogen;
- ▷ systematisch, ordelijk en/of hygiënisch werken;
- ▷ onkreukbaarheid, eerlijkheid, integriteit en betrouwbaarheid;
- ▷ representatief voorkomen en gedrag;
- ▷ gevoel voor het menselijk lichaam, materiaal en/of apparatuur.

## Aandachtspunten en hulpvragen:

- ▶ **Volharding en doorzettingsvermogen**  
Bij welke taken en activiteiten worden bijzondere eisen gesteld? Denk hierbij bijvoorbeeld aan geduldig werken met bepaalde patiëntencategorieën.
- ▶ **Systematisch, ordelijk en/of hygiënisch werken**  
Bij welke taken en activiteiten worden bijzondere eisen gesteld? Denk hierbij aan werken volgens procedures en richtlijnen, systematisch en methodisch werken, verpleegtechnische of medische handelingen e.d.
- ▶ **Onkreukbaarheid, eerlijkheid, integriteit en betrouwbaarheid**  
Bij welke taken en activiteiten worden bijzondere eisen gesteld? Denk hierbij aan werken met vertrouwelijke patiënten- of organisatiegegevens, privacygevoelige personeelsinformatie, onderhandelen bij inkoop en dergelijke waar druk kan worden uitgeoefend om deze informatie te delen.
- ▶ **Representatief voorkomen en gedrag**  
Bij welke taken en activiteiten worden bijzondere eisen gesteld? Denk hierbij aan externe werkcontacten, contacten met patiënten, representatieve taken e.d.
- ▶ **Gevoel voor het menselijk lichaam, materiaal en/of apparatuur**  
Denk hierbij bij aan medisch onderzoek of fysiotherapeutische massages, werken met technische apparatuur en dergelijke.

## TIPS

1. Noem in elke beschrijving de subonderdelen die in de betreffende functie aan de orde zijn. Geef per subonderdeel aan waarvoor het nodig is.
2. Niet alle functie-eisen zijn van toepassing in elke functie. Is dit het geval, dan kun je dat bijvoorbeeld aangeven met: de functie stelt geen bijzondere eisen ten aanzien van gevoel voor menselijk lichaam, materiaal en/of apparatuur.

## Voorbeelden

**Klinisch chemisch analist:** geduld, een representatieve houding en gevoel voor het menselijk lichaam zijn vereist

bij het verrichten van bloedafnames. Hygiënevoorschriften moeten in acht worden genomen en er dient ordelijk en systematisch te worden gewerkt. Integriteit is vereist bij de omgang met patiënteninformatie.

**Ziekenhuishygiënist:** geduld, doorzettingsvermogen en gevoel voor systematiek, ordelijkheid en hygiëne zijn vereist voor het opsporen en classificeren van infecties. Geheimhouding is vereist bij het kennismaken van patiëntengegevens of anderszins vertrouwelijke informatie. Het onderhouden van uiteenlopende interne en externe contacten stelt eisen aan het voorkomen en gedrag van medewerker.

**Locatiemanager:** geduld en doorzettingsvermogen zijn van belang bij het realiseren van het afgesproken jaarplan van de locatie. Daarnaast zijn systematiek en ordelijkheid van belang bij het beheren van gegevens en bij budgetbewaking. Integriteit is vereist bij het uniform uitvoeren van het personeelsbeleid. Eisen worden gesteld aan voorkomen en gedrag bij de contacten zowel binnen als buiten de organisatie.

**Vakman techniek en onderhoud:** doorzettingsvermogen is vereist bij het oplossen van technische problemen. Systematisch werken is vereist bij het testen en controleren van installaties. Eisen worden gesteld aan representatief voorkomen en gedrag in contacten met cliënten. Gevoel voor materiaal en apparatuur is vereist bij het verrichten van reparatie- en onderhoudswerkzaamheden.

**Verzorgende:** doorzettingsvermogen is vereist bij het dagelijks begeleiden en stimuleren van (psychogeriatrische) bewoners/cliënten. Ordelijk en hygiënisch werken is vereist bij het uitvoeren van ADL-werkzaamheden en bij het verrichten van handelingen. Integriteit is vereist vanwege het uitvoeren van ADL-werkzaamheden zoals wassen en douchen en het omgaan met vertrouwelijke gegevens van bewoners/cliënten vanwege deelname aan cliëntbesprekingen. Eisen worden gesteld aan representatief voorkomen en gedrag in contacten met bewoner/cliënten en hun relaties. Gevoel voor het menselijke lichaam is vereist bij het signaleren van veranderingen in de lichamelijke en psychische toestand van bewoners/cliënten.

**Begeleider FACT:** eisen worden gesteld aan doorzettingsvermogen bij het begeleiden van cliënten met psychiatrische problematiek. Systematisch en ordelijk werken is vereist bij het opstellen en uitvoeren van het begeleidingsplan en het bewaken van de voortgang. Eisen worden gesteld aan integriteit in verband met het beschikken over vertrouwelijke gegevens van cliënten. Eisen worden gesteld aan representatief voorkomen en gedrag in contacten met cliënten, hun sociale netwerk en externe instanties zoals politie. Gevoel voor het menselijk lichaam is vereist bij het signaleren van problemen zoals dreigende decompensatie of agressie.

# Inconveniënten

Het gezichtspunt inconveniënten heeft betrekking op de mate, de intensiteit, de duur en de frequentie waarin de te verrichten werkzaamheden een bezwarend karakter kennen.

## Het gaat hierbij om:

- ▷ fysieke belasting;
- ▷ psychische belasting;
- ▷ bezwarende werkomstandigheden;
- ▷ risico op persoonlijk letsel.

## Aandachtspunten en hulpvragen

### ► Fysieke belasting

Is er bij de functie-uitoefening sprake van tillen, eenzijdige of onnatuurlijke houdingen/bewegingen, plaatsgebonden werken? Geef ook de frequentie en de zwaarte van de fysieke belasting aan, bijvoorbeeld door enkele voorbeelden.

### ► Psychische belasting

Is er sprake van rechtstreekse confrontatie met leed van patiënten, piekbelastingen in het werk? Geef ook de frequentie en de zwaarte van de psychische belasting aan, bijvoorbeeld door enkele voorbeelden.

### ► Bezwarende werkomstandigheden

Dit betreft luchtverontreiniging, temperatuurwisselingen, licht/donker, lawaai, trillingen, onaangenaam aandoende materialen, vuil, giftige stoffen, onaangename beschermingsmiddelen. Geef ook de frequentie en de zwaarte van de bezwarende werkomstandigheden aan, bijvoorbeeld door enkele voorbeelden.

### ► Risico's persoonlijk letsel

Leg een relatie tussen de risico's die de medewerker loopt met de fysieke of psychische belasting of de bezwarende omstandigheden. Geef ook de frequentie en de ernst van de risico's aan, bijvoorbeeld door enkele voorbeelden.

## TIP

Noem in elke beschrijving de subonderdelen die in de betreffende functie aan de orde zijn. Geef per subonderdeel aan waarvoor het nodig is.

## Voorbeelden

**Apothekersassistent:** fysieke belasting ontstaat door het langdurig staand of zittend

verrichten van werkzaamheden of het langere tijd werken in een belastende werkhouding. Psychische belasting ontstaat door het werken onder tijdsdruk om geneesmiddelen op tijd af te kunnen leveren. Bezwarende werkomstandigheden bestaan uit het werken met giftige stoffen waarbij beschermende kleding moet worden gedragen. Bij het bereiden van aseptische preparaten wordt in alcohol damp gewerkt. Kans op lichamelijk letsel bestaat door contact met giftige stoffen. Bereidingen vinden plaats in een gesloten systeem.

**Helpende:** fysieke belasting treedt op bij het meerdere malen per dag tillen en ondersteunen van bewoners bij de lichamelijke verzorging. Er is sprake van psychische belasting door de confrontatie met leed van bewoners. Bezwarende werkomstandigheden doen zich voor door het contact met onaangenaam aandoende materialen bij de verzorgende werkzaamheden. Er is risico op letsel door het tillen van bewoners en het werken in een onnatuurlijke houding.

**Medisch hoofd/psychiater:** psychische belasting treedt op door diepgaande confrontatie met leed van patiënten en familie, piekbelastingen en zakelijke spanningen. Er is sprake van kans op het oplopen van persoonlijk letsel in de omgang met mogelijk agressieve patiënten.

**IC/CCU-verpleegkundige:** fysieke belasting treedt op door het tillen van patiënten, staan en lopen en werken in onnatuurlijke houdingen en bij langdurige reanimaties. Psychische belasting treedt op door piekbelasting en door het verplegen en begeleiden van ernstig zieke patiënten. Bezwarende werkomstandigheden zijn onder meer het in contact komen met bloed en excretieproducten en het dragen van beschermende kleding. Er is kans op persoonlijk letsel door prikaccidenten en door omgang met besmet materiaal.

**Anesthesiemedewerker:** fysieke belasting ontstaat door het langdurig werken in dezelfde (onnatuurlijke) houding, het regelmatig repositioneren van de patiënt en het verplaatsen van apparatuur. Psychische belasting treedt op door piekbelasting en door de confrontatie met het leed van patiënten. Bezwarende werkomstandigheden bestaan uit het dragen van beschermende kleding en het in contact komen met narcosegassen. Er is risico op persoonlijk letsel door prikaccidenten en door omgang met besmet materiaal.

**Hoofd services:** dragen van verantwoordelijkheid voor het functioneren van de afdeling.



# Toelichting op het begrip functie

## Toelichting op het begrip 'functie'

### Toelichting

#### Actuele taken/werkzaamheden

Taken moeten passen in het huidige, normale functiebeeld. Een periode van ongeveer een jaar blijkt een goede referentieperiode om het begrip 'huidig' te toetsen.

'Passend in het normale functiebeeld' houdt in, dat eenmalige, 'kortdurende' werkzaamheden/ werkomstandigheden niet in de functiebeschrijving worden opgenomen en ook niet in de waardering worden betrokken.

#### Bepaalde organisatorische positie

Er wordt niet uitgegaan van algemene opvattingen over de 'functie' of het 'functiebeeld'. Alleen die taken/werkzaamheden die de medewerker in zijn rol/positie binnen de organisatie werkelijk verricht, worden in de functiebeschrijving opgenomen en in de waardering betrokken.

#### Ten behoeve van de organisatie

Werkzaamheden die wel worden verricht (eventueel in werktijd), maar die niet bijdragen aan het functioneren van de eigen organisatie (niet passend in het organisatiedoel) worden niet beschreven en gewogen.

#### Normale werktijd

Bij het beschrijven en waarderen van functies wordt ervan uitgegaan dat omschreven taken en werkzaamheden in normale werktijd worden gedaan bij een volledige dagtaak, volgens de bepalingen in de geldende cao.

#### Werkelijk verrichte taken/werkzaamheden

De medewerker moet de taken daadwerkelijk in de beschouwde periode verrichten respectievelijk hebben verricht ('ist'-situatie). Taken die door de organisatie, leidinggevende of anderen gewenst zijn, maar niet daadwerkelijk worden verricht (de 'soll'-situatie), worden dus niet beschreven en gewogen. De 'ist'-situatie is de basis voor de functiebeschrijving en de waardering van de functie.

