



**Departement Social Work
Afstudeerrichting Personeelswerk**

Stad Peer: Het reilen en zeilen van functieomschrijvingen

Door Jana Boonen

**Eindwerk aangeboden tot het bekomen
van het diploma bachelor sociaal werk
(maatschappelijk assistent)**

**Hasselt
Academiejaar 2013- 2014**



**Departement Social Work
Afstudeerrichting Personeelswerk**

Stad Peer: Het reilen en zeilen van functieomschrijvingen

Door Jana Boonen

**Eindwerk aangeboden tot het bekomen
van het diploma bachelor sociaal werk
(maatschappelijk assistent)**

**Hasselt
Academiejaar 2013- 2014**

Woord vooraf

Als laatstejaarsstudent heb ik de leerrijke opdracht gekregen om een eindwerk te schrijven. Hierbij koos ik voor het onderwerp *functieomschrijvingen*, omdat dit een belangrijk instrument is binnen HR.

Eerst en vooral zou ik graag Sandra Coumans willen bedanken. Zij was mijn mentor en heeft me ten allen tijde gesteund. Ze heeft me zeer veel informatie geschonken en me geholpen wanneer dit nodig was.

Daarnaast zou ik ook graag mijn eindwerkbegeleidster, mevrouw Ilse Vanderstukken, willen vernoemen. Zij heeft me begeleid en telkens met een kritisch oog de stukken tekst nagelezen.

Tevens zou ik ook willen vermelden dat zonder de medewerkers van de Stad Peer mijn eindwerk onmogelijk zou geweest zijn. Er zijn een aantal personen die mijn enquêtevragen zorgvuldig hebben beantwoord, waardoor mijn praktisch onderzoek mogelijk werd.

Als laatste zou ik ook graag mijn directe collega's, Marleen Craeghs en Fay Eerlings, willen bedanken. Zij boden me tevens steeds hulp wanneer nodig. Daarbij wil ik ook mijn ouders, vriend en vrienden vernoemen, voor de steun tijdens het afgelopen jaar.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	2
Inhoudsopgave	3
Algemene inleiding	5
Theoretisch gedeelte	8
Inleiding	8
1. Situering van de stageplaats	9
1.1 De Stad Peer	9
1.2 De politieke structuur	9
1.2.1 De gemeenteraad	9
1.2.2 Het College van Burgemeester en Schepenen	10
1.2.3 De Raad voor Maatschappelijk Welzijn of OCMW-raad	10
1.2.4 Het Bijzonder Comité voor de Sociale Dienst	10
1.3 De oude organisatiestructuur	11
1.3.1 Stad Peer	11
1.3.1.1 Stafdiensten	11
1.3.1.2 Dienst Financiën	11
1.3.1.3 Dienst Interne Zaken	11
1.3.1.4 Dienst Vrije Tijd	12
1.3.1.5 Dienst Wonen en Milieu	12
1.3.1.6 Dienst Openbare Werken	12
1.3.1.7 Communicatiedienst	13
1.3.2 Het OCMW - de welzijns-campus	13
1.4 De nieuwe organisatiestructuur	14
1.5 De personeelsdienst	16
2. Een functieomschrijving	17
2.1 De inhoud van een functieomschrijving	17
2.2 Methodieken bij het opstellen van functieomschrijvingen	20
2.2.1 Standaardgebruikte methodiek	20
2.2.2 Bottom-up methodiek	21
2.3 Het belang en de doelen van een goede functieomschrijving	25
2.3.1 Instroom	25
2.3.1.1 Functieclassificatie	26
2.3.1.2 Werving en selectie	26
2.3.1.3 Onthaal	27
2.3.2 Doorstroom	28

2.3.2.1 Prestaties van de medewerkers.....	28
2.3.2.2 Beoordeling van de medewerkers	29
2.3.2.3 Beloning van de medewerkers.....	31
2.3.2.4 Ontwikkeling van de medewerkers	31
2.3.3 Uitstroom	32
Besluit	33
Praktisch gedeelte	34
Inleiding	34
3. Onderzoek naar de bevindingen en meningen van de medewerkers	35
3.1 Resultaten van de enquêtes	38
3.1.1 Vragen rond de huidige functieomschrijving	38
3.1.2 Vragen rond de vier nieuwe pijlers.....	40
3.1.3 Vragen rond de nieuwe functieomschrijving	43
3.1.4 Opmerkelijke uitspraken	45
3.2 Conclusies uit de enquêtes.....	45
4. Voorbeeld van een nieuwe functieomschrijving binnen de Stad Peer: toepassing van de bottom-up methode	47
Besluit	50
Kritische reflectie	51
Algemeen besluit	55
Bibliografie	57
Bijlagen	60

Algemene inleiding

Stad Peer is een bloeiende organisatie waar er in 2012 de vraag ontstond tot efficiënter werken. Net zoals in andere gemeenten dient er ook hier bespaard te worden. Het was daarbij ook de bedoeling dat het OCMW geïntegreerd zou worden binnen de gebouwen van de Stad. Hierdoor diende er dus een volledige nieuwe structuur te worden gevormd. Tevens was dit ook nodig in het kader van gerichte dienstverlening. Het was immers zo dat de oude structuur niet werkbaar was om burgers op een adequate wijze te helpen.

Doordat er een nieuwe organisatiestructuur zou ontstaan, dienden er natuurlijk ook nieuwe functieomschrijvingen opgemaakt te worden. De oude functieomschrijvingen waren immers erg verouderd en er waren vooral taken in opgenomen. Binnen de personeelsdienst van de Stad Peer besepte men dat deze profielen dringend aan vernieuwing toe waren, zodat het als een instrument gebruikt kon worden bij zowel instroom, doorstroom en uitstroom. Dit zijn zaken die me erg aanspraken, doordat ikzelf ook beseft dat een functieomschrijving een zeer belangrijk instrument is. Het dient echt gebruikt te worden en niet als een document in de kast te verdwijnen. Daarom was ik ook uitermate gemotiveerd om mijn eindwerk te schrijven en om een onderzoek te voeren naar de mening en de toekomstvisie van de medewerkers van de Stad Peer.

Concreet wilde ik graag te weten komen wat de medewerkers van de Stad Peer een goede functieomschrijving vinden in het kader van de nieuwe organisatiestructuur. Dit vormt mijn onderzoeksvraag. Daarbij wilde ik ook graag het volgende te weten komen:

- Wat kan de inhoud van een functieomschrijving zijn?
- Welke methodieken kunnen er gebruikt worden bij het opstellen van functieomschrijvingen?
- Wat vinden de medewerkers van de Stad Peer van de nieuwe organisatiestructuur?
- Wat verwachten de medewerkers van de nieuwe functieomschrijvingen?

In dit eindwerk geef ik eerst een antwoord op wat theoretisch gezien een goede functieomschrijving is, wat de inhoud van een functieomschrijving is en welke methodieken er bestaan bij de opstelling hiervan.

Toen ik een antwoord had gevonden op deze vragen, ben ik hiermee aan de slag gegaan in de vorm van een praktisch gedeelte. Ik heb aan de hand van enquêtes de medewerkers van de Stad Peer bevestigd naar hun beleving rond de huidige functieomschrijvingen. Tevens heb ik een aantal vragen gesteld rond de nieuwe pijlers, die te maken hebben met de nieuwe structuur van de Stad. Daarbij vroeg ik ook naar hun kennis en verwachtingen rond de nieuwe functieomschrijvingen. Het doel van deze vragen was om een beeld te schetsen omtrent de toekomstvisie van de medewerkers in het kader van de nieuwe functieomschrijvingen en op deze manier zou ik een antwoord krijgen op mijn onderzoeksvragen. Uiteindelijk zouden deze bevindingen de basis vormen voor de nieuwe functieomschrijvingen.

Ik heb een aantal personen willekeurig geselecteerd die ik ging befragen. Hierbij heb ik ervoor gezorgd dat deze medewerkers een verschillende scholingsgraad hadden en andere functies. Daarbij heb ik van zowel de Stad als van het OCMW medewerkers bevestigd. Op deze manier zou ik een representatief beeld krijgen van de gehele organisatie.

Hierbij heb ik ervoor gekozen om de enquêtes persoonlijk af te nemen. Dit nam enige tijd in beslag, maar dit woog niet op tegen de voordelen hiervan. Ik kreeg immers vaak meer informatie dan gevraagd, waardoor ik alles beter kon kaderen in het geheel. Natuurlijk heb ik de medewerkers er wel op gewezen dat hun anonimiteit verzekerd bleef.

Uiteindelijk ben ik een aantal resultaten bekomen. Het doel van mijn eindwerk was dat deze bevindingen en meningen van de medewerkers de basis zouden vormen voor de inhoud en lay-out van de nieuwe functieomschrijvingen. Daarom heb ik op basis van de enquêteresultaten twee functieomschrijvingen opgesteld voor de medewerkers van de personeelsdienst. Dit voorbeeld zal in het najaar van 2014 voor iedere medewerker van de Stad Peer op deze manier worden ingevuld.

Door dit onderzoek uit te voeren, kreeg de Stad Peer een accuraat beeld over de bevindingen en meningen van de medewerkers. De Stad opteert er immers voor om de medewerkers optimaal te betrekken en daar heeft mijn onderzoek ook toe bijgedragen. Natuurlijk neemt het proces van het schrijven van de nieuwe functieomschrijvingen samen met de medewerkers enige tijd in beslag. Toch weegt dit niet op tegen de voordelen hieromtrent.

Verder bevat dit eindwerk een kritische reflectie, waarin ik mijn mening weergeef over een goede functieomschrijving. Tevens duid ik ook mijn bevindingen over het verloop van het schrijven van het eindwerk. Hierbij wijs ik op het gebruik van mijn planning, de gevonden bronnen, de hulp van de Stad Peer...

Hierna volgt er nog een algemeen besluit, de bibliografie en de bijlagen.

Theoretisch gedeelte

Inleiding

In het theoretisch gedeelte geef ik een inhoudelijke weergave omtrent de verschillende diensten binnen de Stad Peer. Dit is immers nodig om het eindwerk in zijn geheel te kunnen begrijpen.

In dit gedeelte vermeld ik dat er binnen de Stad Peer een politieke structuur aanwezig is en een aantal stadsdiensten. Deze stadsdiensten zijn onder andere de dienst Financiën, de dienst Interne Zaken, de Communicatiedienst, de dienst Vrije Tijd... Verder geef ik aan dat er binnen Peer ook het OCMW bestaat onder de naam van Welzijnscampus.

Daarnaast bespreek ik het feit dat er een nieuwe structuur werd gevormd door vier nieuwe pijlers te integreren. Deze pijlers zijn IN-leven, OP-leven, BE-leven en MEE-leven. Ik geef ook een woordje uitleg over de noodzaak hieromtrent, omdat dit de aanleiding vormt tot het opstellen van nieuwe functieomschrijvingen.

Vervolgens geef ik een aantal taken van de personeelsdienst weer en hun rol bij het opmaken en het integreren van de nieuwe structuur.

Hierna vat de eigenlijke theorie omtrent de functieomschrijvingen aan. Als eerste bespreek ik de inhoud van een functieprofiel in functie van de Stad Peer, omdat het eindwerk hier specifiek op werd toegepast. Hierbij gaat het over onder andere een duidelijke functiebenaming en het gebruik van competenties.

Vervolgens geef ik twee methodieken weer die gebruikt kunnen worden bij het opstellen van functieomschrijvingen. Hierbij gaat het over een standaardmethode en de bottom-up methode.

Als laatste duid ik het belang van een goede functieomschrijving aan. Hierbij wijs ik op zowel instroom, doorstroom en uitstroom, met daarbij de verschillende onderverdelingen. Voor deze items is een functieomschrijving immers uiterst belangrijk.

Hierna volgt er nog een kort besluit.

1. Situering van de stageplaats^{1,2}

1.1 De Stad Peer

Mijn stageplaats binnen de personeelsdienst kadert in het geheel van het Stadsbestuur van Peer. Stad Peer is een bloeiende, grote organisatie, waar er om en bij 200 medewerkers tewerkgesteld zijn. Omdat dit een overheidsinstelling is, gaat het hierbij over zowel contractuelen als statutairen³. Een persoon die tewerkgesteld is als contractuele medewerker heeft in tegenstelling tot een statutaire medewerker een individueel arbeidscontract.

Verder kan er opgemerkt worden dat de Stad Peer een schakel vormt tussen de hogere overheid en de inwoners van Peer. Iedere inwoner kan er terecht voor informatie en aanvragen. Tevens biedt de Stad een uitgebreid gamma van diensten aan.

1.2 De politieke structuur

De politieke structuur bestaat uit de gemeenteraad, het College van Burgemeester en Schepenen, de OCMW-raad en het Bijzonder Comité Sociale Dienst. Deze vier organen zullen in de toekomst blijven bestaan, doordat dit een wettelijk kader vormt. Deze structuur is ook als bijlage één toegevoegd.