#### DEFINITIE

Een functie omvat het geheel van actuele taken/werkzaamheden, die in een bepaalde organisatorische positie ten behoeve van de organisatie onder normale omstandigheden door een medewerker werkelijk worden verricht.

## Specifieke aandachtspunten

### Functiegebonden en niet-functiegebonden taken

Let op het onderscheid tussen functiegebonden en niet-functiegebonden taken. Het verschil daartussen is:

#### Functiegebonden taken

- ▶ zijn bepalend voor het beeld van de functie;
- ▶ vereisen veelal een specifieke deskundigheid;
- ▶ zijn nuttig en nodig voor de organisatie;
- ▶ komen regelmatig voor;
- ▶ worden door een eventuele opvolger van de functionaris ook gedaan.

Voorbeelden van functiegebonden taken:

- ▷ hoofdtaken in de functie;
- ▷ functioneel lidmaatschap van een commissie in de eigen organisatie;
- ▷ lesgeven in eigen vakgebied aan medewerkers die tot dezelfde organisatie behoren.

#### Niet-functiegebonden taken

- ▶ hangen niet rechtstreeks samen met de taakstelling van het organisatieonderdeel of de afdeling;
- ▶ zijn veelal een gevolg van de persoonlijke kwaliteiten van de medewerker;
- ▶ worden door de medewerker min of meer vrijwillig verricht en zijn door hem te beëindigen of te weigeren;
- ▶ worden niet noodzakelijk door een eventuele opvolger van de medewerker gedaan.

Voorbeelden van niet-functiegebonden taken:

- ▷ lid ondernemingsraad of soortgelijk gekozen overlegorgaan;
- ▷ buiten de verantwoordelijkheid van de eigen organisatie lesgeven ten behoeve van een andere organisatie;
- ▷ bijzondere eenmalige opdrachten, die geen relatie hebben met het eigen vak- of functiegebied (zie ook de passage over 'incidentele/toevallige taken' hieronder).

### Incidentele/toevallige taken

Toevallige of incidentele taken worden niet opgenomen in de functiebeschrijving en worden niet in de indeling van de functie meegenomen.

### Waarneming/vervanging

Vervanging komt in de praktijk in verschillende maten van intensiteit voor. Meestal gaat het om een gedeeltelijke waarneming van de functie of om een vaste taakverdeling tussen de medewerker die vervangt en degene die wordt vervangen.

Verschillende vormen van plaatsvervanging kunnen in de praktijk voorkomen:

- ▷ permanente opdracht tot vervangen/waarnemen bij kortdurende afwezigheid; vervanging heeft hierbij een structureel, continu karakter;
- ▷ ad-hoc, 'toevallige' vervanging bij kortdurende afwezigheid;
- ▷ vervanging van een andere medewerker (geheel of nagenoeg geheel) met een hoger ingedeelde functie gedurende langere tijd (meer dan één maand aaneengesloten), anders dan in geval van vakantie.

Er zal zelden sprake zijn van een waarneming van de totale functie. Of vervanging in de functiebeschrijving moet worden vermeld en moet worden gewogen, hangt af van de mate waarin een vaste vervangingsrelatie bestaat en van de regelingen die hierover in de cao zijn opgenomen.

Als de medewerker als vaste vervanger optreedt wordt dit werk in de functiebeschrijving opgenomen (in het algemeen bij 'functiegebonden taken') en in de indeling betrokken. Alle overige vervangingswerkzaamheden worden buiten de beschrijving en indeling gehouden.

Het feit dat aan iemand de eis wordt gesteld om volledig een andere functie te kunnen vervangen (potentieel, inzetbaarheid) heeft geen consequenties voor de indeling.

### Normaal, geaccepteerd beeld van de patiënt/cliënt/bewoner

Bij de indeling van die functies waarin de medewerker met patiënten/cliënten/bewoners werkt, wordt uitgegaan van de in de gegeven situaties normaal geaccepteerde, min of meer voorspelbare gedragingen, reacties etc. van de patiënt/cliënt/bewoner.



Wanneer alleen in uitzonderlijke gevallen extreme gedragingen en reacties van de patiënt/cliënt/bewoner voorkomen, worden de effecten daarvan op het functioneren van de medewerker buiten de weging gelaten.

### Inconveniënten die niet hoeven worden beschreven en niet worden gewogen met FWG

FWG weegt ook de aan functies verbonden inconveniënten of bezwarende werkomstandigheden. Het systeem richt zich daarbij op 'normaal' in het werk voorkomende inconveniënten. Maatstaf voor wat als 'normaal' geldt, is wat in de maatschappij over het algemeen als normaal wordt gezien; niet wat per organisatie of per bedrijfstak normaal is.

Daarnaast bestaat een aantal inconveniënten die niet in FWG wordt betrokken. In het algemeen worden deze in veel organisaties apart beloond, naast het salaris dat uit de FWG-weging voortkomt. Denk hierbij aan:

- ▷ **Onregelmatige diensten, werken buiten de normale werktijd:** dit is in het algemeen buiten de 8 à 9-urige werkcyclus, ruwweg gelegen tussen 07.00 en 20.00 uur.
- ▷ **Inconveniënten die bepaalde grenzen van het geaccepteerde, het gangbare, overschrijden:** (inconveniënten met extreme intensiteit; bijvoorbeeld in geval van bepaalde mortuarium-werkzaamheden). In die gevallen kan worden gedacht aan het nemen van specifieke beschermende/verzachtende maatregelen en/of aan bijzondere compensatieregelingen.

### Dubbelfunctie

Meermalen zullen posities in de organisatie voorkomen, die het karakter van 'dubbelfunctie' bezitten. Men verricht dan deeltijdelijk binnen een bepaalde organisatie en binnen de normale arbeidstijd meerdere uiteenlopende werkpakketten, die ook als afzonderlijke functie zouden kunnen worden beschouwd.

In het algemeen zullen de taakcombinaties waarin werkzaamheden voorkomen, die eenzelfde karakter hebben (tot hetzelfde vakgebied behoren, niveaumatisch min of meer gelijkwaardig zijn en/of door de organisatie, werkgever en werknemer), als één functie in de beschrijving en waardering worden behandeld.

In sommige situaties, waarin sprake is van takenpakketten die duidelijk verschillend van karakter zijn, die ieder een redelijk tijdsbeslag vergen, in het algemeen in de tijd gescheiden worden verricht en/of bij het aangaan van de dienstbetrekking als afzonderlijke functies zijn gekenmerkt, kan een aparte beschrijving en waardering zinvol zijn.

Afhankelijk van het feit of er sprake is van twee of meer taken, taakdelen of functies met een verschillende of gelijke doelstelling is er sprake van:

- ▷ een combinatie van functies;
- ▷ een combinatiefunctie.

Zie p. 107 voor een tabel met een toelichting hierop.

# Begrippen FWG

## Begrippen FWG

### BEGRIPPEN ALGEMEEN

#### Complexiteit

De complexiteit van een situatie of probleem wordt bepaald door een aantal verschillende aspecten die in samenhang bekeken moeten worden, zoals de hoeveelheid gegevens of belangen die een rol spelen, de aard van de gegevens of de ingewikkeldheid ervan, de beïnvloedingsmogelijkheden vanuit de functie en de voorspelbaarheid van de uitkomsten.

Verschillen in de mate van complexiteit in taken worden aangegeven met de begrippen: overzichtelijk, complex en zeer complex. Het begrip complexiteit kan betrekking hebben op een vraagstuk, probleem of situatie.

#### Overzichtelijke vraagstukken

Vaak voorkomende vraagstukken, problemen of situaties waar over het algemeen standaard of bekende oplossingen voor zijn. Er is weinig of geen wisselwerking met/ impact op andere vakgebieden of deze zijn heel duidelijk.

Overzichtelijke vraagstukken hebben meestal betrekking op een deel van een vak- of aandachtsgebied of als er sprake is van praktische problematiek op het gehele vakgebied.

#### Voorbeelden:

- vertalen van vastgesteld beleid naar protocollen en procedures;
- toezicht houden op de uitvoering van de uitbestede diensten/ werkzaamheden;
- uitvoeren van een risico inventarisatie- en evaluatie (RI&E), de uitkomsten analyseren en adviseren over praktische oplossingen en verbeteringen;
- intern communiceren binnen bestaande mediakanalen en -afspraken;
- opstellen vacatureteksten, gebruik van social media bij werving en selectie.

NB.: de voorbeelden zijn niet uitputtend en zullen niet voor alle situaties hetzelfde zijn, maar ze geven wel een concreter beeld voor de toepasser en gebruiker.

### Complexe vraagstukken

Minder vaak voorkomende vraagstukken, problemen of nieuwe situaties waarbij er keuze is uit meerdere oplossingen die niet direct duidelijk zijn. Om tot de juiste oplossing te komen moeten meerdere factoren of elementen betrokken worden, is het noodzakelijk om onderzoek te doen en om af te stemmen met andere professionals binnen of buiten de organisatie. Er is sprake van wisselwerking tussen/impact op verschillende vak- of aandachtsgebieden waardoor het noodzakelijk is om bij het komen tot een oplossing aanpalende vakgebieden te betrekken.

Complexe vraagstukken hebben betrekking en/of invloed op het hele vak of organisatiebrede aandachtsgebied.

Voorbeelden:

- bepalen impact van wijzigingen in wet- en regelgeving en deze vertalen naar aanpassingen in het beleid en bedrijfsregelingen;
- adviseren over en ondersteunen bij verandertrajecten voor enkele afdelingen of een locatie zoals implementeren van een andere werkwijze, vormgeven/voorbereiden en uitvoeren van het sociaal plan;
- maken van afspraken met externe dienstverleners over uitbesteding van diensten en hier de regie op houden;
- realiseren en coördineren van (externe) informatievoorziening;
- opstellen van het werving- en selectiebeleid;
- vormgeven van klachtenbeleid;
- implementeren van nieuw certificeringssysteem voor één of meerdere afdelingen binnen dezelfde discipline.

NB.: de voorbeelden zijn niet uitputtend en zullen niet voor alle situaties hetzelfde zijn, maar ze geven wel een concreter beeld voor de toepasser en gebruiker.

### Zeer complexe vraagstukken

Nieuwe of zelden voorkomende, (zeer) omvangrijke vraagstukken of problemen met (grote) impact op de gehele organisatie waarbij er niet direct een oplossing voorhanden is en waarvan de uitkomst niet duidelijk is. Om tot de juiste oplossing te komen moeten vele factoren of elementen betrokken worden, is het noodzakelijk om diepgaand onderzoek te doen en om af te stemmen met andere professionals binnen of buiten de organisatie. Er is sprake van een wisselwerking tussen of

samenhang met veel verschillende vakgebieden en het is van belang deze samenhang te bewaken.

Zeer complexe vraagstukken hebben meestal impact op de gehele organisatie en eventueel de marktpositie van de organisatie.

Voorbeelden:

- beoordelen van de impact voor de organisatie van fundamentele nieuwe wet- en regelgeving en hier beleid voor initiëren;
- adviseren en ondersteunen bij ingrijpende organisatiebrede verandertrajecten zoals een cultuurverandering, herstructurering van de organisatie, implementeren van een organisatiebreed certificeringssysteem, implementatie zelforganisatie, een fusie;
- zorgdragen voor uitvoering van verplichte verbetertrajecten zoals na onder toezichtstelling;
- het woord voeren namens de organisatie bij een gebeurtenis met grote impact voor de organisatie of die maatschappelijk gevoelig ligt;
- bepalen impact arbeidsmarktcrisissen op de organisatie en hiervoor oplossingen bedenken.

NB.: de voorbeelden zijn niet uitputtend en zullen niet voor alle situaties hetzelfde zijn, maar ze geven wel een concreter beeld voor de toepasser en gebruiker.

### Contacten

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen het hebben van contacten en het onderhouden van contacten.

#### Contacten hebben

Contacten hebben duidt op contacten die zich veelal kenmerken door een ad-hoc karakter.

#### Contacten onderhouden

Contacten onderhouden duidt op contacten waarbij de zorg voor de continuïteit van het contact van belang is. Veelal gaat het om regelmatige contacten, waarbij initiatieven worden gevraagd om de continuïteit te waarborgen.

### Ervaring

Ervaring is een element van kennis en wordt verworven door taken of werkzaamheden te verrichten. Afhankelijk van de werkzaamheden voegt op enig moment het langer uitvoeren van de werkzaamheden geen waarde (in de zin van kennis) meer toe.

### Ruime ervaring

Ervaring met een takenpakket waarbij ook de minder voorkomende taken in voldoende mate zijn voorgekomen om ze te onderkennen en te beheersen.

### Brede ervaring

Ervaring opgedaan met verschillende takenpakketten die weliswaar soortgelijk zijn, maar binnen meerdere deelgebieden, bijvoorbeeld verschillende typen afdelingen, zijn uitgevoerd.

### Fte

Fulltime equivalent; wordt binnen FWG gebruikt om de grootte van een organisatorische eenheid aan te geven. De genoemde aantallen fte zijn indicatief. De grootte heeft binnen FWG slechts een relatief belang.

### Fte/medewerkers

Indien in het referentiemateriaal de omvang van de formatie wordt uitgedrukt in fte, dan is in die gevallen bij benadering sprake van een verhouding 3 staat tot 2: 3 medewerkers correspondeert met gemiddeld 2 fte. In situaties waarin deze verhouding geen reëel beeld geeft van de feitelijk in het onderzoek aangetroffen verhoudingen wordt (eventueel naast het aantal fte) de formatie uitgedrukt in het feitelijk aantal medewerkers.

### Kennis op het niveau van

De eisen die aan de medewerker ten aanzien van werk- en denkniveau worden gesteld komen overeen met een afgeronde opleiding zoals aangegeven bij de toelichting op het gezichtspunt Kennis. Het is echter niet noodzakelijk dat de aangegeven opleiding formeel doorlopen en afgerond is om aan het gestelde werk- en denkniveau te voldoen.

### Ook kan sprake zijn van

In de kaderteksten wordt soms gesproken over 'ook kan sprake zijn van'. Dit houdt in dat deze taak aan de functie-inhoud kan worden toegevoegd zonder dat dit niveauverhogend werkt.

In FWG Entree, FWG Geboortezorg, FWG Gehandicaptenzorg en FWG VVT zijn in een matrix met niveau-onderscheidende elementen deze activiteiten aangegeven binnen haakjes [ ].

### Zoals

In het referentiemateriaal wordt regelmatig het begrip zoals gebruikt, bijvoorbeeld bij functie-eisen, vaardigheden en verantwoordelijkheden in de ijkfuncties. Indien dit aan de orde is, dan dient zoals te worden gelezen als: waarvan het niveaubepalende element is danwel waarvan de niveaubepalende elementen zijn.

Voor de betreffende ijkfunctie (of kadertekst) geldt in dat geval dat geen zwaarderwegende vaardigheid en/of verantwoordelijkheid is gewaardeerd. Indien in een te waarden functie sprake is van andere vaardigheden en/of verantwoordelijkheden dan worden genoemd in bijvoorbeeld een ijkfunctie waarmee deze wordt vergeleken, dan kan een andere waardering voor het betreffende gezichtspunt aan de orde zijn.

## BEGRIPPEN ZORGVERLENING

### ADL

Er wordt onderscheid gemaakt tussen ADL-activiteiten (uitgevoerd door de cliënt) en ADL-werkzaamheden (uitgevoerd door de zorgverlener).

### ADL-activiteiten

Algemene dagelijkse levensverrichtingen waaronder dagelijkse lichamelijke verzorging, toiletbezoek, aankleden, eten, etc.

### ADL-werkzaamheden

Hieronder vallen het helpen van patiënten/cliënten bij ADL-activiteiten en het begeleiden van patiënten/cliënten bij ADL-activiteiten. In het geval van begeleiden wordt ook de zelfredzaamheid van de patiënt/cliënt gestimuleerd.

### Begeleiden

Begeleiden is gericht op het in stand houden of bevorderen van het psychosociaal welbevinden of de zelfredzaamheid in het dagelijks leven. Binnen het begrip is sprake van een grote verscheidenheid in en toepassing van methodieken (zoals het trainen van vaardigheden) alsmede van een ruime verscheidenheid in intensiteit en duur.

De primaire doelgroep is doorgaans de patiënt/cliënt, maar in een aantal functies kan (daarnaast) ook sprake zijn van het begeleiden van relaties van de patiënt/cliënt.

### Begeleidingsplan/ondersteuningsplan

Onder begeleidingsplan/ondersteuningsplan wordt verstaan het geheel aan afspraken, activiteiten, doelstellingen, etcetera, betrekking hebbend op de begeleiding/ondersteuning van een individuele patiënt/cliënt.

### Behandelen

Behandelen is het met behulp van (evidence-based) behandelmethodieken trachten genezing dan wel verbeteringen in de fysieke en/of de psychische gesteldheid van de patiënt/cliënt of in het gedrag teweeg te brengen, waarbij ook het cliëntstelsel betrokken kan worden. Een behandeling vindt plaats op basis van diagnostiek en kent een startmoment en een eindmoment en is vastgesteld en vastgelegd in een

behandelplan. Binnen het begrip is sprake van een grote verscheidenheid in en toepassing van behandelmethodieken en/of behandelonderdelen alsmede van een ruime verscheidenheid in intensiteit en duur.

Vanuit een begeleidende/verpleegkundige functie is het mogelijk om (onder supervisie) behandelonderdelen uit te voeren. Dit houdt in dat de diagnostiek heeft plaatsgevonden, er een behandelindicatie is en dat er een behandelplan vastgesteld is. De therapie die aansluit bij deze behandeling is bepaald door een behandelaar maar kan (deels) worden uitgevoerd vanuit een begeleidende en/of verpleegkundige functie.

### Behandelaar

Een zorgverlener met een eigen professionele verantwoordelijkheid voor de door hem uitgevoerde behandeling.

### Hoofdbehandelaar

De hoofdbehandelaar draagt de verantwoordelijkheid voor de integraliteit van het behandelproces en is daarnaast het centrale aanspreekpunt voor alle betrokkenen, inclusief de patiënt/cliënt en zijn naasten en/of wettelijk vertegenwoordiger. De hoofdbehandelaar is de zorgverlener die bij de patiënt/cliënt de diagnose stelt of in opdracht de diagnose laat stellen en door wie of onder wiens verantwoordelijkheid de behandeling plaatsvindt.

### Regiebehandelaar

De regiebehandelaar stelt het behandel- en zorgplan op, is verantwoordelijk voor het (doen) vaststellen van een diagnose, is verantwoordelijk voor de integraliteit van het behandelproces en coördineert de behandeling en zorgverlening. Deze taken en verantwoordelijkheden staan expliciet beschreven in het Model kwaliteitsstatuut GGZ. (Regiebehandelaars in de gespecialiseerde GGZ zijn BIG-geregistreerd en hebben een GGZ-specifieke opleiding gevolgd).

### Behandelplan

Onder het behandelplan wordt verstaan het geheel van afspraken, activiteiten, doelstellingen, etcetera, betrekking hebbend op de behandeling van een individuele patiënt.

### Deel(behandel)plan

Dat deel van het behandelplan dat per discipline aan het (behandel)plan wordt bijgedragen. Hiernaar wordt verwezen door te spreken over deel(behandel)plan of door de discipline erbij te noemen. Voorbeelden zijn het logopedisch behandelplan, het verpleegplan, etc.

### Complexiteit van behandelingen

In algemene zin kan gesteld worden dat bij eenvoudige behandelingen sprake is van een eenduidige en voorspelbare situatie en de patiënt minimale risico's loopt.

Bij complexe behandelingen is er sprake van een veelheid van te betrekken gegevens en factoren, relatieve onvoorspelbaarheid van reacties en van veelal ernstige risico's voor de patiënt.

### Complexiteit van verpleegtechnische handelingen

Eenvoudige verpleegtechnische handelingen zijn relatief eenvoudig aan te leren en zijn doorgaans weinig belastend voor de patiënt en de patiënt loopt veelal weinig of geen risico.

Meer complexe verpleegtechnische handelingen vereisen ruime kennis en (aanvullende) training, kunnen pijnlijk/belastend zijn voor de patiënt en de patiënt loopt veelal risico.

Wat onder eenvoudige of meer complexe verpleegtechnische handelingen verstaan wordt, kan branchespecifiek zijn en verschilt per kernfunctie.

Complexiteit zit hem in de handeling zelf, de setting waarin die wordt uitgevoerd en/of de medewerking of tegenwerking van de cliënt.

### Complexiteit van zorgverlening

Binnen het FWG-systeem worden verschillende factoren onderscheiden die betrekking hebben op zorgverlening. De complexiteit van de zorgverlening wordt beïnvloed door de samenhang tussen deze factoren.

De complexiteit van de zorgverlening wordt bepaald door het soort en de hoeveelheid te leveren zorg, de doelstelling, de (on)voorspelbaarheid van reacties, de te verrichten handelingen alsmede eventuele coördinerende taken. Wanneer slechts een factor een rol speelt, betreft het in aanleg een minder complexe situatie dan wanneer meerdere of alle factoren tegelijkertijd een rol spelen.

### Diagnosticeren

Diagnosticeren is het verzamelen en analyseren van gegevens teneinde de aard van een ziekte, stoornis of probleemsituatie vast te stellen.

### Geprotocolleerde medische zorg

Werkzaamheden die behoren tot de medische beroepsuitoefening die door niet-medici kunnen worden uitgevoerd doordat deze geprotocolleerd zijn en onder supervisie van de medisch specialist plaatsvinden. Supervisie houdt in dat betreffende functionarissen op zich voor hun doen en laten verantwoordelijk zijn maar hierin worden gecoacht en reflectie- of bespreekmogelijkheden geboden worden. De eindverantwoordelijkheid voor de vaststelling van medische protocollen ligt bij de medische discipline.