1.2.1 De gemeenteraad

Binnen de Stad Peer is het hoogste orgaan de gemeenteraad. Dit bestuurlijk orgaan neemt beslissingen over allerhande zaken die in verband staan met de Stad. Dit doen ze steeds op een officiële wijze. Hiermee wordt bedoeld dat alles volgens een vaste procedure verloopt, van agenda tot het verloop van de vergadering.

De gemeenteraad binnen de Stad Peer bestaat uit 25 gemeenteraadsleden, waarvan zes schepenen en de burgemeester, Steven Matheï. De leden van deze raad zijn verkozen voor de periode van zes jaar.

¹ ANAXIS, Informatie rond de verschillende diensten binnen de stad Peer, *internet*, 2014, (<http://www.peer.be/>).

² COUMANS, S., *Mondelinge toelichting stageplaats*, informeel gesprek, 19 februari 2014.

³ SELOR, Contractueel vs. statutair, *internet*, 2011, (<http://www.selor.be/nl/nieuws-en-evenementen/het-verschil-tussen-statutair-en-contractueel>).

1.2.2 Het College van Burgemeester en Schepenen

Het College van Burgemeester en Schepenen vormt het dagelijkse bestuur van de Stad. Dit College bestaat uit de burgemeester en zes schepenen:

- Burgemeester Steven Matheï
- Schepen Sigrid Cornelissen
- Schepen Harry Broekx
- Schepen Rudi Vanhees
- Schepen Liesbeth Diliën
- Schepen Louis Linsen
- Schepen en OCMW-voorzitter Lutgarde Ceysens

Ieder lid heeft zijn eigen bevoegdheid. Wie welke bevoegdheid zal opnemen wordt onderling bepaald bij aanvang van de bestuursperiode, na de gemeenteraadsverkiezingen. Hiervan is een overzicht terug te vinden in bijlage nummer twee.

1.2.3 De Raad voor Maatschappelijk Welzijn of OCMW-raad

Het Openbaar Centrum voor Maatschappelijk Welzijn wordt ook wel de OCMW-raad genoemd. Het is zo dat deze raad beslissingen neemt over allerhande zaken, zoals het budget of het personeel.

De leden van de gemeenteraad benoemen de leden van de OCMW-raad en hierbij is het aantal afhankelijk van het aantal inwoners. Deze raad komt één keer per maand samen.

1.2.4 Het Bijzonder Comité voor de Sociale Dienst¹

Het oprichten van een Bijzonder Comité voor de Sociale Dienst is niet verplicht. Toch opteerde men binnen het OCMW van Peer voor het oprichten van één comité. Dit comité beslist over de individuele toekenning van sociale dienstverlening aan personen of gezinnen. Twee maal per maand komt het comité samen om beslissingen hieromtrent te nemen.

¹ LEYMAN, K., *Mondelinge toelichting BCSD*, informeel gesprek, 23 april 2014.

1.3 De oude organisatiestructuur

1.3.1 Stad Peer

1.3.1.1 Stafdiensten

Binnen Stad Peer zijn er twee stafdiensten, namelijk de personeelsdienst en het secretariaat. Uitleg omtrent de personeelsdienst volgt in punt 1.4.

Het secretariaat fungeert onder de gemeentesecretaris, Wim Bullen. De medewerkers van deze dienst voeren allerhande secretariële taken uit, zoals de postbedeling en het opvolgen van de dossiers, ter ondersteuning van de secretaris en het College van Burgemeester en Schepenen.

1.3.1.2 Dienst Financiën

Deze dienst verzorgt binnen de Stad Peer alles wat met financiën te maken heeft. Hieronder valt onder meer de boekhouding, het plannen van het gemeentebudget, het opstellen van de jaarrekening, het beheren van de facturen, aspecten in verband met de belastingen...

1.3.1.3 Dienst Interne Zaken

Deze dienst bestaat uit vijf afzonderlijke diensten, met elk een eigen takenpakket.

- Burgerzaken: Deze dienst verzorgt onder andere het opmaken van attesten, zoals het rijbewijs, de identiteitskaart... Daarenboven zit hieronder ook de burgerlijke stand vervat. Binnen dit aspect wordt er vooral gewerkt met officiële registers. Ieder geboorte, huwelijk of overlijden dient hierin immers ingeschreven te worden. Tevens verzorgen de medewerkers van burgerzaken ook de administratieve verplichtingen in verband met vreemdelingen.
- ICT: Er is één voltijdse medewerker bevoegd voor alles wat met informatica te maken heeft. Deze persoon zorgt ervoor dat op iedere computer de nodige programma's geïnstalleerd worden. Tevens worden er binnen deze dienst geregeld back-ups opgeslagen.
- Buitenschoolse Kinderopvang: Binnen Peer wordt de buitenschoolse opvang georganiseerd door Plons. Deze afzonderlijke dienst van de Stad Peer biedt kinderopvang aan voor en na de schooltijd, maar ook tijdens schoolvakanties.

- Sportdienst: Binnen Peer worden er regelmatig activiteiten in het kader van sport georganiseerd. Dit gebeurt door de sportdienst. Tevens verzorgen ook een aantal medewerkers de sportinfrastructuur en staan anderen in voor het opvragen van subsidies.
- Breughelhoeve¹: Dit is het toeristisch en recreatief domein wat onder de Stad Peer valt. Iedere doelgroep kan hier terecht voor activiteiten als paardrijden of het huren van fietsen om het platteland te leren kennen.

1.3.1.4 Dienst Vrije Tijd

Onder deze dienst zit het BICC vervat samen met de dienst Toerisme. BICC staat voor Bibliotheek Cultuurcentrum. Binnen deze dienst zijn dus een aantal medewerkers tewerkgesteld die het uitlenen van de boeken verzorgen, maar ook een aantal die activiteiten in verband met cultuur organiseren. Hierbij gaat het over voorstellingen, concerten... Daarnaast ondernemen zij ook stappen in het kader van het cultuurbeleidsplan.

De dienst Toerisme regelt alles rond toeristen in Peer. Hieronder wordt verstaan dat zij informatie aanreiken omtrent cultuur, eten en drinken, attracties, logies...

1.3.1.5 Dienst Wonen en Milieu

Binnen deze dienst kunnen inwoners van de Stad Peer terecht voor vragen rond vergunningen en andere aspecten met betrekking tot hun woning of bedrijf. Tevens wordt hier de dienstverlening verleend in het kader van bouwen en milieuvergunningen.

1.3.1.6 Dienst Openbare Werken

Deze dienst bestaat uit twee afzonderlijke diensten:

- Technische dienst: Deze dienst is bevoegd voor de algehele administratie van de dienst Openbare werken. Hieronder valt onder meer het opvragen van offertes, het factureren, het behandelen en opvolgen van klachten van de burgers...

¹ ANAXIS, Breughelhoeve, *internet*, 2014, (<http://www.breughelhoeve.be>).
Stad Peer: Het reilen en zeilen van functieomschrijvingen

- De uitvoerende technische dienst voert allerlei taken uit met betrekking tot de openbare werken, de gebouwen en het groen binnen Peer. De werkmannen binnen deze dienst zorgen ervoor dat de Stad er netjes bij ligt door snoeiwerken uit te voeren, wegen te onderhouden... Daarenboven is deze dienst ook bevoegd voor het recyclagepark.

1.3.1.7 Communicatiedienst

De koepel communicatie bevat drie onderverdelingen:

- Dienst Communicatie: Deze dienst verzorgt zowel de interne als de externe communicatie binnen de Stad Peer. Verder beheert deze dienst het Stadsmagazine *De Poort* en de website www.peer.be.
- Het Onthaal houdt zich bezig met het eerste contact met de burger. Dit zowel telefonisch als binnen de gebouwen van de Stad Peer zelf. Tevens verzorgen zij de snelbalie, wat inhoudt dat burgers hier terecht kunnen voor het afhalen van vuilzakken, het afhalen van reeds klaargemaakte reispassen door de dienst burgerzaken...
- Drukkerij: Deze dienst houdt zich bezig met drukwerken voor verschillende partijen. Enerzijds verzorgen zij het drukwerk binnen de Stad Peer voor de eigen diensten en anderzijds bieden zij deze dienstverlening ook aan aan derden.

1.3.2 Het OCMW - de welzijns-campus

De welzijns-campus of het OCMW staat in voor de sociale hulpverlening aan de Peerse burger. Men kan hier terecht voor informatie, bijstand en advies omtrent verschillende items. Hieronder hoort onder andere de juridische bijstand, het leefloon, thuiszorg...

Natuurlijk is er naast deze sociale dienst ook een onthaal gevestigd in de welzijns-campus. Deze medewerkers zorgen ervoor dat de hulpvragers goed worden ontvangen en door de juiste persoon geholpen kunnen worden.

Daarnaast zijn er een aantal medewerkers die de administratie beheren van deze campus. Hierbij gaat het over facturen, het beheer van het patrimonium...

Verder heeft de welzijns-campus een eigen klusjesdienst. Deze werkmannen voeren kleine klusjes uit bij personen die hier nood aan hebben.

1.4 De nieuwe organisatiestructuur¹

In 2012 ontstond er binnen de Stad Peer de vraag tot efficiënter werken. Dit doordat er ook binnen deze gemeente bespaard dient te worden. Men wilde met minder medewerkers evenveel presteren of zelfs meer. Daarbij wenste men werk te maken van het integratiemodel tussen de Stad en het OCMW. Tot op heden is het OCMW immers niet gevestigd binnen de gebouwen van de Stad. Dit bemoeilijkt de dienstverlening en de klantgerichtheid. Nu dienen hulpvragers vaak doorverwezen te worden of hebben ze hulp nodig van zowel de Stad als het OCMW. Door de integratie van beide op éénzelfde plaats zal de dienstverlening vergemakkelijken. Hierbij ontstond al snel de vraag hoe men dit kon organiseren.

Tevens bleek ook dat er verouderde functieomschrijvingen zijn binnen de Stad en het OCMW. Momenteel zijn er enkel taken vervat in de omschrijvingen en wordt er geen gebruik gemaakt van competenties. Medewerkers dienen dus, volgens de omschrijvingen, vooral te presteren en er is weinig plaats voor ontplooiing. Daarenboven kloppen de taken en de opdrachten niet meer. Verscheidene personen voeren andere taken uit en dit op een ander niveau.

De personeelsdienst besloot na overleg om een extern consultant te contacteren, die hen zou helpen bij het opstellen van de nieuwe functieomschrijvingen. Men opteerde voor Ronnie Leeters van het adviesbureau InProfile, omdat hij een persoonlijke benadering verkiest. Hij gaat immers samen met de medewerkers aan de slag. Toch stuitte men op een probleem. Het was namelijk zo dat Ronnie Leeters de structuur van de Stad Peer bekeek en vond dat eerst deze diende aangepast te worden vooraleer de functieomschrijvingen vernieuwd konden worden. De huidige structuur was immers niet meer werkbaar. Dit doordat uit de praktische samenwerking tussen de verscheidene diensten bleek dat diensten niet juist gebundeld waren. Dit zorgt voor nodeloos overleg, dat dingen fout lopen en dat diensten op hun eigen eiland werken. Denk hierbij maar aan het feit dat onder de dienst Interne Zaken zowel ICT valt als de Buitenschoolse Kinderopvang. Hierachter zit geen enkele logische verklaring en dit moest eerst worden opgelost.

¹ COUMANS, S., *Mondelinge toelichting nieuwe organogram*, informeel gesprek, 4 maart 2014.
Stad Peer: Het reilen en zeilen van functieomschrijvingen

Dat de structuur verandert diende te worden, besepte men binnen de Stad Peer ook. Zoals in alinea één reeds aangehaald, wenste men de dienstverlening te vergemakkelijken. Doordat Ronnie Leeters opmerkte dat eigenlijk de volledige structuur niet hanteerbaar was, ging men eerst dit vernieuwen, alvorens nieuwe functieomschrijvingen op te stellen.

Om deze structuur te veranderen ging Ronnie Leeters aan de slag met de medewerkers in verschillende werkgroepen. Deze werkgroepen vertegenwoordigen de werknemers en samen gaan ze op zoek naar de juiste invulling van de nieuwe structuur. Iedere afzonderlijke dienst in de werkgroepen diende op post-its op te schrijven wat hun taken op dat moment waren. Vervolgens heeft Ronnie Leeters samen met de dienstverantwoordelijke van de personeelsdienst deze geclusterd. Hierdoor ontstonden er takengroepen die bij elkaar hoorden en alzo zag men welke diensten eigenlijk bij elkaar dienden te horen.

Wanneer men dit wist, heeft men de verschillende diensten onder vier namen geclusterd. Uiteindelijk kwam men tot deze vier nieuwe pijlers:



- IN-leven: Onder deze pijler gaan alle diensten vervat zitten die een burger nodig heeft om in de Stad Peer te kunnen leven.
- OP-leven: Hieronder zullen alle diensten vallen die gericht zijn op activiteiten en dienstverlening in het kader van de noden van de burger om op het Peerse grondgebied te kunnen verblijven.
- BE-leven: Deze pijler heeft te maken met de ontplooiing van de Peerse burger. Iedere dienst die hier naartoe streeft, zal onder deze pijler vallen.
- MEE-leven: Dit zijn de diensten die ondersteuning bieden, zodat de drie andere pijlers uitvoerbaar zijn.