### Intensieve begeleiding

De intensiteit van begeleiding wordt bepaald door de mate waarin de patiënt/cliënt afhankelijk is van deze begeleiding. De begeleiding wordt intensiever door frequente of langdurige beroepsmatige confrontatie met ernstig geestelijk en/of lichamelijk leed van patiënten/cliënten en hun relaties. Voorbeelden zijn:

- de begeleiding en verpleging van ernstig zieke en terminale patiënten;
- de begeleiding van cliënten met een zorgvraag waarbij door middel van structuur en voortdurende aanwezigheid van begeleiding de cliënt wordt begeleid bij het (leren) omgaan met de eigen gedragsproblematiek en het (leren) omgaan met nieuwe situaties waarbij interventies worden verricht in het kader van agressie.

### Intensieve zorg

De intensiteit van zorg wordt bepaald door de mate waarin de patiënt afhankelijk is van verzorging en begeleiding. De zorg wordt intensiever naarmate er meer lichamelijke/psychische/sociale functies ondersteund of overgenomen moeten worden.

### Medisch-technische handelingen

Onder medisch-technische handelingen worden de handelingen verstaan die onderdeel uitmaken van de medische beroepsuitoefening en die tijdens de medische opleiding worden aangeleerd.

Medisch-technische handelingen kunnen ook door andere functionarissen worden uitgevoerd.

### Multidisciplinair overleg

Overleg van deskundigen uit verschillende zorgdisciplines zoals artsen, verpleegkundigen, verzorgenden en paramedici. Het doel is informatie-uitwisseling over de zorgverlening aan patiënten/cliënten met inbreng vanuit elke daarbij betrokken discipline en het vaststellen hoe doelstellingen vanuit de begeleiding/behandeling gerealiseerd kunnen worden. Het multidisciplinair overleg wordt (in principe) voorgezeten door de hoofdbehandelaar/regiebehandelaar. In voorkomende gevallen gebeurt dit door de zorgverlener die belast is met de coördinatie van de zorgverlening rond de betreffende patiënt/cliënt.

### Signaleren van bijzonderheden

In veel (zorg)functies wordt van de medewerker verwacht dat deze zaken die afwijken van de gebruikelijke gang van zaken, signaleert. In de lagere functiegroepen wordt hiermee bedoeld dat de medewerker wel geacht wordt afwijkende zaken te signaleren en te melden bij een collega of leidinggevende, maar zelf geen actie onderneemt.

### Specifieke/bijzondere problematiek

Onder 'specifieke/bijzondere problematiek' worden complexe problemen verstaan waarbij in de behandeling frequent gezocht moet worden naar nieuwe of combinaties van behandel mogelijkheden.

### Stabiliteit van de zorgsituatie

De stabiliteit van de zorgsituatie wordt onder meer bepaald door de mate waarin wisselingen in de zorgvraag voorspelbaar en/of planbaar zijn. Er wordt gesproken van een stabiele zorgsituatie indien de aard, omvang en frequentie van werkzaamheden aan beperkte verandering onderhevig zijn.

Het gaat bij stabiele zorgsituaties niet per definitie om lichtere vormen van zorg: stabiliteit is in beginsel niet afhankelijk van de mate waarin cliënten afhankelijk zijn van zorg, bijvoorbeeld als gevolg van stoornissen, beperkingen en/of participatieproblemen.

In sommige branches en/of organisaties wordt in plaats van zorgsituatie ook gesproken van cliëntsituatie.

### Stimuleren van de zelfredzaamheid

Door behoud en/of versterking van zelfredzaamheid kan (intensivering van) zorg worden voorkomen of uitgesteld. Het stimuleren van de zelfredzaamheid betreft het ondersteunen van de cliënt bij het maken van eigen keuzes zodat deze met zo min mogelijk ondersteuning en zorg zichzelf kan redden op levenssterreinen zoals dagelijkse lichaamsverzorging, huishouden of dagbesteding.

### Verpleegtechnische handelingen

Onder verpleegtechnische handelingen worden de handelingen verstaan die onderdeel uitmaken van de verpleegkundige beroepsuitoefening en die tijdens de initiële verpleegkundige opleiding worden aangeleerd.

Verpleegtechnische handelingen kunnen ook door andere functionarissen worden uitgevoerd.

### Verplegen

Verplegen is het herkennen, analyseren, advies en bijstand verlenen ten aanzien van feitelijke of dreigende gevolgen van lichamelijke en/of geestelijke ziekteprocessen, handicaps, ontwikkelingsstoornissen voor het functioneren van iemand en het uitvoeren van daarmee samenhangende verpleegtechnische handelingen. Tevens de beïnvloeding van mensen ter instandhouding en bevordering van hun gezondheid.

### Verzorgen

Verzorgen is het overnemen van of het begeleiden bij de uitvoering van ADL-activiteiten.

### Zorgplan

Onder zorgplan wordt verstaan het geheel aan afspraken, activiteiten, doelstellingen, etcetera, betrekking hebbend op de zorgverlening aan een individuele patiënt/cliënt.

## BEGRIPPEN ORGANISATIE

### (Delen van het) personeelsbeleid

In leidinggevende functies wordt onderscheid gemaakt tussen een integrale verantwoordelijkheid voor personeel (personeel, budget, beleid) en een verantwoordelijkheid voor (het uitvoeren van) delen van het personeelsbeleid. Met name in leidinggevende functies op operationeel niveau is sprake van het laatste. Het betreft het uitvoeren van onderdelen van het personeelsbeleid, veelal in samenspraak met een hogere leidinggevende, zoals het voeren van (of input leveren voor) een functioneringsgesprek, begeleiding van (kortdurend) verzuim, (deelname aan) sollicitatiegesprekken of de introductie van nieuwe medewerkers.

### Assisteren

Het verrichten van werkzaamheden ten behoeve van en in de directe nabijheid van een andere medewerker.

### Begroting

Onder begroting wordt verstaan de voorlopige financiële vertaling van een bepaald plan voor een toekomstige periode.

N.B. Er kunnen voor allerlei activiteiten en projecten begrotingen worden opgesteld. Waar wordt gesproken over begrotingen, wordt doorgaans bedoeld (onderdelen van) de investeringsbegroting of de exploitatiebegroting van een zorgorganisatie. Uiteindelijk is de directie van de zorgorganisatie verantwoordelijk voor het opstellen van de begrotingen. In diverse situaties echter kunnen ook andere functionarissen een bijdrage leveren, hetzij door het aangeven van wensen c.q. ontwikkelingen die van belang zijn voor het opstellen van een begroting, hetzij door het geven van een voorlopige financiële vertaling van de eigen (afdelings)plannen voor de komende tijd of het maken van keuzes daarin. Bij het vaststellen van een waardering voor het leveren van een bijdrage aan de begroting, zal in eerste instantie moeten worden geanalyseerd waaruit de bijdrage van een bepaalde professional bestaat en waar uiteindelijk de verantwoordelijkheid ligt.

### Bewaken van een budget

Bij het bewaken van het budget gaat het met name om het controleren of de uitgaven op verschillende posten passen binnen de vastgestelde taakstellende begroting en het signaleren van eventuele afwijkingen.

### Beheren van een budget

Bij het beheren van een budget is sprake van de verantwoordelijkheid voor een bepaalde taak of afdeling met een daarbij behorend budget. De budgethouder heeft de verantwoordelijkheid om met het vastgestelde budget de taakopdracht te realiseren. De budgethouder heeft daarbij een zekere vrijheid om te beslissen over de besteding van gelden. Onder het beheren van een budget valt ook het bewaken ervan. Onder budget wordt verstaan een vastgestelde (deel)begroting.

### Beleid

Beleid is het geheel van afspraken over doelstellingen, prioriteiten en werkwijzen dat richting geeft aan het huidige en toekomstige handelen van de organisatie, een organisatieonderdeel of een vakgebied.

N.B. Wanneer gesproken wordt over beleid is het steeds van belang te kijken naar waarop het beleid betrekking heeft (welk onderwerp, welk deel van de organisatie). Tevens is het van belang om vast te stellen of er sprake is van het ontwikkelen en/of vaststellen van operationeel-, tactisch-, strategisch beleid of strategisch concernbeleid.

### Strategisch concernbeleid

Onder strategisch concernbeleid wordt verstaan het beleid betreffende de lange termijn voor de organisatie als geheel of van een autonoom organisatieonderdeel. Het strategisch concernbeleid wordt gerealiseerd door het vaststellen van de kaders voor de koers en positie van de organisatie in relatie tot haar omgeving, alsmede de wegen waarlangs en de voornaamste middelen waarmee de organisatie zal trachten deze doelen te verwezenlijken.

### Strategisch beleid

Onder strategisch beleid wordt verstaan het beleid betreffende de lange termijn voor een organisatieonderdeel vanuit de randvoorwaarden gesteld door het strategisch concernbeleid. Het strategisch beleid wordt gekenmerkt door onder meer het opstellen van meerjarenplannen, (laten) opstellen en vaststellen van beleidsplannen, het initiëren van nieuw (behandel)beleid en het initiëren van organisatieveranderingen.

### Tactisch beleid

Onder tactisch beleid wordt verstaan het beleid betreffende de middellange termijn voor een afdeling, eenheid of functioneel deelgebied (zoals financiën, personeel,



inkoop, kwaliteit etc.) vanuit de randvoorwaarden gesteld door het strategisch beleid. Het tactisch beleid wordt gekenmerkt door onder meer het opstellen van (meer)jarenplannen en beleidsplannen. Er worden meer concrete activiteiten en processen vastgesteld die moeten leiden tot realisatie van het strategisch beleid.

#### Operationeel beleid

Onder operationeel beleid wordt verstaan het beleid betreffende de korte termijn voor een afdeling of eenheid vanuit de randvoorwaarden gesteld door het tactisch en/of strategisch beleid. Het operationeel beleid wordt gekenmerkt door onder meer het opstellen van het jaarplan voor een team of afdeling. In het jaarplan wordt bepaald hoe de organisatie van de dagelijkse procesgang en de directe uitvoering van werkzaamheden, zoals de werkplanning en kostenbewaking, zal worden gerealiseerd.

#### Initiëren van beleid

Het initiatief nemen tot het ontwikkelen van nieuw beleid door het maken van beleidsplannen, deze op strategisch niveau verdedigen en deze na vaststelling (laten) uitwerken en implementeren.

#### Ontwikkelen van beleid

Met het ontwikkelen van beleid op tactisch of strategisch niveau wordt bedoeld het opstellen van (meer)jarenplannen, het formuleren van beleidsplannen en/of het opstellen van beleidsnotities. Hier gaat over het algemeen een fase van oriëntatie en/of onderzoek aan vooraf. Met het ontwikkelen van beleid op operationeel niveau wordt bedoeld het opstellen van jaarplannen en het opstellen van beleidsvoorstellen op basis van het vastgestelde tactische of strategische beleid.

#### Leveren van een bijdrage aan beleid

Een bijdrage aan beleid wordt onder andere geleverd door het doen van verbetervoorstellen en/of het opstellen van beleidsvoorstellen voor overzichtelijke/concrete onderdelen van dit beleid dat door anderen wordt vastgesteld. Hierbij is het van belang om vast te stellen of er sprake is van het leveren van een bijdrage aan operationeel-, tactisch-, strategisch beleid of strategisch concernbeleid.

#### Vaststellen van beleid

De leidinggevende/manager van een team/afdeling/dienst is uiteindelijk verantwoordelijk voor het vaststellen van het operationeel/tactisch beleid voor een

organisatieonderdeel of vakgebied. Veelal wordt de vaststelling van het beleid voorbereid in een team- of beleidsadviserend overleg.

#### Involed op beleid

Van invloed op het beleid is sprake als deelgenomen wordt aan een beleidsbepalend overleg, zoals het (concern)managementteam of een beleidsadviserend overleg zoals een werk-of projectgroep of als er vanuit een specifieke deskundigheid sprake is van een adviserende rol ten aanzien van het beleid. Hierbij is het van belang om vast te stellen of er sprake is van invloed op operationeel-, tactisch-, strategisch beleid of strategisch concernbeleid.

#### Beleidsadvisering

Het als deskundige vanuit een bepaald vak- of aandachtsgebied bijstaan van het management bij het vertalen, uitvoeren en implementeren van operationeel-, tactisch-, strategisch beleid of strategisch concernbeleid. Beleidsadvisering kan gevraagd en ongevraagd plaatsvinden. Vanuit deze deskundige rol kan er sprake zijn van invloed op het beleid. Zie hiervoor ook de definities van de begrippen rond beleid en invloed op beleid.

#### Concernmanagement

Het concernmanagement(team) of directieraad vormt de leiding van de organisatie of een autonoom organisatieonderdeel. In dit managementteam zijn alle organisatieonderdelen vertegenwoordigd en wordt gevormd door managers, directeuren, directie en/of leden van de Raad van Bestuur. Dit managementteam is verantwoordelijk voor het strategisch concernbeleid, de kaders voor de koers en positie van de organisatie of een autonoom deel daarvan.

#### Coördineren van activiteiten

Het zodanig aansturen, ordenen en rangschikken van activiteiten van anderen, dat een samenhang en samenwerking ontstaat.

#### Coördineren van zorgverlening

Het zodanig aansturen, ordenen en rangschikken van activiteiten van anderen, dat een samenhang en samenwerking in de zorgverlening ontstaat.

Hierbij worden onder meer de volgende activiteiten onderscheiden:

- het vaststellen van de zorgbehoefte van een zorgvrager op basis van de afgegeven indicatie;
- het afstemmen van het totale pakket van de te verlenen zorg op de situatie van de zorgvrager;
- het communiceren met alle zorgverleners die betrokken zijn bij het zorgverleningsproces, met als doel de zorgverlening optimaal te organiseren en zo nodig bij te stellen of bij te sturen.

Factoren die van invloed zijn op de complexiteit van de coördinatie van de zorgverlening zijn onder meer:

- rol en verantwoordelijkheid naar relaties van de cliënt/mantelzorgers;
- afstemming binnen een discipline versus multidisciplinair werken;
- rol en verantwoordelijkheid naar hulpverleners en andere (externe) organisaties (ketenregie).

### Discipline

Aanduiding van een vakgebied. Een discipline kan in een aparte organisatorische eenheid zijn ondergebracht, maar kan ook deel uitmaken van een groter geheel.

### Homogeen versus heterogeen

Het onderscheid 'homogeen/heterogeen' heeft betrekking op de (eenvormigheid van) de samenstelling van een eenheid. Er is sprake van een homogene samenstelling indien sprake is van hoofdzakelijk gemeenschappelijke eigenschappen (zoals bijvoorbeeld bij verplegende en verzorgende functies). Bij een heterogene samenstelling van een eenheid is sprake van uiteenlopende disciplines.

### Initiëren van ...

#### Beleid:

Het initiatief nemen tot het ontwikkelen van nieuw beleid door het maken van beleidsplannen, deze op strategisch niveau verdedigen en deze na vaststelling (laten) uitwerken en implementeren.

#### Producten/diensten:

Het initiatief nemen tot het ontwikkelen van nieuwe producten/diensten door het opstellen van een plan en dit op strategisch niveau verdedigen en deze na vaststelling (laten) realiseren en implementeren.

#### Organisatiebrede programma's:

Het initiatief nemen tot het bedenken van een nieuw programma door het maken van een businesscase, deze op strategisch niveau verdedigen en deze na vaststelling (laten) uitwerken tot projectplan(nen).

### Leidinggeven

Het richting geven aan/sturen van activiteiten en derhalve verantwoordelijk dan wel aanspreekbaar zijn op het resultaat. Onderscheiden wordt hiërarchisch, functioneel en operationeel leidinggeven.

#### Hiërarchisch leidinggeven

Het vanuit een hiërarchische positie leidinggeven aan een organisatorische eenheid, inclusief de daarbij behorende personele en financiële aspecten.

#### Functioneel leidinggeven

Het geven van richtlijnen en aanwijzingen vanuit een verantwoordelijkheid voor specifieke vaktechnische aspecten bij de uitvoering van werkzaamheden, met als doel zorg te dragen voor het op peil blijven, ontwikkelen en juist hanteren van specialistische kennis en vaardigheden.

#### Operationeel leidinggeven

Het aansturen van het werkproces ter realisatie van een bepaald resultaat, met de bevoegdheid om werkopdrachten te geven binnen een daartoe door de hiërarchisch leidinggevende gestelde raamopdracht. Het stellen van prioriteiten, coördineren van de te verrichten activiteiten en bewaken van de voortgang.

#### Geven van richtlijnen

Het op basis van operationele of functionele bevoegdheid uitvoeren van voorschriften, procedures, protocollen, etcetera met betrekking tot de wijze waarop bepaalde werkzaamheden uitgevoerd moeten worden.

### Geven van aanwijzingen

Het op basis van deskundigheid, operationele of functionele bevoegdheid opdracht geven tot het op bepaalde wijze uitvoeren van werkzaamheden.

### Direct leidinggeven

Het hiërarchisch leidinggeven aan medewerkers/functionarissen die in de lijn direct onder de leidinggevende staan.

### Indirect leidinggeven

Het hiërarchisch leidinggeven aan medewerkers/functionarissen, waarbij de directe aansturing plaats vindt door een operationeel of hiërarchisch leidinggevende die onder de betreffende leidinggevende ressorteert.

### Managementteam

Managementteam voor bijvoorbeeld een regio of organisatieonderdeel dat het strategisch concernbeleid vertaalt naar strategisch/tactisch beleid voor de regio of organisatieonderdelen.

### Managementtechnieken (kennis van)

Onder kennis van managementtechnieken wordt vooral verstaan kennis van organisatie-theorieën, leiderschapsstijlen, planningsystemen en sociaal beleid alsmede financieel-administratief inzicht.

### Ondersteunen

Het verrichten van werkzaamheden ten behoeve van en onder verantwoordelijkheid van een andere medewerker.

### Plaats in de organisatie

Bij plaats in de organisatie wordt aangegeven van wie leiding wordt ontvangen en indien van toepassing aan wie leiding wordt gegeven. Verschillende vormen van leiding worden onderscheiden. Wanneer deze verschillende vormen van leiding in één persoon verenigd zijn wordt er slechts gesproken over leidinggeven.

### Projectmatig werken

Projectmatig werken is een methode om werk te organiseren. Een project kent een duidelijke structuur en is iets anders dan een routine (een bestaande of vaak

terugkerende activiteit) of een improvisatie. Bij een project is sprake van een tijdelijk samenwerkingsverband van mensen. Projecten worden uitgevoerd binnen vooraf vastgestelde kaders op het gebied van projectresultaat, planning en budget.

Een project kent een opdrachtgever, een projectleider en (meerdere) projectleden, ieder met een eigen rol en verantwoordelijkheid:

- als in een kadertekst/matrix/ijkfunctie sprake is van deelnemen aan een project, is dit als projectlid;
- een projectleider is verantwoordelijk voor het realiseren van het projectresultaat en stuurt de projectleden aan;
- een programmamanager leidt een programma bestaande uit meerdere projecten en activiteiten en bewaakt de (organisatiebrede) samenhang.

### Situationeel leidinggeven

Het afstemmen van de mate waarin leidinggeven nodig is op de ontwikkeling in zelforganiserende teams.

### Sociale kaart

Een verzameling uiteenlopende instanties met een eigen werk- en verzorgingsgebied gericht op soms zeer specifieke doelgroepen, die een rol (kunnen) vervullen in de zorgverlening aan cliënten. Kennis van en onderhouden van contacten met de (binnen een bepaalde regio) bestaande instanties en hun diensten kan een functievereiste zijn.

### Supervisie

Het coachen van op zich voor hun doen en laten verantwoordelijke functionarissen en het bieden van reflectie- of bespreekmogelijkheden.

### Vertegenwoordigen van een organisatorische eenheid

Het namens een organisatorische eenheid of discipline optreden als vertegenwoordiger en aanspreekpunt en het standpunt vertolken, dat in het belang van de organisatie/organisatorische eenheid of discipline wordt geacht. Dit kan zowel betrekking hebben op de rest van de organisatie als op de omgeving van de organisatie.

### Werken onder toezicht

Het verrichten van werkzaamheden die tijdens of na afronding worden getoetst op een door de voor de werkzaamheden verantwoordelijke te bepalen wijze.

## BEGRIPPEN FWG (3.0)

### Functie

Samenhangend geheel van door een medewerker te verrichten taken en te bereiken doelen binnen een organisatorisch verband.

### Functiebeschrijving

Een overeenkomstig cao-kwaliteitscriteria en door de werkgever vastgestelde beschrijving van het geheel van actuele taken/werkzaamheden, inclusief verantwoordelijkheden die ten behoeve van de organisatie in een bepaalde organisatorische positie in normale werktijd door een functionaris werkelijk worden verricht. Zie ook: de collectieve arbeidsovereenkomst die van toepassing is.

### Functiecategorie

Ordering binnen FWG 3.0 van functies in deelbestanden. Het ijkfunctiebestand bestaat uit vier functiecategorieën, te weten Primair proces, Directe ondersteuning primair proces, Administratie, automatisering en staf en Facilitair bedrijf. De categorie-indeling kan gebruikt worden bij het zoeken naar vergelijkbare ijkfuncties.

IJKfuncties waarin (eveneens) sprake is van leidinggevende taken kunnen in het Overzicht functies worden geselecteerd door gebruik te maken van de hulp-categorie Management. Deze ijkfuncties zijn daarnaast tevens ondergebracht in één van de vier andere functiecategorieën.

#### Primair Proces (PP)

De functiecategorie, waarin functies zijn ondergebracht welke zijn gericht op behandeling, begeleiding of verpleging/verzorging van patiënten/bewoners. Patiënten/bewonerscontacten vormen een belangrijk element van de functie.

#### Directe ondersteuning primair proces (DOPP)

De functiecategorie waarin functies zijn ondergebracht welke zijn gericht op de directe ondersteuning van behandeling, begeleiding of verpleging/verzorging van patiënten/bewoners. Eventuele patiënten/bewonerscontacten zijn kortdurend of ondersteunend van aard.

#### Administratie, automatisering en staf (AAS)

De functiecategorie waarin functies zijn ondergebracht welke zijn gericht op administratie, automatisering en stafwerkzaamheden.