In de toekomst is het de bedoeling dat er een duidelijke invulling van de structuur op poten komt. Hierbij helpt Ronnie Leeters ook door een nieuwe reeks werksessies met de werkgroepen te organiseren. De nieuwe structuur zal geïmplementeerd worden tegen 1 september 2014. Wanneer de structuur op punt staat, kunnen de nieuwe functieomschrijvingen worden opgesteld.

1.5 De personeelsdienst¹

De personeelsdienst is, zoals eerder aangehaald, een stafdienst. Er zijn binnen deze dienst tweeënhalf voltijdse equivalenten tewerkgesteld. Elk hebben ze hun eigen taken met betrekking tot het personeel. Hieronder een korte opsomming van een aantal taken van de personeelsdienst:

- Sollicitaties opvolgen
- Aanwervingdossiers opstellen en opvolgen
- Beheer van de tikklok
- Loonberekening
- Het organiseren van opleidingen
- Het invullen van de maandelijkse formulieren van de RVA
- ...

Daarenboven speelt de personeelsdienst een belangrijke rol in het gebeuren van het opstellen van het nieuwe organogram en de nieuwe functieomschrijvingen. Het is immers zo dat de dienstverantwoordelijke van de personeelsdienst Ronnie Leeters bijstaat in het volledige proces van de veranderingen. Wanneer de structuur op punt staat, is het de taak van de personeelsdienst om de nieuwe functieomschrijvingen op te stellen voor iedere afzonderlijke functie.

¹ CRAEGHS, M., *Mondelinge toelichting personeelsdienst*, informeel gesprek, 26 februari 2014.

2. Een functieomschrijving

2.1 De inhoud van een functieomschrijving^{1,2,3}

Een functieomschrijving is een concrete weergave van wat de functie precies inhoudt. Natuurlijk zijn hierbij grote verschillen tussen verscheidene organisaties. De ene organisatie zal enkel de plaats in de organisatie en de taken opnemen, terwijl een andere organisatie de functieomschrijving veel uitgebreider zal maken. Binnen de Stad Peer heeft men er voor gekozen om volgende items op te nemen in de nieuwe functieomschrijvingen:

- Functiebenaming

Dit is de naam die toegekend wordt aan een bepaalde functie. Eerst en vooral dient er hierbij de afweging gemaakt te worden of men bepaalde functies gaat clusteren tot één functienaam of dat men iedere individuele functie specifiek gaat benoemen. Aan beide opties zijn zowel voor- als nadelen verbonden.

Wanneer er geopteerd wordt voor specifieke functienamen zullen er vele functieprofielen ontstaan. Dit vormt op zich een nadeel, omdat je zo bijna voor iedere persoon een andere omschrijving moet uitwerken. Dit is moeilijk beheersbaar. Wel is het zo dat hierdoor iedere medewerker precies weet wat hij moet doen. Iedere afzonderlijke functie heeft immers een eigen omschrijving, wat ervoor zorgt dat alles duidelijk omschreven wordt.

Tevens is het een nadeel dat aan het opstellen van de specifieke profielen veel werk verbonden is voor de personeelsdienst. Bij elke inhoudelijke functiewijziging moet het functieprofiel immers aangepast en bijgestuurd worden.

Bovendien moet er hierbij geopteerd worden voor een duidelijke functienaam, die iedere medewerker zal begrijpen. Het is niet de bedoeling dat men niet weet waarvoor de naam staat. Dit is echter al belemmerend tijdens de werving en selectie, want sollicitanten zullen niet solliciteren wanneer ze de functienaam niet begrijpen.

¹ GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN, D., CARDY, R., BROUWER, D., *Personeelsmanagement - zesde editie*, eerste druk, Pearson Education Benelux, Amsterdam, 2011, 530 pagina's.

² COUMANS, S., *Mondelinge toelichting inhoud functieomschrijving*, informeel gesprek, 27 februari 2014.

³ CAERS, R., *Inleiding HRM*, Intersentia, Antwerpen, 2008, 191 pagina's.

- Teamdoelstelling

Teamdoelstellingen zijn zaken waar men binnen een groep van werknemers naar streeft. Het is belangrijk dat iedereen deze doelen voor ogen houdt om zo de teamgeest te versterken. Op deze manier werken alle leden van het team aan dezelfde doelstellingen, en trekken ze samen aan één koord.

Binnen Stad Peer is de creatie van een teamdoelstelling zeer belangrijk, omdat een stadsbestuur een grote diversiteit aan taken en functies kent. Inhoudelijk evolueren de functies van interieurverzorgsters naar deskundigen, boekhouders, begeleid(st)ers buitenschoolse kinderopvang, diensthoofden... Deze grote verschillendheid in opdrachten en af te leveren producten zorgt ervoor dat iedere medewerker vaak snel in zijn eigen *kader* werkt en sterk bezig is met zijn persoonlijk te bereiken doelstellingen. Het werken in team verschuift daardoor vaak naar de achtergrond en er wordt een soort *eilandjesmentaliteit* ontwikkeld. Door de ontplooiing van een teamdoelstelling wordt er duidelijker in beeld gebracht waar een groep medewerkers samen aan werkt, zonder afbreuk te doen aan persoonlijke doelstellingen en individuele taken. Op deze manier wordt de nadruk meer gelegd op het werken in team, wat de onderlinge samenwerking en collegialiteit bevordert.

- Plaats in de organisatie – organisatiestructuur en taakverdeling¹

Vooraleer er een functieprofiel kan worden opgesteld, dient de organisatiestructuur duidelijk te zijn. Het is immers zo dat aan de verschillende hiërarchische niveaus verschillende taken vasthangen qua moeilijkheidsgraad. Het spreekt voor zich dat een diensthoofd in een hogere mate bepaalde competenties moet bezitten en andere taken moet uitvoeren dan een arbeider.

Hieruit blijkt ook dat er verschillende posities zijn op zowel horizontaal als verticaal niveau. De verticale hiërarchie wil zeggen dat er verschillende hiërarchische niveaus zijn. Ook wordt er wel eens gesproken van een top-downstructuur. Daarnaast is het zo dat op één hiërarchisch niveau verschillende functies zijn. Deze personen fungeren op gelijkwaardig niveau of op dezelfde horizontale lijn.

¹ INFONU, De organisatiestructuur, *internet*, 2014, (<http://zakelijk.infonu.nl/management/96666-organisatiestructuren-horizontaal-of-verticaal-inrichten.html>).

Wanneer het duidelijk is welke hiërarchische posities er bestaan, kan dit in een structuur worden gegoten in de vorm van een organogram. Hierbij is het belangrijk dat iedere medewerker deze structuur kent, zodat zij weten welke verantwoordelijkheden ze hebben, wie hun meerdere is....

Bij iedere functie in het organogram horen verschillende taken. Wat tot iemand zijn takenpakket behoort, is dus afhankelijk van de plaats in de organisatie.

- Competenties^{1,2}

Competenties zijn het geheel van kennis, vaardigheden en attitudes die tot uiting komen in het gedrag van medewerkers. Er moet een duidelijke afweging worden gemaakt welke medewerker welke competenties dient te bezitten.

Wel is het zo dat iedere medewerker een reeks generieke of kerncompetenties³ hoort eigen te zijn. Dit zijn competenties die iedereen moet bezitten om in de organisatie te kunnen functioneren in functie van de missie en visie. Welke competenties dit zullen zijn, is dus afhankelijk van wat de organisatie wil bereiken en waar ze naar streven. Iedere medewerker zal deze moeten vertonen om optimaal in de organisatie te kunnen passen.

Daarnaast zullen de medewerkers een aantal algemene teamcompetenties moeten vertonen. Deze competenties zijn nodig om de dienst op een goede wijze te laten functioneren. Iedere medewerker zal deze moeten vertonen om optimaal in zijn team te kunnen passen.

Verder zijn er taakgebonden competenties. Deze competenties behoren tot een individuele medewerker en ze zijn voor iedereen verschillend. Tevens zijn ze essentieel bij het correct uitvoeren van een specifieke job.

¹ LAPERRE, I., AUDENAERT, M., *Competentiemanagement met kansengroepen*, tweede druk, Garant, Antwerpen, 2012, 182 pagina's.

² IXLY, Competenties, *internet*, 2011, (<http://www.easy360.nl/expertise/competenties-competentietaal-competentieprofiel/competenties-en-gedragsindicatoren/>).

³ ZABOE, Kerncompetenties, *internet*, 2009, (<http://www.competentindesocialprofit.be/?cid=2&pagina=60-kerncompetenties>).

Bij voorgaande categorieën kan er ook een afweging worden gemaakt over in welke mate iemand een bepaalde competentie moet bezitten. Hierbij gaat het van het niveau *leek* tot *expert*. Bij elk van deze niveaus behoren bepaalde gedragsindicatoren. Een gedragsindicator laat zien hoe je moet handelen in een bepaalde situatie.

Tevens kan hierbij opgemerkt worden dat niet in ieder functieprofiel de voorgaande drie categorieën van competenties worden opgenomen. Dit is een keuze die iedere afzonderlijke organisatie moet maken.

2.2 Methodieken bij het opstellen van functieomschrijvingen¹

Er zijn verscheidene methodieken die gehanteerd kunnen worden bij het opstellen van functieomschrijvingen. Hieronder beschrijf ik twee veelgebruikte methoden.

2.2.1 Standaardgebruikte methodiek

In de meeste organisaties opteert men ervoor om de personeelsdienst of de diensthoofden functieomschrijvingen te laten opstellen. Door het op deze manier te laten verlopen, vergt het veel minder tijd dan in de volgende methodiek. Het is immers zo dat er slechts één of enkele personen zijn die instaan voor het opmaken van de profielen.

Wel is het zo dat de opstellers het functieprofiel gaan opstellen op basis van hun bevindingen en op basis van huidige bestaande functieprofielen wanneer deze methode wordt gehanteerd. Hierbij kan het zijn dat er taken of competenties vergeten worden. Het spreekt immers voor zich dat men niet van iedereen alle taken en nodige competenties kent. Dit kan echter wel vermeden worden door bepaalde interviews af te nemen van het personeel. Dit is natuurlijk wel niet vergelijkbaar met de bottom-up methode, zoals besproken in 2.2.2.

Wel kan er hierbij op gewezen worden dat de nieuwe of aangepaste functieprofielen niet door iedereen aanvaard zullen worden. Medewerkers zullen het gevoel krijgen voorbijgelopen te worden. Echter is het ook zo dat ze angstig zullen worden tijdens het uitvoeren van hun job.

¹ NOELS, J., *Mondelinge toelichting methodieken bij het opstellen van een functieprofiel*, informeel gesprek, 12 maart 2014.

Wel kan er opgemerkt worden dat de inhoud van deze nieuwe functieomschrijvingen sterk kan verschillen tussen organisaties. Welke aspecten hierin vervat zullen zitten, is afhankelijk van de opstellers van de profielen. De ene persoon zal immers meer belang hechten aan de competenties, terwijl iemand anders opteert om vooral taken te omschrijven.

2.2.2 Bottom-up methodiek¹

Een andere methodiek die gehanteerd kan worden is er een waarbij de medewerkers uitermate veel inspraak krijgen. Hierbij wordt er ook gesproken over de bottom-up methode. Op deze manier worden de medewerkers betrokken en dit zal er uiteindelijk voor zorgen dat men het functieprofiel aanvaard.

Binnen deze methodiek wordt er gebruik gemaakt van een workshop. Tijdens zo een workshop wordt er op een leuke, interactieve wijze samengewerkt met de werknemers. Men gaat brainstormen en oefeningen uitvoeren, wat uiteindelijk leidt tot de basis van een functieprofiel. Best wordt er hierbij geopteerd voor een kleine groep medewerkers die een tweetal functies vertegenwoordigen. Op deze manier kan de begeleider van het project iedereen optimaal ondersteunen. Deze begeleider kan een extern persoon zijn, maar kan ook evenzeer een medewerker van de HR-dienst zijn.

Volgende stappen kunnen gehanteerd worden tijdens het maken van nieuwe functieprofielen:

1. Informeren van alle betrokken partijen

Wanneer je aan de slag wil gaan met de bottom-up methode is het belangrijk dat je eerst en vooral iedere betrokken partij hierover inlicht. Denk hierbij maar aan het managementkader, leidinggevenden, medewerkers... Deze betrokkenen dienen immers op de hoogte te zijn van wat er gaat gebeuren in de organisatie. Hierbij worden ook de verschillende deelopdrachten uitgelegd in het kader van de workshop.

¹ VAN BOUWEL, M., Interactief functieprofielen schrijven, *Lokaal*, 1 juli 2011, pagina 25-27.

2. Kennismaking

Wanneer duidelijk is wat de inhoud en het doel is van de workshop, kan er een kennismaking plaatsvinden tussen de betrokken partijen die vertegenwoordigd zijn in de workshop. Deze kennismaking wordt bedoeld als ijsbreker. Iedereen is immers nog een beetje schuchter omwille van het feit dat men niet weet wat er precies gaat komen. Het is echter wel de bedoeling dat iedereen aan het woord komt en daarom moeten de medewerkers aan de praat geraken.