#### Facilitair bedrijf (FB)

De functiecategorie waarin functies zijn ondergebracht welke zijn gericht op het faciliteren, zoals de bereiding en uitgifte van voeding, logistieke ondersteuning, onderhoud aan gebouwen, terreinen en apparatuur en dienstverlening.

#### Management (MGT)

De functiecategorie waarin leidinggevende functies zijn ondergebracht. Deze ijkfuncties zijn daarnaast tevens ondergebracht in één van de vier andere functiecategorieën.

### Functie-eisenpatroon

Een rij met letterwaarden overeenkomstig de waardering die aan de verschillende functie-eisen per gezichtspunt is toegekend. FWG 3.0 kan met dit patroon ijkfuncties uit een bestand selecteren met vergelijkbare functie-eisen (patronen).

### Functiewaarderingssysteem FWG 3.0

Door de cao-toepassers te hanteren systeem van functiewaarderen, zoals overeenkomen tussen de cao-partijen.

### Gezichtspunten

Optieken van waaruit een functie kan worden beoordeeld. Elk gezichtspunt valt uiteen in een aantal aspecten. De negen FWG-gezichtspunten zijn: kennis, zelfstandigheid, sociale vaardigheden, risico's/verantwoordelijkheden/invloed, uitdrukingsvaardigheid, bewegingsvaardigheid, oplettendheid, overige functie-eisen en inconvenianten.

### IJKfunctie

Een functie(beschrijving) die als referentie of vergelijking dient met de met FWG 3.0 in te delen functie. De ijkfuncties in FWG 3.0 zijn door FWG geselecteerd uit het door landelijk functieonderzoek opgebouwde bestand en nauwkeurig met de FWG-methode ingedeeld. IJKfuncties die in vergelijking met een in te delen functie grote overeenkomsten hebben in functie-eisen worden door FWG 3.0 getoond. IJKfuncties

worden gebruikt om functie-eisenpatronen te kunnen toetsen en om tot een keuze te komen in welke functiegroep een functie binnen een zorgorganisatie moet worden ingedeeld.

### Indelen

Het bepalen van het niveau van een functie door middel van de toepassing van de FWG-applicatie.

### Indeler

Degene die een functie met FWG 3.0 waardeert en indeelt.

### Indeling

Het resultaat van functiewaardering met FWG 3.0: de vaststelling van de functiegroep van een functie.

### Kadertekst

Een kadertekst beschrijft de verschillende aangetroffen niveaus van een kernfunctie op hoofdlijnen en geeft inzicht in de verhoudingen binnen een kernfunctie.

### Kernfunctie

Een verzamelnaam voor sterk op elkaar gelijkende functies (naar doelstelling en inhoud), zoals die in landelijk functieonderzoek zijn aangetroffen. Voor elke kernfunctie is een reeks kaderteksten opgesteld. De kaderteksten geven een beknopt overzicht welke niveaus per kernfunctie worden onderscheiden.

### Niveau-indicatie

Een indicatie in FWG 3.0 van het meest waarschijnlijke functiegroepniveau voor een in te delen functie, berekend door het FWG 3.0-systeem op basis van het ingevoerde functie-eisenpatroon. De niveau-indicatie wordt berekend door een optelling van (gemiddelde) waarden per gezichtspunt in een ingevoerd functie-eisenpatroon. Deze methode is niet nauwkeurig maar kan wel een indicatie geven. Door het beoordelen van de geselecteerde ijkfuncties (vaak twee, soms drie functiegroepen) en de daarbij geldende functie-eisen moet de Indeler/Toetsers zelf vaststellen in welke functiegroep de functie ingedeeld moet worden.

### Normtekst

Normteksten zijn niveauomschrijvingen per gezichtspunt van de mate waarin eisen gesteld worden aan een functie.

### Toetsers

De functionaris in de organisatie die de procesgang en consistentie van functie-indelingen bewaakt. Taken zijn onder meer informeren en ondersteunen van systeemtoepassers, toetsen van concept-indelingen, advisering van de werkgever en toezien dat werknemers een indelingsvoorstel ontvangen.

## BEGRIPPEN RESULTAATGERICHTHEID

### Resultaatgericht

Focus op de te behalen doelen, op “het waarom” van de activiteiten.

### Resultaatgebied

Deel(gebied) of aandachtsgebied binnen de functie waarbinnen resultaten moeten worden geboekt

### Wat vindt in het gebied plaats?

Een reeks samenhangende activiteiten leidend tot resultaat (proces)

### Activiteiten/taken

“Wat” er gedaan moet worden (tamelijk abstract, op hoofdlijnen), niet hoe het precies gedaan wordt.

### Resultaat

Output van een proces gericht op een ‘klant’, specifiek & meetbaar

### Competentie

Beschrijving van Kennis, Vaardigheden, Persoonskarakteristieken in gedragsmatige termen die onderscheidend bijdragen aan succesvol functioneren. Onderscheidend en ontwikkelbaar.

### Gedragsindicator/-voorbeeld

Beschrijving van concreet voorbeeldgedrag, binnen de definitie van een competentie, gekoppeld aan een te behalen resultaat.

### Kritische succesfactor (KSF)

Een domein, activiteitsgebied, situatie of thema binnen de organisatie, welke cruciaal is om de gewenste doelstellingen te kunnen halen; sleutelfactoren voor het succesvol zijn van een organisatie. In andere woorden: datgene waarin een organisatie moet excelleren om te kunnen overleven, voorwaarde voor de continuïteit.

### Prestatie-indicator

Een prestatie-indicator is een aan de kritische succesfactor en het strategisch doel

gerelateerd meetpunt waarmee het functioneren van het betreffende proces kan worden beoordeeld.

### SMART (Peter Drucker)

#### *Specifiek*

Het doel moet duidelijk en concreet zijn. Wat wil je precies bereiken? In plaats van ‘de klantenservice moet beter’, zeg je: ‘De klantenservice moet 12 punten hoger scoren op het klantenserviceonderzoek dan nu.’

#### *Meetbaar*

Je moet kunnen nagaan wanneer het doel bereikt is. Aan welke voorwaarden is dan voldaan? Van belang is dat deze voorwaarden meetbaar of waarneembaar zijn.

#### *Acceptabel*

Er moet draagvlak zijn voor het na te streven doel. Waarom is het belangrijk (voor jou of voor de organisatie) om het te realiseren? Kortom: accepteren betrokkenen het doel en zijn zij bereid om eraan mee te werken?

De ‘A’ van SMART wordt ook gebruikt voor ‘Activerend’ of ‘Actiegericht’: de doelstelling moet uitnodigen tot actie en energie losmaken.

Een andere uitleg voor de ‘A’ is ‘Aanwijsbaar’: dit houdt in dat duidelijk is wie wat moet doen om het doel te bereiken. Vooral bij een teamdoel is het essentieel om dit goed af te spreken.

#### *Realistisch*

Het doel moet realistisch en haalbaar zijn. Honderd procent klanttevredenheid is bijvoorbeeld onmogelijk en dus niet realistisch. Maar een te makkelijk doel is niet uitdagend en geeft geen gevoel van trots; je haalt het doel dan (te) makkelijk.

#### *Tijdgebonden*

Zorg voor een duidelijke begin- en einddatum. Met name doelen die je op korte termijn wilt realiseren, moeten een duidelijke einddatum hebben.

# Checklist

## Checklist bij de functieanalyse

In hoofdstuk 3 staat per onderdeel van de beschrijving welke informatie er verwacht wordt, volgens de kwaliteitseisen in de zorgcao's. Met deze checklist kun je eenvoudig nagaan of alle relevante informatie is opgenomen en of de functiebeschrijving geschikt is om in te delen met FWG.

Het is geen limitatieve opsomming van alle punten die in een functiebeschrijving opgenomen moeten worden, maar je vindt hier aandachtsgebieden en hulpvragen om te beoordelen of de functiebeschrijving een voldoende duidelijk en concreet functiebeeld geeft.

Je kunt deze checklist ook gebruiken voorafgaand aan het beschrijven als je de leidinggevende of medewerker interviewt over de betreffende functie.

De checklist bestaat uit de volgende onderdelen:

- ▷ Algemeen;
- ▷ Doel van de functie;
- ▷ Plaats van de functie in de organisatie en evt. situatieschets;
- ▷ Taken, verantwoordelijkheden en/of resultaatgebieden in hoofdlijnen, en uitwerking in activiteiten en/of resultaten;
- ▷ Toelichting op de FWG gezichtspunten: functie-eisen, vaardigheden en verantwoordelijkheden.

**1. Algemeen**

Aandachtspunten	Hulpvragen
Vaststelling functiebeschrijving	Wanneer is de functiebeschrijving vastgesteld? Hoe is de functiebeschrijving tot stand gekomen? Hebben de direct betrokkenen de functiebeschrijving geaccordeerd?

**2. Doel van de functie**

Aandachtspunten	Hulpvragen
Doel van de functie	Wat is het doel van de functie (Geef een kernachtige omschrijving)? Wat gebeurt er als de functie niet bestaat? Waarom werkt de medewerker?  Controle: wordt de relatie gelegd tussen het doel van de functie, het doel van de dienst/sector/afdeling en de organisatiedoelstellingen?
Situatieschets	Indien nodig voor de beeldvorming: geef een beknopte schets van unieke kenmerken ten aanzien van deze functie.

**3. Plaats van de functie in de organisatie**

Aandachtspunten	Hulpvragen
Plaats van de functie in de organisatie	Wat is de plaats van de functie binnen de afdeling en wat is de plaats van de functie binnen de organisatie?
Organisatie van de afdeling	Wat is in grote lijnen de werkwijze van de afdeling? Welke disciplines komen er voor? Wat zijn de aard en de omvang van de activiteiten, de personele omvang van de afdeling en specifieke kenmerken?
Leidinggeven/Leiding ontvangen	Van wie wordt leiding ontvangen en aan wie wordt leiding gegeven? Is sprake van hiërarchisch leidinggeven, operationeel leidinggeven, functioneel leidinggeven, geven van richtlijnen, geven van aanwijzingen, direct leidinggeven en/of indirect leidinggeven? Aan hoeveel fte wordt leiding gegeven? Welke functies oefenen zij uit?
Werkcontacten	Welke interne en externe functionele werkcontacten worden onderhouden? Wat is de aard en de frequentie van de werkcontacten?





#### 4. Taken/verantwoordelijkheden of resultaatgebieden in hoofdlijnen en uitwerking in activiteiten en/of resultaten

In een taakgerichte beschrijving beschrijf je hier de hoofdtaken, in een resultaatgerichte beschrijving de resultaatgebieden. De resultaatssuggesties zijn uiteraard ook alleen van toepassing bij een resultaatgerichte beschrijving. Omschrijf de werkzaamheden zo, dat er een duidelijk en redelijk concreet beeld van de inhoud van de functie ontstaat en de samenhang van activiteiten duidelijk wordt. Bijvoorbeeld door activiteiten te ordenen in hoofdtaken/resultaatgebieden, waarbij ook de volgorde van de afzonderlijke activiteiten wordt vermeld. Zo wordt duidelijk wat het doel is van de activiteiten/werkzaamheden en/of wat de resultaten zijn.