Hierbij kan er bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van foto's. Men gaat dan aan iedere medewerker een reeks foto's tonen, waarbij hij moet zeggen hoe hij zich voelt op persoonlijk vlak en hoe in zijn job. Dit zorgt vaak voor hilarische situaties, maar voor de begeleider(s) kan dit al een beeld vormen over de medewerker.

Voorbeeld: Stel dat een medewerker er op wijst dat hij zich in zijn job voelt alsof hij een auto moet voortduwen. Hij heeft het gevoel dat hij telkens maar moet sleuren om iets klaar te krijgen. Dit vormt voor de begeleider een heel ander beeld dan wanneer iemand zegt dat hij zich 'met de duimen omhoog' voelt in zijn job.

3. Klantenanalyse

Wanneer het ijs gebroken is, kan de klantenanalyse plaatsvinden. Hierbij wordt de vraag gesteld aan de workshopdeelnemers wie hem zou missen indien hij een maand met vakantie zou zijn. Hij moet dus nadenken aan wie hij allemaal diensten verleent of aan wie hij hulp biedt. Deze opdracht gaat de basis vormen voor de volgende stap.

4. Taakanalyse

De volgende stap in de workshop is de taakanalyse. Hierbij gaat de medewerker op kleine briefjes, zoals op post-its, al zijn taken moeten opschrijven. De medewerker kan hiervoor gebruik maken van zijn klantenanalyse. Hij kan nadenken welke taken hij uitvoert in functie van de klanten.

Deze taken worden op kleine briefjes geschreven, zodat er mee gewerkt kan worden tijdens de volgende stap.

5. Resultaatgebieden opstellen

Wanneer duidelijk is welke taken allemaal worden uitgevoerd, dienen deze gebundeld te worden. Zo een bundeling van opdrachten bevat iedere soortgelijke taak. Het spreekt voor zich dat iemand honderden taken uitvoert, maar dat er hierbij slechts een aantal hoofdtaken zijn.

Deze verschillende resultaatgebieden worden later opgenomen in het functieprofiel. Het is daarbij de taak van de diensthoofden of van de personeelsdienst om deze zo accuraat mogelijk in te vullen, door gebruik te maken van de ingevingen van de medewerkers. Hierbij wordt er dus ook gebruik gemaakt van de taakanalyse.

6. Competenties beschrijven

Verder dienen medewerkers een aantal competenties te verwoorden, die zij nodig hebben om hun functie correct uit te oefenen. Hierbij gaat het over algemene teamcompetenties en taakgebonden competenties. Deze kunnen bepaald worden door een werkwijze met kaartjes te gebruiken. Er kan bijvoorbeeld een reeks kaartjes worden gegeven aan de medewerkers, waarbij zij er een aantal moeten uitkiezen die zij belangrijk vinden tijdens de uitoefening van de job. Hierbij zijn de begeleiders uitermate van belang. Zij dienen er immers voor te zorgen dat mensen niet zomaar competenties aangeven die zij goed kunnen of net niet aangeven doordat ze deze niet goed kunnen. Het is immers de bedoeling dat er een accuraat beeld ontstaat. Daarom zullen de begeleiders nu en dan moeten ingrijpen en feedback moeten geven.

Wanneer het duidelijk is welke competenties er nodig zijn, is het de bedoeling dat de medewerker deze competenties beschrijft in functie van zijn job. Het is immers zo dat een bepaalde competentie totaal anders kan ingevuld worden bij een ICT-medewerker dan bij een interieurverzorgster.

7. Synthese

Tijdens de laatste stap van de workshop wordt er door iedere individuele medewerker een samenvatting gemaakt rond zijn volledige functie. Hierdoor ontstaat er als het ware een missie en doelstelling van de functie.

8. Opstellen van de functieomschrijvingen

Na afloop van de workshop is het aan de diensthoofden of aan de personeelsdienst om functieomschrijvingen op te stellen aan de hand van het verkregen materiaal door de werknemers. Zij gaan ervoor zorgen dat de teamdoelstelling of missie, de resultaatgebieden en de competenties correct en ordentelijk worden beschreven in het functieprofiel. Wel kan er hierbij geopteerd worden voor een begeleiding bij het opstellen van een sjabloon. Dit sjabloon zorgt er immers voor dat de functieomschrijvingen hanteerbaar worden en dit voor iedereen op dezelfde wijze.

De voor- en nadelen van de bottom-up methode

Opgemerkt kan worden dat de workshop een geleidelijk opbouw kent. Men begint luchtig en uiteindelijk zal een functieomschrijving het resultaat zijn. De medewerkers worden ten allen tijde betrokken in het proces en dit zorgt ervoor dat ze fier zijn op hun job. Ze hebben het gevoel betrokken te zijn bij de opstelling, waardoor ze met veel plezier zullen handelen volgens het profiel. Tevens is de functieomschrijving duidelijk en begrijpbaar voor de individuele medewerker, doordat hij zelf zaken aangaf. De personeelsdienst of de diensthoofden omschrijven het profiel wel in zijn geheel, maar houden hierbij ten allen tijde rekening met de inbreng van de medewerkers.

Een nadeel van het werken met de medewerkers is dat er vaak afdwalingen zullen voorvallen. Daarom is het belangrijk dat de begeleider tijdig ingrijpt. Een methode die gebruikt kan worden is *de parking*. Wanneer er een afdwaling is, wordt dit visueel op de *parking* geplaatst, bijvoorbeeld op een schrijfbord. Het is achteraf aan de begeleiders van de workshop om dit te bespreken en te kijken wat er met deze zaken dient te gebeuren. Door het visueel voor te stellen, kunnen medewerkers het loslaten, waardoor ze verder kunnen met de workshop.

Tevens is het zo dat dit proces enige tijd in beslag neemt, maar dat weegt niet op tegen de voordelen.

Verder kan er op gewezen worden dat dit slechts een voorbeeld is van een indeling van een workshop. Zoals aangehaald in punt 2.1 kiest iedere organisatie voor een andere invulling van een functieomschrijving.

2.3 Het belang en de doelen van een goede functieomschrijving^{1,2}

Een functieomschrijving moet correct worden opgesteld en voldoende worden uitgewerkt. Hier gaat dus een grondige voorbereiding aan vooraf. Met correctheid wordt bedoeld dat de functiebenaming overeenkomt met de daar bijhorende competenties en taken. Deze moeten voldoende worden uitgewerkt, zodat een sollicitant of medewerker precies weet wat er van hem wordt verwacht in die bepaalde functie. Zoals in punt 2.1 beschreven moeten volgende zaken vervat zijn in de functieomschrijving, opdat zowel de instroom, doorstroom als uitstroom accuraat verloopt:

- Functiebenaming
- Teamdoelstelling
- Plaats in de organisatie – organisatiestructuur en taakverdeling
- Competenties

2.3.1 Instroom³

Instroom binnen een bedrijf of organisatie bevat alles wat met het aanwerven van nieuw personeel te maken heeft. Hiermee wordt zowel de werving en selectie bedoeld als het onthaal.

Voor deze twee aspecten is het van uitermate belang dat er een goede functieomschrijving wordt opgesteld. Wanneer dit echter niet wordt gedaan, zal dit de werving en selectie en het onthaal belemmeren.

Tevens speelt het opstellen van goede functieomschrijvingen ook een rol bij de functieclassificatie.

¹ EERLINGS, F., *Mondelinge toelichting 'een goede functieomschrijving'*, informeel gesprek, 21 februari 2014.

² HONDEGHEM, A., PLATTEAU, E., PRAET, C., RUYS, C., VANDROMME, H., *Personeelsbeleid in lokale besturen*, eerste druk, uitgeverij Vanden Broele, Brugge, 2014, 445 pagina's.

³ APPLINET , *Instroom*, *internet*, 2014, (<http://www.carrieretijger.nl/beroep/economie-management/beleid-ondersteunend/personeelsadviseur>).

2.3.1.1 Functieclassificatie^{1,2,3}

Functieclassificatie of functieweging houdt in dat functies met een gelijke zwaarte worden geclusterd. Dit doet men door eerst iedere functie grondig te analyseren. Deze analyse wordt als het ware gemaakt door het opstellen van de functieomschrijvingen. Wanneer duidelijk is welke functie wat inhoudt, kunnen de verschillende functies in rangorde worden geplaatst. Eens deze stap vervolledigd is, kunnen er clusters gemaakt worden van verschillende functies die op gelijke hoogte staan in de rangorde. Vervolgens wordt aan iedere cluster een bepaald loon gekoppeld.

2.3.1.2 Werving en selectie^{4,5,6,7,8,9,10}

Werving of rekrutering wordt toegepast wanneer er de nood ontstaat om nieuwe medewerkers in dienst te nemen. Er worden vacatures opgesteld om er voor te zorgen dat geïnteresseerde kandidaten kunnen solliciteren.

Hierbij is het de bedoeling dat de sollicitant weet wat er van hem wordt verwacht. Vooraf dient er grondig bepaald te worden welke competenties noodzakelijk zijn voor die bepaalde functie.

¹ VLAAMSE OVERHEID, Functieclassificatie, *internet*, 2014, (<http://www.bestuurszaken.be/wat-functieclassificatie>).

² NOOMEN, J.L., JANSSEN, M., *Integraal personeelsmanagement*, elfde druk, Boom Lemma uitgevers, Den Haag, 2012, 594 pagina's.

³ KLUYTMANS, F., *Leerboek personeelsmanagement*, eerste druk, Wolters-Noordhoff, Groningen, 2005, 670 pagina's.

⁴ VANDERSMISSEN, J., *Cursus werving en selectie schooljaar 2013-2014*, z.p., z.u., 2013, 63 pagina's.

⁵ GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN, D., CARDY, R., BROUWER, D., *Personeelsmanagement - zesde editie*, eerste druk, Pearson Education Benelux, Amsterdam, 2011, 530 pagina's.

⁶ ENGELBREGT, J., KRUIJER, N., *Peoplemanagement en resource management*, eerste druk, Boom Onderwijs, 2008, 367 pagina's.

⁷ CAERS, R., *Inleiding HRM*, Intersentia, Antwerpen, 2008, 191 pagina's.

⁸ NOOMEN, J.L., JANSSEN, M., *Integraal personeelsmanagement*, elfde druk, Boom Lemma uitgevers, Den Haag, 2012, 594 pagina's.

⁹ ZABOE, Werving en selectie, *internet*, 2009, (<http://www.competentindesocialprofit.be/?cid=2&pagina=14-werving-en-selectie->).

¹⁰ KLUYTMANS, F., *Leerboek personeelsmanagement*, eerste druk, Wolters-Noordhoff, Groningen, 2005, 670 pagina's.

Wanneer dit niet het geval is, zullen er steeds personen solliciteren die niet geschikt zijn voor de functie. Bijgevolg zal dit meer tijd in beslag nemen en meer kosten met zich meedragen voor de organisatie. Het is immers zo dat iedere sollicitant op de hoogte gebracht moet worden indien hij niet weerhouden wordt.

Tevens moet elke kandidaat-sollicitant zich kunnen vereenzelvigen met de functiebenaming. Deze moet dus duidelijk omschreven zijn en niet enkel binnen de organisatie bekend zijn. Daarenboven mag er hierbij ook geen sprake zijn van een fantasienaam of een nietszeggende naam. Wanneer dit toch het geval is, kan de kandidaat zich moeilijk identificeren en zal hij bijgevolg waarschijnlijk geen sollicitatie overwegen. Hierdoor gaat er mogelijk potentieel verloren.

Deze functiebenaming is de basis van de functieomschrijving, want het is zo dat bij ieder profiel een bepaalde functie hoort.

Selectie is het kiezen van de meest geschikte kandidaten op basis van de vooropgestelde vacature. Hierbij kunnen er verschillende technieken gehanteerd worden. Zo wordt er meestal eerst het curriculum vitae en de sollicitatiebrief overlopen om de ervaring te toetsen, de vereiste competenties te checken... Daarnaast zal er een selectie-interview plaatsvinden. Hierbij zal er getoetst worden naar de vooraf opgestelde criteria. In deze fase wordt er dus ook gekeken naar de te verwachten competenties.

Voorgaande items zijn dus zaken die vooraf bepaald dienen te worden. Daarom is het noodzakelijk om een duidelijke functieomschrijving op te stellen, zodat er een duidelijke vacature kan worden opgesteld en een verhelderend sollicitatiegesprek kan plaatsvinden.

2.3.1.3 Onthaal^{1,2}

Het is de bedoeling dat nieuwe medewerkers zich thuis voelen op de werkvloer. Dit kan enkel wanneer hij goed begeleid wordt door de organisatie. Hiervoor is onthaal het juiste instrument.

Tijdens het onthaal krijgt de nieuwe werknemer inzicht in de organisatie. Hij gaat kennis maken met het organogram, doordat hij wordt voorgesteld aan zijn collega's en leidinggevenden.

¹ VLAAMSE OVERHEID, Het onthaalbeleid, *internet*, 2011, (<https://www.werk.be/node/1016>).

² SECUREX, Het onthaal, *internet*, 2012, (<http://www.securex.be/nl/kmo/aanwerven-personeel/personeel-aannemen/onthaal/>).

Tevens zal hij ook zichzelf kunnen plaatsen op het organogram, doordat hij weet wat er van hem wordt verwacht. Tijdens het onthaal wordt hem immers duidelijk gemaakt wat precies zijn taken en verantwoordelijkheden zijn. Hij kwam hier echter wel al mee in contact tijdens de procedure van werving en selectie, maar nu gaat hij het beter kunnen kaderen door het feit dat hij in deze fase kennis maakt met de cultuur van de organisatie.

Verder is het zo dat de teamdoelstelling tijdens dit proces tot uiting komt, doordat de nieuwe medewerker in contact komt met zijn directe collega's. Hij komt immers te weten waar hij samen met de anderen naar gaat streven.

Een goed onthaal wordt mogelijk gemaakt door goede functieomschrijvingen. Wanneer in de omschrijving duidelijk beschreven is wat er wordt verwacht van een medewerker, kan dit ten volle uitgelegd worden. Bijgevolg zorgt dit ervoor dat de medewerker beter zal presteren. Hij weet immers wat hij moet betekenen voor de organisatie.

2.3.2 Doorstroom

Onder het begrip doorstroom kan alles geplaatst worden wat met de evolutie van iemand zijn beroeps carrière te maken heeft. Eerst en vooral speelt een goede functieomschrijving een rol bij de prestaties van een medewerker. Je kan immers pas je taken correct en adequaat uitvoeren wanneer je precies weet wat er van je wordt verwacht. Daarenboven speelt dit ook een rol bij de beoordeling van een werknemer, want dit gebeurt steeds op basis van de taken van iemand die omschreven staan in de functieomschrijving. Verder wordt een beloning slechts doorgevoerd wanneer iemand zijn taken en competenties als goed worden beoordeeld. Tevens hangt hier de ontwikkeling van af. Het is zo dat iemand een opleiding kan volgen wanneer hij niet de juiste competenties bezit of zijn taken niet accuraat uitvoert.

2.3.2.1 Prestaties van de medewerkers^{1,2}

Iedere medewerker krijgt een aantal taken toegewezen, afhankelijk van zijn (soort) functie. Hij kan deze pas nauwkeurig en correct uitvoeren wanneer hij weet wat er precies wordt verwacht.

¹ LIEVENS, F., *Handboek human resource management*, vierde druk, Uitgeverij Lannoo, Leuven, 2009, 368 pagina's.

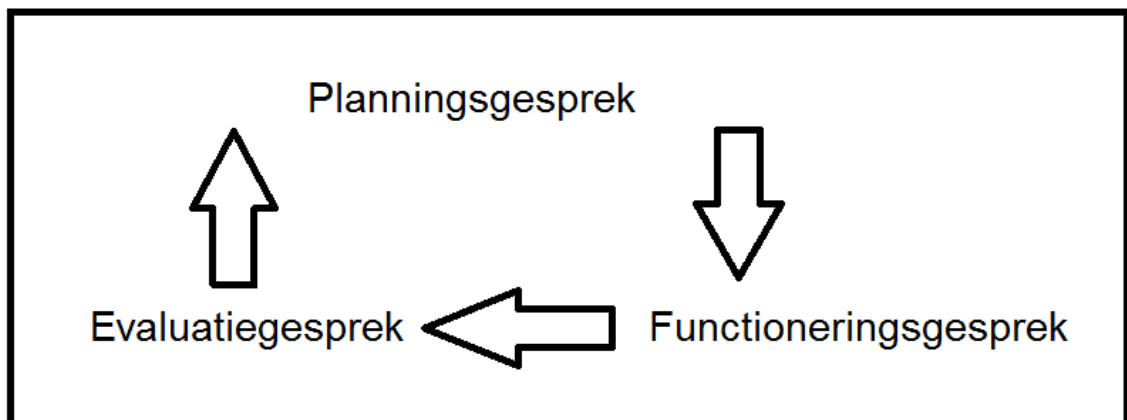
² CAERS, R., *Inleiding HRM*, Intersentia, Antwerpen, 2008, 191 pagina's.

Daarom hoort dit uitgebreid beschreven te worden in de functieomschrijving. Tevens blijken uit de prestaties of een persoon de juiste competenties bezit, die hij nodig heeft in een functie.

Deze prestaties van een medewerker zal men vervolgens beoordelen. Wanneer deze beoordeling positief is, in functie van wat er wordt verwacht, kan men een beloning toepassen. Wanneer blijkt dat de prestaties nog verbeterd kunnen worden, kan men opleidingen aanbieden.

2.3.2.2 Beoordeling van de medewerkers^{1,2,3,4,5}

Wanneer je een medewerker gaat beoordelen⁶, wil dit zeggen dat je een oordeel gaat vormen over zijn functioneren binnen de organisatie. Je gaat als het ware *meten* of de persoon voldoet aan de vooropgestelde criteria. Deze criteria zitten vervat in de functieomschrijving en worden nogmaals aangehaald tijdens het planningsgesprek. Dit is de eerste stap in de performantie- of evaluatiecyclus.



¹ GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN, D., CARDY, R., BROUWER, D., *Personneelsmanagement - zesde editie*, eerste druk, Pearson Education Benelux, Amsterdam, 2011, 530 pagina's.

² CAERS, R., *Inleiding HRM*, Intersentia, Antwerpen, 2008, 191 pagina's.

³ NOOMEN, J.L., JANSSEN, M., *Integraal personeelsmanagement*, elfde druk, Boom Lemma uitgevers, Den Haag, 2012, 594 pagina's.

⁴ LIEVENS, F., *Handboek human resource management*, vierde druk, Uitgeverij Lannoo, Leuven, 2009, 368 pagina's.

⁵ HENDERICKX, E., JANVIER, R., VAN BEIRENDONCK, L., HUMBLET, P., *Handboek HRM, competentie management en arbeidsrecht*, eerste druk, Uitgeverij Acco, Leuven, 2010, 604 pagina's.

⁶ ENCYCLO, Beoordelen, *internet*, 2014, (<http://www.encyclo.nl/begrip/beoordelen>).

Tijdens het planningsgesprek worden er afspraken gemaakt rond bepaalde criteria die de medewerker dient te bezitten. Tijdens functionerings- en evaluatiegesprekken^{1,2} gaat de beoordelaar na of de medewerker hieraan voldoet.

Tijdens een functioneringsgesprek wordt het huidig presteren van een medewerker binnen het team onder de loep genomen. Je kan dit tweezijdig gesprek dus beschouwen als een tussentijdse evaluatie. Het is een gesprek tussen de werknemer en de beoordelaar, waarbij er vooral toekomstgericht wordt gekeken. Het is de bedoeling dat minder goede kanten van de werknemer worden besproken en in de toekomst worden verbeterd.

Daarentegen vindt tijdens het evaluatiegesprek de beoordeling van de medewerker plaats. Hierbij wordt er gekeken of de medewerker voldoet aan de vooropgestelde criteria volgens het planningsgesprek op basis van de functieomschrijving.

Echter kan wel opgemerkt worden dat men binnen een openbaar bestuur deze cycli niet volledig dient te volgen. De rechtspositieregeling³ bepaalt dat er enkel een proces moet plaatsvinden van functionerings- en evaluatiegesprekken. Binnen de Stad Peer voert men een cyclus uit die twee jaren duurt. In het eerste jaar vindt er een functioneringsgesprek plaats en in het tweede een evaluatiegesprek. Dit wordt telkens herhaald.

Het is dus noodzakelijk dat een functieomschrijving zodanig is opgesteld dat op basis hiervan de beoordeling kan plaatsvinden. Er moet duidelijk omschreven zijn wat er verwacht wordt én op welke manier er gepresteerd dient te worden. Dit zijn aspecten die vervat zijn in de vooropgestelde taken en competenties.

¹ INTERMEDIAR, Het functioneringsgesprek, *internet*, 2014, (<http://www.intermediair.nl/carriere/doorgroeien/beoordeling/functioneringsgesprek-eeinintroductione>).

² JOBAT, Het functionerings- en evaluatiegesprek, *internet*, 2014, (<http://www.jobat.be/nl/artikels/een-evaluatiegesprek-is-geen-functioneringsgesprek/>).

³ AGENTSCHAP VOOR BINNENLANDS BESTUUR, *Rechtspositieregeling van het gemeente- en het provinciepersoneel, besluit van de Vlaamse regering van 7 december 2007*, Brussel, Arte-Print, 2008.

2.3.2.3 Beloning van de medewerkers^{1,2,3,4,5,6}

Eerst en vooral houdt beloning in dat er aan iedere medewerker maandelijks een loon wordt uitbetaald. Dit loon is vooraf bepaald of vastgelegd en kan fluctueren naargelang de gepresteerde uren. Hierbij kan opgemerkt worden dat het loon van een medewerker hoger zal liggen wanneer hij meer of moeilijkere taken moet uitvoeren, of een hogere verantwoordelijkheidsgraad heeft. Hoe deze hiërarchie in elkaar zit, staat beschreven in het organogram dat ook een deel uitmaakt van de functieomschrijving.

Daarnaast kunnen er nog verscheidene andere soorten beloningen plaatsvinden. Meestal vindt dit plaats nadat het resultaat uit de beoordeling positief was en men dus de vooropgestelde taken correct kan uitvoeren of de nodige competenties bezit. Hiervoor is het dus nogmaals belangrijk dat de functieomschrijvingen grondig worden opgesteld. Hierin zitten immers de basiscriteria vervat voor het belonen van de werknemers.

2.3.2.4 Ontwikkeling van de medewerkers^{7,8,9}

Ontwikkeling binnen een organisatie kan plaatsvinden op verschillende niveaus. Ten eerste kan een medewerker, die niet over het juiste competentieniveau beschikt, trainingen volgen, bijscholen... om toch de gewenste graad met betrekking tot de

¹ LIEVENS, F., *Handboek human resource management*, vierde druk, Uitgeverij Lannoo, Leuven, 2009, 368 pagina's.

² NOOMEN, J.L., JANSSEN, M., *Integraal personeelsmanagement*, elfde druk, Boom Lemma uitgevers, Den Haag, 2012, 594 pagina's.

³ GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN, D., CARDY, R., BROUWER, D., *Personeelsmanagement - zesde editie*, eerste druk, Pearson Education Benelux, Amsterdam, 2011, 530 pagina's.

⁴ DIGITALE PROFESSIONALS, Beloning, *internet*, 2014, (<http://www.arbeidsovereenkomst-maken.nl/artikelen/300/Beloning-van-uw-werknemer-is-mogelijk-is-verschillende-vormen/>).

⁵ TEAM COMPETENTIEBELEID, Competentiebepaling, *internet*, 2011, (http://www.competentiebeleid.be/Belonen_van_competenties_en_talenten/default.htm).

⁶ KLUYTMANS, F., *Leerboek personeelsmanagement*, eerste druk, Wolters-Noordhoff, Groningen, 2005, 670 pagina's.

⁷ GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN, D., CARDY, R., BROUWER, D., *Personeelsmanagement - zesde editie*, eerste druk, Pearson Education Benelux, Amsterdam, 2011, 530 pagina's.

⁸ NOOMEN, J.L., JANSSEN, M., *Integraal personeelsmanagement*, elfde druk, Boom Lemma uitgevers, Den Haag, 2012, 594 pagina's.

⁹ KLUYTMANS, F., *Leerboek personeelsmanagement*, eerste druk, Wolters-Noordhoff, Groningen, 2005, 670 pagina's.

competenties te blijven behouden. Deze competenties staan omschreven in de functieomschrijving en hieraan zal moeten worden voldaan om in de onderneming te kunnen fungeren.

Daarnaast is het de bedoeling dat de medewerker kan blijven presteren binnen zijn functie. Het kan voorvallen dat er zich nieuwe ontwikkelingen voordoen binnen zijn job. Hiervoor dient hij bijscholingen of aanvullende opleidingen te volgen.

Natuurlijk kan een werknemer slechts ontwikkelen, met het oog op het bereiken of het behouden van de vooropgestelde competenties, als deze duidelijk omschreven zijn. Deze zitten vervat in de functieomschrijving.

2.3.3 Uitstroom^{1,2}

Wanneer een medewerker onvoldoende presteert, zullen er stappen ondernomen worden. Dit kan door functionering- en evaluatiegesprekken te voeren. Wanneer er echter geen verbetering ontstaat, kan er overgegaan worden tot uitstroom in de vorm van ontslag.

Ontslag kan voorvallen wanneer medewerkers niet voldoende presteren in functie van hun functieomschrijving. Hierin staan immers taken en competenties vervat waaraan voldaan moet worden.

Echter is het wel zo dat uitstroom beperkt kan worden wanneer medewerkers precies weten wat er van hen wordt verwacht. Daarom is het van groot belang dat functieomschrijvingen grondig worden opgesteld met daarin alle nodige competenties en vereiste taken.