Aandachtspunten	Hulpvragen
Hoofdtaken (max. 5)	Wat zijn de belangrijkste taken en verantwoordelijkheden binnen de functie? Om wat voor soort hoofdtaken gaat het (bijvoorbeeld: leidinggeven, controleren, uitvoeren, administreren, informeren, assisteren, adviseren, etc)? Wat is het relatieve-/onderlinge belang van de hoofdtaken? Aan welke taken wordt relatief veel/weinig tijd besteed? Worden er taken van andere medewerkers structureel en regelmatig waargenomen?
Óf	
Resultaatgebieden (ca. 4)	Welke resultaatgebieden zijn direct van het doel van de functie af te leiden (vorm consequent, bijvoorbeeld: onderwerp + werkwoord) <ul style="list-style-type: none"><li>• vrij van richting (geen kwantiteiten, kwalificaties)</li><li>• relevant voor het sturen door het management, d.w.z. focus op factoren als klant, (primair) proces, innovatie, financiën, personele prestaties en beleidsverantwoordelijkheden</li><li>• beïnvloedbaar door medewerker</li><li>• beschrijving in termen van kernactiviteiten volgens de stappen van een proces</li></ul>

Activiteiten (ca. 5)	Uit welke afzonderlijke kernactiviteiten bestaat een taak of resultaatgebied? In welke volgorde worden de activiteiten verricht (volg het proces)? Welke technieken of technische hulpmiddelen worden gebruikt? Controle: is het een reeks samenhangende activiteiten dat leidt tot een bepaald resultaat?
Relatie met het werk van anderen	Wat is de samenhang tussen activiteiten en het werk van anderen (bijvoorbeeld assisteren, adviseren, controleren/toetsen, multidisciplinair- of in teamverband samenwerken, enz.)?
Initiatieven	Naar aanleiding waarvan wordt begonnen aan de activiteiten?
Handelingsvrijheid	Wie of wat bepaalt de werkwijze (opdracht/ instructie, protocollen, behandelplan)? Aan welke procedures, voorschriften en richtlijnen dient de medewerker zich te houden? Welke beslissingen mogen/ moeten zelfstandig door de medewerker genomen worden, welke kwesties moeten eerst worden overlegd voordat de medewerker een beslissing neemt en/of welke beslissingen worden niet door de medewerker, maar door anderen genomen?
<i>Eventueel per resultaatgebied:</i>	
Resultaatsuggesties (ca. 3)	Welke resultaten kunnen worden genoemd? (Vorm: onderwerp uit de definitie van het resultaatgebied + voltooid deelwoord): <ul style="list-style-type: none"><li>• output van een proces gericht op een 'klant';</li><li>• kwalitatieve en/of kwantitatieve aanduidingen;</li><li>• kritisch, een uitdaging voor betreffende medewerker;</li><li>• SMART: specifiek, meetbaar, actiegericht/acceptabel, realistisch en tijdgebonden (het betreft suggesties die in een gesprek tussen leidinggevende en medewerker als basis dienen voor SMART afspraken).</li></ul>



## 5. Toelichting op de FWG gezichtspunten: functie-eisen, vaardigheden en verantwoordelijkheden

Van belang is de koppeling aan te geven tussen de functie-eisen en activiteiten: wat is nodig aan o.a. kennis, zelfstandigheid, etc en voor welke activiteiten/werkzaamheden.

### KENNIS

Aandachtspunten	Hulpvragen
Vakkennis	Is uitsluitend algemene kennis of praktische ervaringskennis nodig voor de functie? Of is een vakopleiding nodig en zo ja, op welk niveau (vmbo, mbo, hbo, academisch niveau)?
Activiteiten Uitgebreide/ specifieke kennis	Is er specifieke vakkennis nodig, verkregen door opleiding en/of ervaring, als aanvulling op een meer algemene vakopleiding?
Ervaringskennis	Kan de functie met het vereiste opleidingsniveau en na een normale inwerkperiode worden vervuld of is daarnaast brede en/of langdurige ervaring nodig? Is kennis nodig om afwijkingen en problemen te kunnen signaleren en beoordelen? Zijn het steeds dezelfde typen afwijkingen/problemen of moet men ook zelden voorkomende problemen door kennis en ervaring kunnen herkennen en beoordelen?
Kennis andere disciplines	Is kennis en inzicht nodig ten aanzien van verschillende kennisgebieden en in welke mate? Denk hierbij aan: medische kennis/paramedische kennis/verpleegkundige kennis/gedragwetenschappelijke kennis/ economische kennis/ technische kennis/ commerciële kennis en/of management-kennis.
Organisatie/ omgevingskennis	Is kennis benodigd van de organisatie voor het afstemmen, coördineren en/of leidinggeven?
Kennis van ontwikkelingen	Is het nodig om de (vak)kennis op peil te houden? Indien ja, wat wordt er vervolgens met deze informatie gedaan?

### Voorbeeld:

Secretaresse: Een relevante opleiding op mbo-niveau en kennis van de organisatie/afdeling (werkwijzen en procedures) is nodig. Daarnaast is kennis nodig van geautomatiseerde systemen en enige kennis van het vakgebied van de afdeling. Inzicht is van belang om afwijkingen te signaleren en om (telefonische) vragen op waarde en urgentie te schatten.

### ZELFSTANDIGHEID

Aandachtspunten	Hulpvragen
Mate van handelingsvrijheid	Worden taken uitgevoerd volgens vaste patronen, procedures, richtlijnen, beleidskaders en/of aanwijzingen van anderen. Zijn deze richtlijnen, procedures, aanwijzingen concreet of vereist dit een interpretatie door de medewerker? Wie stelt prioriteiten vast, kiest de werkwijze en bewaakt de voortgang van werkzaamheden? Welke beslissingen mag de medewerker nemen?
Terugvalmogelijkheid, analytisch vermogen	Bij welke problemen kan of moet worden teruggevallen op de leidinggevende? Bij welke problemen/vraagstukken zal de medewerker zelf en naar eigen inzicht een oplossing moeten vinden?
Controle van het werk	Wordt het werk gecontroleerd of getoetst? Zo ja, op welke wijze?
Initiatieven, vindingrijkheid, creativiteit	Is het nemen van initiatieven, vindingrijkheid, creativiteit/originaliteit belangrijk in de functie? Zo ja, in welke mate?

### Voorbeeld:

De functie wordt zelfstandig uitgeoefend binnen richtlijnen en procedures. Bij problemen die de dagelijkse routine overstijgen is terugval mogelijk op de leidinggevende. Neemt initiatieven tot het verbeteren van de werkprocessen op de afdeling.



## SOCIALE VAARDIGHEDEN

Aandachtspunten	Hulpvragen
Soort werkcontacten/overlegvormen	Zijn er naast collegiale contacten binnen de eigen afdeling, ook werkcontacten met medewerkers uit andere afdelingen of disciplines? Hoe divers zijn deze contacten? In welke overlegvormen neemt de medewerker deel? Zijn er werkcontacten buiten de eigen organisatie? Zo ja, wat is de aard en intensiteit van deze externe contacten?
Aard werkcontacten	Is het belangrijk om in de werkcontacten anderen te overtuigen? Is een hulpvaardige houding belangrijk? Moeten weerstanden overwonnen worden? In hoeverre zijn de volgende aspecten belangrijk: controleren en corrigeren van anderen, uitoefenen gezag, beheersen van conflictsituaties, bepalen en bewaren van de eigen houding?
Zorgcontacten	Is sprake van zorgcontacten met patiënten en hun relaties? Hoe intensief zijn deze contacten (kortdurend, wisselend, dagelijks ondersteunen bij ADL of het onderhouden van langdurige intensieve contacten)? Is er sprake van weerstanden overwinnen, controleren/ corrigeren, motiveren/stimuleren?
Leiding geven	Wordt leiding gegeven? Welke sociale vaardigheden zijn hiervoor nodig (bv. stimuleren, motiveren, corrigeren, conflicthantering).
Beleidsontwikkeling	Welke sociale vaardigheden spelen een rol bij de beleidsontwikkeling en/of uitvoering?

### Voorbeeld:

Sociale vaardigheden zoals tact, invloedend vermogen, het kunnen luisteren en overtuigingskracht zijn nodig voor het onderhouden van contacten met patiënten.

## RISICO'S VERANTWOORDELIJKHEDEN EN INVLOED

Aandachtspunten	Hulpvragen
Risico's	Wat zijn reële risico's bij het uitoefenen van de functie? Denk daarbij aan kans op: <ul style="list-style-type: none"><li>• Veroorzaken lichamelijk/geestelijk letsel bij patiënten;</li><li>• Materiële of financiële schade (kostbare apparatuur/beheer budgetten e.d.);</li><li>• Immateriële schade d.w.z. schade aan het imago en de reputatie van de organisatie (door externe contacten of met patiënten/relaties);</li><li>• Verspilling/tijdsverlies.</li></ul>
Verantwoordelijkheid	Voor welke beslissingen/acties draagt de medewerker verantwoordelijkheid? Denk hierbij aan de zorgverlening en/of de bedrijfsvoering. Geef hiervan de belangrijkste voorbeelden.
Invloed	Welke invloed heeft de medewerker op beslissingen op het vlak van zorgverlening en/of de bedrijfsvoering? Geef hiervan de belangrijkste voorbeelden. Geef de relatie aan met overlegvormen waar de medewerker deel van uitmaakt (multidisciplinair behandeloverleg, managementteam e.d.) en welke rol/invloed de medewerker heeft in deze overleggen.
Consequenties van beslissingen	Wat zijn mogelijke consequenties /resultaten van beslissingen?

### Voorbeeld:

Door het verrichten van verzorgende en verpleegtechnische handelingen is er sprake van invloed op het welbevinden van de patiënt. Er is kans op materiële schade door het omgaan met kostbare apparatuur. Er is kans op immateriële schade bij het verrichten van handelingen bij de patiënt en door het onderhouden van in- en externe contacten waarbij de publieke opinie beïnvloed kan worden.



## UITDRUKKINGSVAARDIGHEID

Aandachtspunten	Hulpvragen
Aard en bestemming informatieoverdracht	Met wie vindt informatieoverdracht plaats en in welke context en met welk doel? Leg hierbij de relatie met de werk- en zorgcontacten en de overlegvormen waar de medewerker deel van uitmaakt.
Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid	Welke informatieoverdracht vindt mondeling plaats? In welke vorm vindt dit plaats <ul style="list-style-type: none"><li>• doen van mededelingen;</li><li>• geven van toelichtingen (technisch, zorginhoudelijk, procedureel);</li><li>• gespreksvoering;</li><li>• uitdragen/verdedigen van ideeën en opvattingen (bij behandeling, beleidsadvisering, leidinggeven)?</li></ul>
Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid	Welke informatieoverdracht vindt schriftelijk plaats en in welke vorm? Geef hiervan voorbeelden (overdracht, zorgplannen, beleidsnota's, correspondentie e.d.).
Non-verbale communicatievormen	Is in zorgcontacten non-verbale communicatie vereist? Zo ja, geef een voorbeeld gerelateerd aan situaties waarin dit nodig is.
Andere communicatievormen	Is uitdrukkingsvaardigheid door middel van grafische vormgeving belangrijk bij informatieoverdracht (schema's, tekeningen, ontwerpen, grafieken)?
Vreemde talen	Is communiceren in vreemde talen noodzakelijk in de functie? Zo ja, welke talen, op welk niveau en met welke frequentie? Geef voorbeelden gerelateerd aan de situaties waarin dit nodig is.