¹ CAERS, R., *Inleiding HRM*, Intersentia, Antwerpen, 2008, 191 pagina's.

² NOOMEN, J.L., JANSSEN, M., *Integraal personeelsmanagement*, elfde druk, Boom Lemma uitgevers, Den Haag, 2012, 594 pagina's.

Besluit

Uit het theoretisch gedeelte kan ik besluiten dat er verschillende indelingen mogelijk zijn in een functieomschrijving. Hoe deze indeling zal gebeuren, is afhankelijk van de organisatie. Binnen de Stad Peer gaat men het opstellen van de functieomschrijvingen baseren op bovenstaande theorie. Men wil zowel de taken, de competenties, de plaats in de organisatie als de teamdoelstelling vermelden.

Daarbij is het ook de bedoeling dat deze functieomschrijvingen in de toekomst gebruikt worden op verschillende niveaus. Het is immers noodzakelijk dat er rekening wordt gehouden met deze omschrijving doorheen de carrière van de medewerkers bij zowel instroom, doorstroom als uitstroom. Dit is tot op heden niet het geval. Het zal dus binnen de Stad Peer zeker een goede investering zijn om hiermee aan de slag te gaan.

Natuurlijk zijn er verschillende methodieken hanteerbaar bij het opstellen van deze nieuwe functieprofielen. Hoe men dit zal aanpakken, is weer organisatiespecifiek. Beide uitgelegde technieken hebben voor- en nadelen, die van elkaar kunnen afgewogen worden. Binnen de Stad Peer opteert men voor de bottom-up methode, doordat men van mening is hier meer mee te bereiken op lange termijn. De medewerkers worden immers betrokken gedurende het volledige proces en dit zal er voor zorgen dat ze het eigen functieprofiel zullen aanvaarden.

Inleiding

Het theoretisch gedeelte vormde de basis voor dit deel. Het is immers zo dat dit me heeft geholpen om een beter beeld te krijgen omtrent functieomschrijvingen. Nu ik te weten kwam wat de inhoud van een functieomschrijving is, wat een goede omschrijving is en welke methodieken hiervoor gehanteerd kunnen worden, kan ik hiermee aan de slag gaan.

Eerst en vooral heb ik een onderzoek gedaan naar de beleving van de medewerkers om hun toekomstvisie te ontdekken. Hiervoor heb van ik 25 personen de door mij opgestelde enquête afgenomen. Deze medewerkers fungeren van niveau A tot E, wat wil zeggen dat dit gaat van diensthoofd tot arbeider. Verder heb ik van alle diensten een medewerker kunnen bevragen en dit van zowel de Stad zelf als van de Welzijns-campus.

Een voorbeeld van deze enquête is terug te vinden in bijlage nummer drie. Ik heb ervoor geopteerd om de enquête persoonlijk af te nemen. Dit nam enige tijd in beslag, maar dit woog niet op tegen de voordelen hiervan. Ik kreeg immers vaak meer informatie dan gevraagd, waardoor ik het beter kon kaderen. Vervolgens kon ik er op deze manier ook van uit gaan dat de enquête goed werd ingevuld.

Uiteindelijk heb ik een aantal resultaten bekomen. Deze bevindingen en meningen van de medewerkers hebben de basis gevormd voor de inhoud en lay-out van de nieuwe functieomschrijvingen. Hierop gebaseerd heb ik twee functieomschrijvingen opgesteld voor de leden personeelsdienst, met behulp van de bottom-up methode. Dit voorbeeld zal in het najaar van 2014 voor iedere medewerker van de Stad Peer op deze manier worden ingevuld. Tevens gaat men tijdens dit proces ook gebruik maken van de bottom-up methode.

3. Onderzoek naar de bevindingen en meningen van de medewerkers

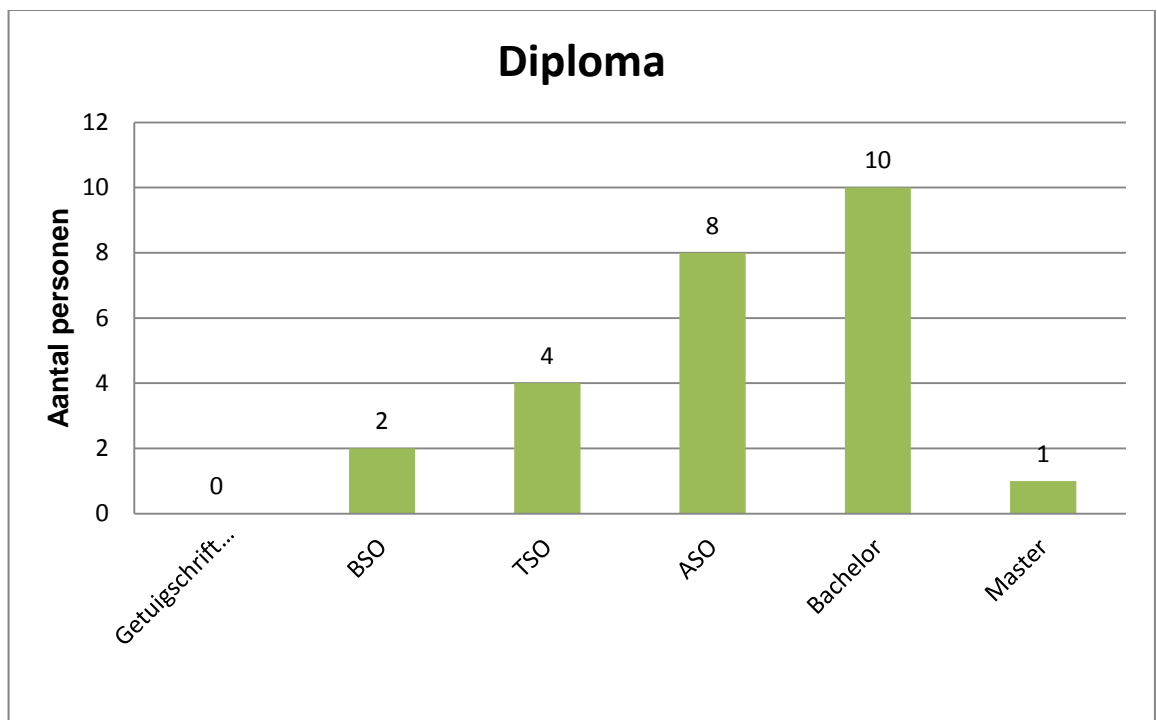
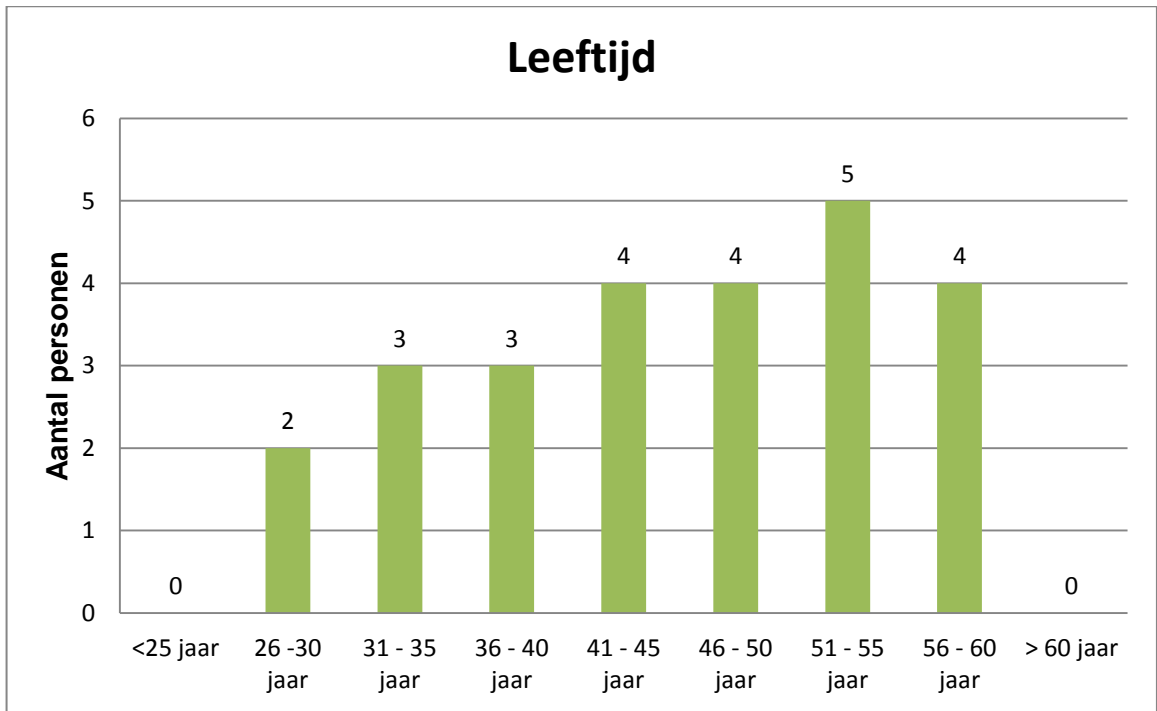
Ik heb een enquête opgesteld, waarmee ik gepeild heb naar de bevindingen en meningen van de medewerkers rond de oude functieomschrijving, de nieuwe structuur en de nieuwe functieomschrijving, om alzo een beeld te krijgen over hun toekomstvisie in het kader van de nieuwe functieomschrijvingen. De vragen rond deze drie thema's zijn terug te vinden in de enquête in bijlage nummer drie.

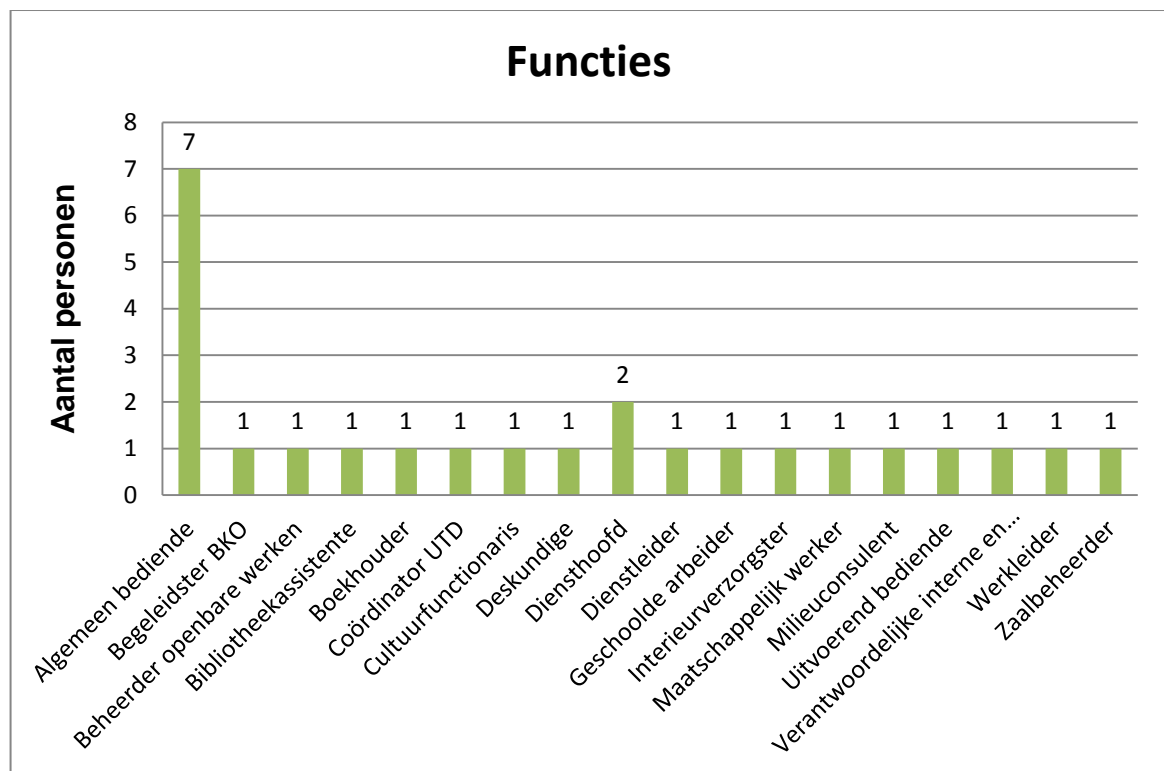
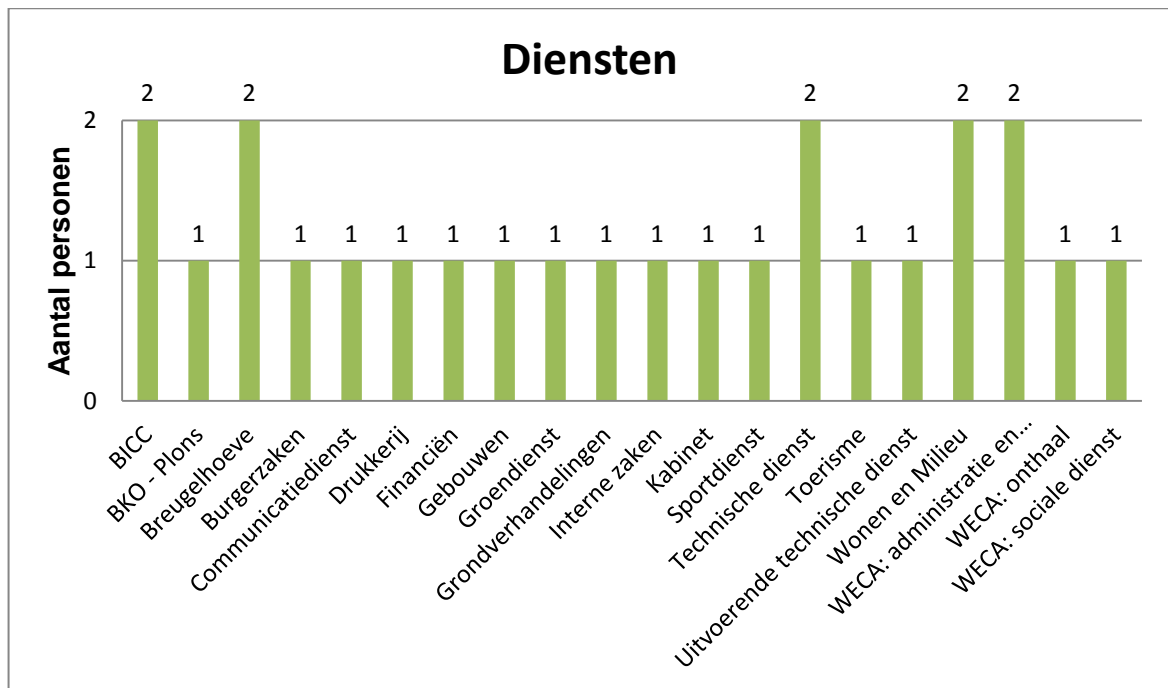
Na het afnemen van deze enquêtes heb ik in Excel een tabel gemaakt, zodat ik hier conclusies uit kon trekken per vraag. Verder heb ik een document opgesteld, met daarin een aantal uitspraken van de bevroegde medewerkers. Deze documenten ga ik tevens bezorgen aan de dienstverantwoordelijke van de personeelsdienst van de Stad Peer, zodat zij hier in de toekomst rekening mee kan houden.

Ik heb gekozen voor een kwantitatief onderzoek, omdat dit het meeste aansluit bij de verwachtingen van de Stad Peer. Men wilde graag een beeld krijgen omtrent functieomschrijvingen dat representatief zou zijn voor de gehele organisatie. Doordat ik met enquêtes werkte en deze vervolgens in tabellen verwerkte, kon ik een accuraat beeld vormen over de toekomstvisie van de medewerkers in het kader van de functieomschrijvingen.

In het totaal heb ik 25 personen bevroegd, van verschillende leeftijden, met verschillende diploma's, die fungeren in verschillende functies en op verschillende diensten. Op deze manier kreeg ik van alle personeelscategorieën een mening rond functieomschrijvingen.

Hieronder een aantal staafdiagrammen die het aantal medewerkers per categorie weergeven.

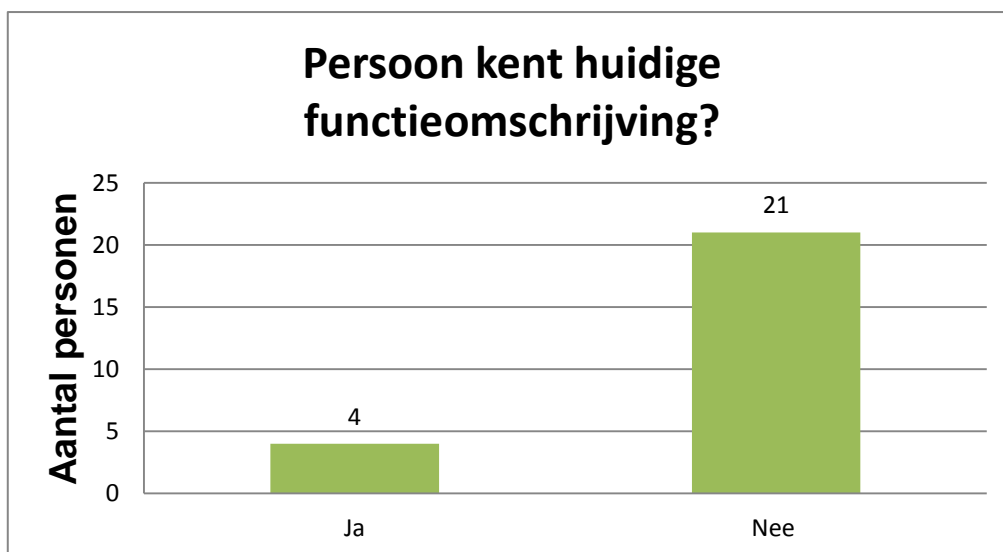




Hierbij kan opgemerkt worden dat er van iedere dienst een medewerker werd bevroegd. Toch heb ik in totaal van zeven algemeen bedienden een enquête afgenomen. Dit hoge aantal is te wijten aan het feit dat er enorm veel medewerkers tewerkgesteld zijn als algemeen bediende, ook al werken ze bijvoorbeeld in de drukkerij. Dit is dus duidelijk een veelgebruikte functiebenaming, maar ook een nietszeggende.

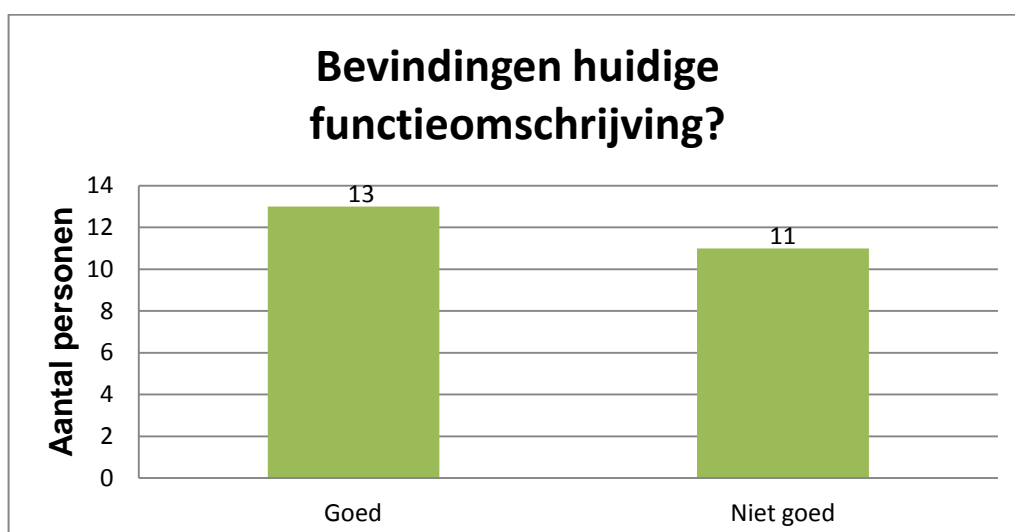
3.1 Resultaten van de enquêtes

3.1.1 Vragen rond de huidige functieomschrijving



Slechts vier medewerkers kennen hun functieomschrijving. Waarom kennen de andere personen hun functieomschrijving niet?

- 'Hier wordt de ganse loopbaan niets mee gedaan'.
- 'Nooit aangereikt gekregen – nooit gezien'.
- 'Ik voer gewoon mijn werk uit, daarvoor heb ik dat papiertje niet nodig'.
- 'Ik wist niet eens dat zoiets bestond'! (Conclusie: het werd nooit aangereikt.)
- 'Er is voor mij niet eens een functieomschrijving'.



De meningen rond de functieomschrijvingen zijn erg verdeeld. Ongeveer de helft vindt het huidig profiel goed, de andere helft niet.

Dit zijn de veel voorkomende meningen van de personen die het wel goed vinden:

- 'De taken die hier in opgenomen zijn, zijn correct'.
- 'Deze taken moet ik allemaal uitvoeren'.
- 'De taken zijn goed omschreven'.
- 'In mijn functie zijn er zowel taken als competenties opgenomen. Dit is erg belangrijk'. (Deze persoon heeft een recentere functieomschrijving, omdat dit een nieuwe functie betreft.)
- 'Het is allemaal ruim omschreven'.

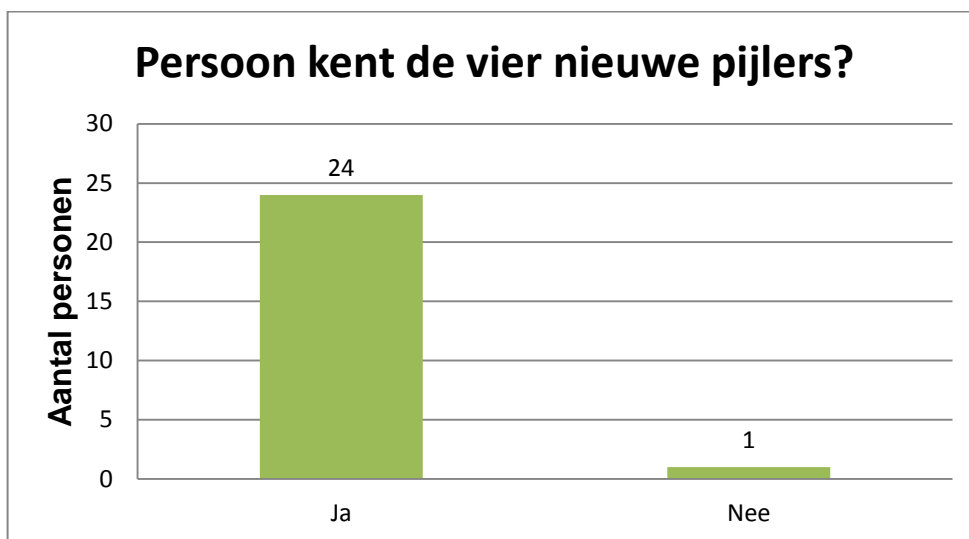
Dit zijn de veel voorkomende meningen van de personen die het niet goed vinden:

- 'Het is een heel algemene functieomschrijving, waarbij niet alle taken zijn opgelijst die ik uitvoer'.
- 'Het is zo oud en achterhaald'.
- 'Deze functieomschrijving klopt totaal niet voor mij. Ze noemen me algemeen bediende, terwijl ik in de drukkerij werk'.
- 'Dit is zo saai. Mag het niet wat sexyer'?
- 'Dit zijn niet mijn taken'!
- 'Dit is echt niet op mijn maat geschreven'.

Wat kan er volgens de bevroagde medewerkers beter aan de huidige functieomschrijving?

- 'Het moet een instrument worden dat gebruikt wordt'.
- 'Taken mogen uitgebreider worden omschreven'.
- 'Misschien kan er minder tekst in staan'?
- 'Het moet up-to-date worden'.
- 'Kan het misschien een beetje specifieker voor mij worden opgesteld'?
- 'Mijn taken als preventieadviseur zijn niet eens opgenomen in de omschrijving'!
- 'Zo een moeilijke taal. Er bestaat ook nog zoiets als mensentaal'.

3.1.2 Vragen rond de vier nieuwe pijlers

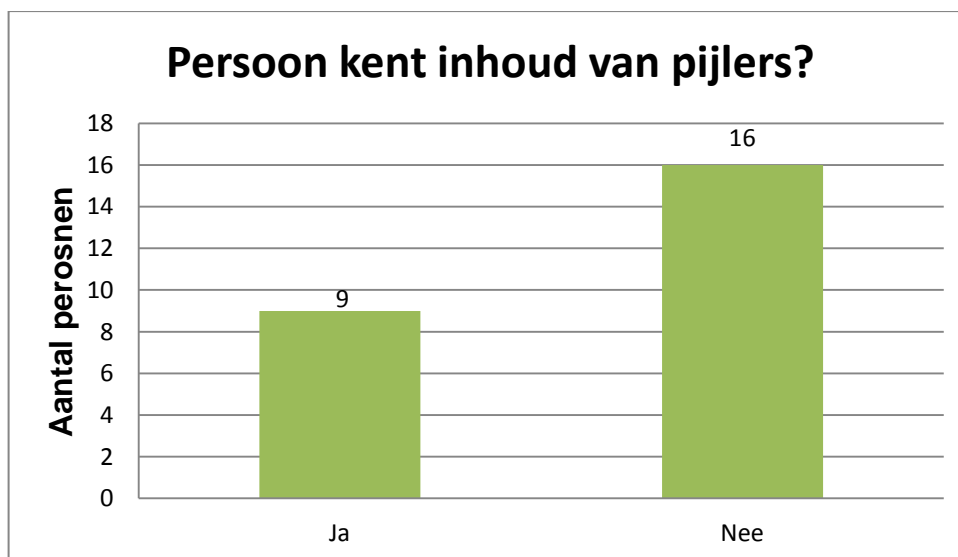


Slechts één persoon kent de vier nieuwe pijlers niet.