### Voorbeeld:

Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid is nodig voor het onderhouden van contacten waarbij informatie gegeven en achterhaald dient te worden. Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid is nodig voor het opstellen van brieven en rapporten. De verzorging van psychogeriatrische patiënten stelt eisen aan de non-verbale uitdrukkingsvaardigheid.

## BEWEGINGSVAARDIGHEID

Aandachtspunten	Hulpvragen
Activiteiten met meer dan normale bewegingsvaardigheid	Geef een overzicht van de activiteiten waarbij bewegingsvaardigheid van belang is. Dit kan betrekking hebben op: <ul style="list-style-type: none"><li>• verpleegtechnische, (para)medische handelingen (bijvoorbeeld subcutane, intramusculaire, intraveneuze injecties, aanleggen verbanden, bloed afnemen, (micro)chirurgische ingrepen, fysiotherapeutische massages, instrumenteren tijdens operaties);</li><li>• het bedienen van apparatuur (scopieën uitvoeren, bedienen (electrisch) handgereedschap, bespelen muziekinstrumenten).</li></ul>
Bijzonderheden bewegingsvaardigheid	In hoeverre spelen de volgende aspecten een rol bij de bewegingsvaardigheid: <ul style="list-style-type: none"><li>• nauwkeurigheid en beheersing van bewegingen;</li><li>• complexiteit van bewegingen;</li><li>• snelheid van beweging, reactie;</li><li>• krachtsuitoefening bij de beheersing van bewegingen en/of</li><li>• automatisme?</li></ul>

### Voorbeeld:

Bewegingsvaardigheid is nodig voor het verrichten van verpleegtechnische handelingen, zoals subcutaan en intramusculair injecteren en wondverzorging.



### OPLETTENDHEID

Aandachtspunten	Hulpvragen
Bijzondere aandacht en oplettendheid	Bij welke werkzaamheden is aandacht en oplettendheid met name van belang? Moet er op veel punten tegelijk worden gelet?
Bemoeilijking vasthouden aandacht en oplettendheid	Wordt het vasthouden van de benodigde aandacht en oplettendheid bemoeilijkt door eentonigheid/monotonie? Of juist door afleidende en versturende factoren? Of door een combinatie van leidinggeven en meewerken in de uitvoering?
Consequenties onoplettendheid	Welke consequenties heeft onoplettendheid voor het eigen werk, het werk van anderen of voor de patiënt?

#### Voorbeeld:

Oplettendheid is vereist voor het verwerken van gegevens. De oplettendheid kan bemoeilijkt worden door verstoringen zoals bezoekers van het secretariaat of telefoon.

### OVERIGE FUNCTIE-EISEN

Aandachtspunten	Hulpvragen
Volharding en doorzettingsvermogen	Bij welke taken en activiteiten worden bijzondere eisen gesteld op het gebied van volharding en doorzettingsvermogen? Denk hierbij bijvoorbeeld aan geduldig werken met bepaalde patiëntencategorieën (intensieve zorg, pijnlijke behandelingen) of (als leidinggevende) doorvoeren van organisatieveranderingen.
Ordelijkheid, systematiek, hygiëne	Bij welke taken en activiteiten worden bijzondere eisen gesteld op het gebied van ordelijkheid, systematiek en/of hygiëne? Denk hierbij aan werken volgens procedures en richtlijnen, systeemontwikkeling, verpleegtechnische of medische handelingen e.d.
Onkreukbaarheid, eerlijkheid, integriteit en betrouwbaarheid	Bij welke taken en activiteiten worden bijzondere eisen gesteld op het gebied van integriteit? Denk hierbij aan werken met vertrouwelijke organisatiegegevens, privacygevoelige personeelsinformatie, onderhandelen bij inkoop e.d.
Voorkomen en gedrag	Bij welke taken en activiteiten worden bijzondere eisen gesteld aan representativiteit? Denk hierbij bijvoorbeeld aan externe werkcontacten, contacten met patiënten, representatieve taken e.d.
Gevoel voor het menselijk lichaam, materiaal en/of apparatuur	Bij welke taken en activiteiten worden bijzondere eisen gesteld aan gevoel voor het menselijk lichaam en/of materiaal? Denk hierbij bijvoorbeeld aan medisch onderzoek of fysiotherapeutische massages, werken met technische apparatuur e.d.

#### Voorbeeld:

Volharding en doorzettingsvermogen zijn van belang bij het oplossen van storingen in apparatuur/ het verplegen van patiënten. Systematiek en ordelijkheid zijn nodig bij het verwerken van documenten.

Eerlijkheid en integriteit is van belang bij het omgaan met patiëntengegevens/het geven van leiding/het hebben van inzicht in vertrouwelijke informatie e.d.

Het verrichten van verzorgende/verplegende/behandelactiviteiten e.d. stelt eisen aan gevoel voor het menselijk lichaam.

## INCONVENIËNTEN

Aandachtspunten	Hulpvragen
Fysieke belasting	Is er bij de functie-uitoefening sprake van: tillen, eenzijdige houdingen/ bewegingen, plaatsgebonden werken? Geef ook de frequentie en de zwaarte van de fysieke belasting aan, bijvoorbeeld door enkele voorbeelden.
Psychische belasting	Is er sprake van rechtstreekse confrontatie met leed van patiënten, piekbelastingen in het werk, of wordt een leidinggevende aangesproken op verantwoordelijkheden, terwijl anderen invloed hebben op het resultaat? Geef ook de frequentie en de zwaarte van de psychische belasting aan, bijvoorbeeld door enkele voorbeelden.
Bezwarende werkomstandigheden	Luchtverontreiniging, temperatuurwisselingen, licht/donker, lawaai, trillingen, onaangenaam aandoende materialen, vuil, giftige stoffen, onaangename beschermingsmiddelen. Geef ook de frequentie en de zwaarte van de bezwarende werkomstandigheden aan, bijvoorbeeld door enkele voorbeelden.
Risico's persoonlijk letsel	Leg een relatie tussen de risico's die de medewerker loopt met de fysieke of psychische belasting of de bezwarende omstandigheden. Geef ook de frequentie en de ernst van de risico's aan, bijvoorbeeld door enkele voorbeelden.

### Voorbeeld:

Psychische belasting treedt op door piekbelasting in de uitvoering van werkzaamheden.

## COMBINATIEFUNCTIES

Combinatie van functies		Combinatie functie	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 of meer functies maar begrensd in aantal</li> <li>• verschillend van doelstelling</li> <li>• de combinatie(s) is strikt willekeurig en toevallig</li> <li>• veelal is er sprake van een specifiek arbeidscontract of van meer dan één contract.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 of meer functies maar begrensd in aantal</li> <li>• verschillend van doelstelling</li> <li>• de combinatie(s) is functioneel logisch en hebben een zekere samenhang</li> <li>• combinatie veelal onderdeel van het arbeidscontract, maar in een aantal gevallen gegroeid in de organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• groot aantal verschillende taken of functies</li> <li>• taken/functies komen in een bepaald werkgebied voor</li> <li>• onderdeel van het arbeidscontract</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• groot aantal verschillende taken of functies</li> <li>• combinatie is volstrekt uniek en is persoonsgebonden</li> <li>• combinatie groeit in de praktijk</li> <li>• komt incidenteel voor</li> </ul>
Voorbeeld: Verpleegkundige/ personeelswerker	Voorbeeld: Chauffeur-monteur	Voorbeeld: Onderhoudsfunctienaris	Voorbeeld: Die specifieke functionaris, die van alles opknapt, regelt, organiseert etc.
<b>Aanpak:</b> Indeling van meer dan één functie <ul style="list-style-type: none"> <li>• bepaling van deelfuncties</li> <li>• indeling van de deelfuncties</li> <li>• inschaling</li> <li>• bepaling tijdsbeslag per deelfunctie</li> <li>• naar rato vaststellen van het salaris</li> </ul>		<b>Aanpak:</b> Indeling van één functie <ul style="list-style-type: none"> <li>• gangbare indelingsprocedure van FWG 3.0 volgen</li> </ul>	

# Trefwoorden

## Trefwoordenlijst

Aandachtsgebied	31	Indikken	13
Abstract	10	Kerntaken	31
Activiteiten	10	Kwalificaties	36
Arbeidsrelatie	9	Leiding geven/leiding ontvangen	26
Begrippenkader FWG	67	Niveaubepalende elementen	37
Competentie	11	Normteksten	37
Doel	25	Overige activiteiten	32
Fte	27	Prestatie-indicator	11
Functieanalyse	93	Resultaatgebied	10
Functiebeeld	13	Resultaten	10
Functiebeschrijving	9	Rolbeschrijving	12
Functie-eisen	36	Samenhang	14
FWG-gezichtspunten	36	Samenvoegen	10
Generiek	10	Situatieschets	25
Herbeschrijving	9	SMART	25
Herindeling	9	Span of control	28
Herkenbaarheid	19	Werkcontacten	30
IJkfunctie	37		

## Over FWG Progressional People

Hét advies- en onderzoeksbureau voor HR in de zorg  
**FWG Progressional People helpt de zorg vooruit**

FWG Progressional People is een toonaangevende organisatie op het gebied van functiewaardering, arbeidsvoorwaarden en arbeidsmarktvraagstukken en vervult daarmee een belangrijke functie in de zorg. Daarnaast voeren we trendonderzoeken uit in de zorg en ondersteunen we zorgorganisaties en medewerkers bij transities en organisatieontwikkeling. Ook hebben we een eigen Academy en zetten we in op het vergroten van werkplezier in de zorg.

### Anticiperen op ontwikkelingen in de zorg

We kennen de zorg door en door. De toekomst van de zorg hebben we scherp in beeld door ons continue onderzoek naar ontwikkelingen in de sector. Vanuit die kennis helpen we organisaties reageren op transities en anticiperen op de toekomst. Samen met hen vertalen we trends en actuele ontwikkelingen naar de gevolgen voor de organisatiestructuur en -cultuur, functies én mensen. Aan de basis van dit alles liggen uiteraard onze applicaties voor het waarderen en indelen van functies.

### Kennis delen in trainingen en publicaties

Onze kennis verwerken we daarnaast in onze trainingen en delen we in onze publicaties, zoals de FWG Trendrapporten en whitepapers over actuele thema's in de zorg. Voor alle trainingen en publicaties ga je naar **[fwg.nl/academy](http://fwg.nl/academy)** en **[fwg.nl/publicaties](http://fwg.nl/publicaties)**.

### Meer weten?

Een overzicht van actuele thema's in de zorg en onze dienstverlening vind je op **[fwg.nl](http://fwg.nl)**. Heb je vragen? Bel ons via **030 - 2669 400** of stuur een e-mail naar **[servicepunt@fwg.nl](mailto:servicepunt@fwg.nl)**.





FWG Progressional People  
Postbus 85266  
3508 AG Utrecht  
[www.fwg.nl](http://www.fwg.nl)