Deze persoon geeft aan dat dit te wijten is aan eigen nalatigheid. Er wordt ook aangegeven hier weinig tijd voor te hebben

De andere personen kennen de pijlers wel.

De meeste hebben deze informatie onthouden uit de personeelsvergadering. Een aantal personen gaven ook aan betrokken te zijn bij de werksessies rond de pijlers.



Slechts negen personen kennen de inhoud van deze pijlers.

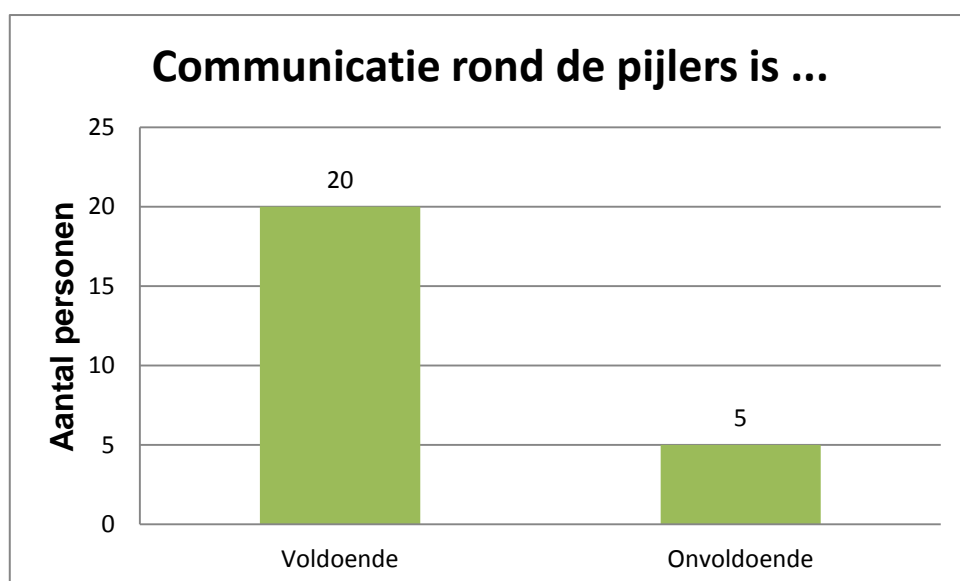
Hierbij kan opgemerkt worden dat deze negen personen ofwel een masterdiploma hebben, ofwel een bachelordiploma ofwel een diploma van het ASO. Tevens voeren zij een hogere functie uit.

Wanneer ik aan deze personen vroeg wat ze van deze indeling vinden, kreeg ik volgende antwoorden:

- 'De filosofie achter de pijlers is zeer goed, maar de vormgeving is te kunstmatig'.
- 'Ik moet er aan wennen. Het is wel allemaal veel om als oude garde te begrijpen'.
- 'Ik vind het een goede indeling'.
- 'Ik vind dat dit een logische indeling is'.
- 'Ik vind de indeling goed, maar de benamingen van de pijlers niet'.
- 'Ik denk dat er hier en daar nog bijsturing nodig is'.

De zestien personen die de pijlers niet inhoudelijk kennen, wijten dit aan volgende zaken:

- 'Ik heb het te druk om dit helemaal te volgen'.
- 'Het is te veel om te onthouden'.
- 'We kregen zoveel informatie op zo een korte tijd'.
- 'Ik ben enkel geïnteresseerd in mijn pijler, de rest interesseert me niet'.
- 'Ik moet niet van iedereen alles weten'.
- 'Ik vind het ingewikkeld. Ik snapte het niet'.
- 'Ik weet onder welke pijler ik zal horen en dat is voldoende voor mij'.
- 'Ik heb niet aandachtig genoeg geluisterd'.
- 'Ik voel me voorbij gelopen. Ze denken dat wij dom zijn'.
- 'Gebrek aan interesse'.
- 'Ik ben het vergeten. Maar als we meer info vragen, zeggen ze ons toch niets'.



De meerderheid van de bevroegde medewerkers vindt dat er wel voldoende gecommuniceerd wordt rond de pijlers.

De meeste medewerkers vinden dat de personeelsvergadering de nuttigste wijze van communicatie is, doordat ze hier alles horen wat er gaande is. Sommigen opteren wel voor een boekje, zodat ze alles nog eens rustig kunnen nalezen. Natuurlijk vinden ze ook dat persoonlijke vragen aan het diensthoofd moeten kunnen.

Wanneer ik medewerkers bevroeg die ook aan de werksessies deelnemen, vonden zij ook dat hier veel uitleg wordt gegeven.

De personen die vinden dat er onvoldoende gecommuniceerd wordt, vinden dat er op volgende wijze frequenter gecommuniceerd kan worden:

- 'Vaker een personeelsvergadering organiseren'.
- 'Door alle gelegenheden te grijpen. Constant de poten benoemen'.
- 'De medewerkers meer betrekken'.
- 'In kleinere groepjes uitleg geven, zodat iedereen alles begrijpt'.
- 'Bijvoorbeeld één keer per maand een nota verspreiden met de stand van zaken'.

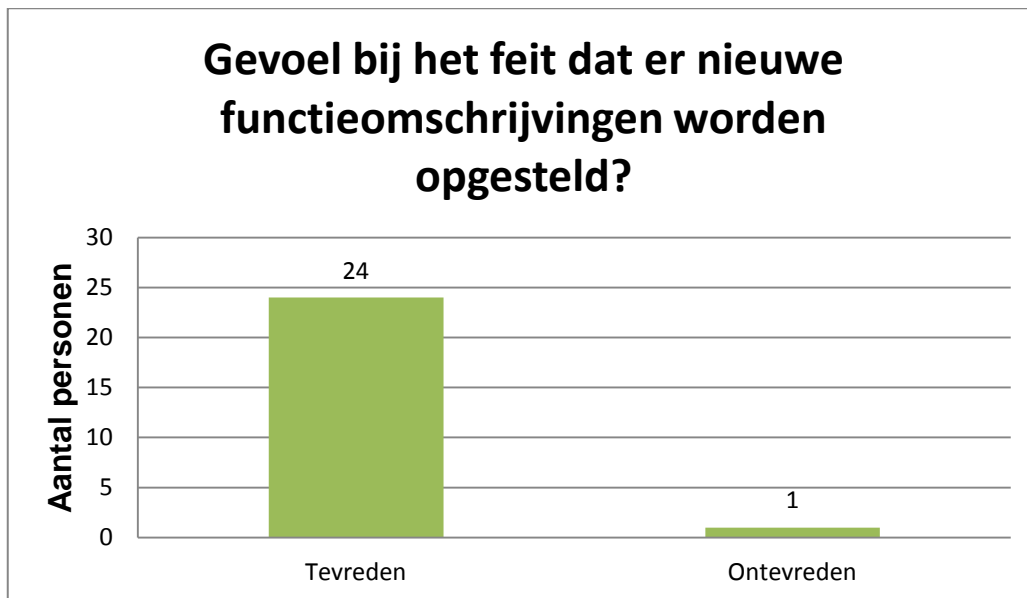
3.1.3 Vragen rond de nieuwe functieomschrijving



Vijf personen weten niet dat er een nieuwe functieomschrijving voor hem zal worden opgesteld. Dit terwijl het onder andere gezegd is op de personeelsvergadering. Deze vijf personen antwoordden het volgende toen ik vroeg hoe dit kwam:

- 'Ik denk niet dat het al de bedoeling is dat wij dit weten'.
- 'Dat is nog niet gecommuniceerd'.
- 'Ofwel is het nog niet gezegd, ofwel ben ik het vergeten'.
- 'Misschien komt dit door mijn gebrek aan interesse'.

Hierbij kan ik opmerken dat het gebrek aan deze kennis niet te wijten is aan scholingsgraad of aan de soort functie. Deze uitspraken kwamen immers van zowel een boekhouder als van een algemeen bediende. Daarbij is het ook zo dat zij een bachelordiploma hebben, een diploma ASO of TSO.



Iedereen is tevreden over het feit dat er nieuwe functieomschrijvingen worden opgesteld, buiten één persoon.

Deze persoon zegt dat dit te wijten is aan het feit dat hij/zij de oude job terug wilt. Het takenpakket werd immers uitgebreid.

De personen die wel tevreden zijn, geven aan dat dit komt doordat ze vinden dat er tijd is voor vernieuwing.

Ze verwachten het volgende:

- Meer duidelijkheid rond hun takenpakket.
- Duidelijkheid en helderheid.
- Taken meer specifiek omschreven.
- Een instrument dat gebruikt zal worden bij zowel instroom, doorstroom als uitstroom.
- Vergelijking tussen verschillende personen of ze te veel of te weinig taken uitvoeren naargelang hun uren.
- Een up-to-date beschrijving.
- Op een speelse, vlotte wijze geschreven. Geen ambtstaal.
- Dat het belang van de functie wordt ingezien. Nu is het vaak zo dat slechts één persoon instaat voor een takenpakket. Maar wat bij afwezigheid of ziekte?
- Dat de eeuwige discussie verdwijnt: 'Dit is mijn werk niet'.
- Dat zwart op wit op papier komt wie welke taken moet uitvoeren.
- Strakker omschreven, met er misschien een tijdslijn bij. Voor sommige functies kan dit in het kader van jaarlijkse projecten.
- Geen verwijzingen meer naar andere functieomschrijvingen. Bv. Cfr. Algemeen bediende. Zo weet men nog niets.

In de nieuwe functieomschrijving verwachten de medewerkers dat er vooral taken worden opgenomen. Sommigen verwachten ook dat er competenties worden opgenomen, terwijl anderen het willen houden zoals het nu is, maar dan meer up-to-date.

In de nieuwe functieomschrijving hopen sommige medewerkers dat volgende puntjes worden weggelaten:

- Middelen en methodes
- Verruimende bepalingen
- Selectieprocedure
- Bij de taken: 'ten aanzien van...'
- Verwijzingen naar andere functieomschrijvingen

3.1.4 Opmerkelijke uitspraken

- 'Jij maakte een afspraak met mij voor je enquête rond functieomschrijvingen. Dus ik maar zoeken naar mijn functieomschrijving, maar ik vond het niet'.
- 'Mijn functie wordt onderschat in het volledige takenpakket'.
- 'Wij moeten maar volgen, zij beslissen maar'.
- 'Als je niet in de werksessies zit, krijg je weinig informatie'.
- 'Mij interesseert het allemaal niet zo. Ik ga toch bijna op pensioen'.
- 'Er is een verschil tussen medewerker zijn in het Poorthuis en op Breugelhoeve'.
- 'Ze denken dat wij dom zijn'.
- 'Ik vind dat ze bij de nieuwe functieomschrijvingen in de titel moeten zetten dat het om een functieomschrijving gaat'!
- 'Tegenwoordig is het alleen maar meer met minder'.

3.2 Conclusies uit de enquêtes

In deze conclusie geef ik een antwoord op wat de toekomstvisie is van de medewerkers in het kader van de nieuwe functieomschrijvingen. Deze bevindingen kwamen sterk naar voren uit de enquêtes.

- Ik denk dat het in de toekomst belangrijk is dat er beter gecommuniceerd wordt rond de functieomschrijvingen. Tot op heden werd er niet echt mee gewerkt. Het was eerder een document dat verplicht werd opgesteld en vervolgens in de kast verdween.

Het is bijvoorbeeld belangrijk dat deze omschrijving gebruikt wordt tijdens de beoordeling van medewerkers.

- Het is belangrijk dat er voor iedereen een duidelijk profiel wordt opgesteld, niet te algemeen en niet te specifiek. Hierbij dient er rekening gehouden te worden dat de functieomschrijvingen niet worden gemaakt op basis van de huidige medewerkers die nu de functies uitvoeren. Het mag immers geen individuele omschrijving gaan worden.
- Er werd aangegeven door een groot aantal bevroegde medewerkers dat de functieomschrijvingen oud en achterhaald zijn. Dit klopt natuurlijk en dit is tevens de aanleiding voor het maken van nieuwe.
- Opgemerkt kan worden dat bijna iedereen de vier nieuwe pijlers kent, doordat deze werden toegelicht in de personeelsvergadering. Dit vinden de meeste personen ook de nuttigste vorm van communicatie. Wel kan er misschien een informatiebrochure gemaakt worden, zodat de medewerkers dit in alle rust nogmaals kunnen nalezen om alles voldoende te begrijpen.

Belangrijk hierbij is dat er in de toekomst meer aandacht moet geschonken worden aan medewerkers. Sommigen gaven immers aan dat er te veel informatie werd gegeven of dat het te moeilijk was. Misschien is het een tip om in kleinere groepen uitleg te geven.

- De medewerkers die de inhoud van de pijlers ook kennen, vinden deze indeling meestal goed. Dit is een positief gegeven.

Conclusie die ik ga meenemen tijdens het maken van nieuwe functieomschrijvingen voor de personeelsdienst:

De nieuwe functieomschrijving moet als een instrument gebruikt kunnen worden tijdens instroom, doorstroom en uitstroom. Daarom moet er duidelijk worden gesteld wat de functiebenaming is, waar men zich bevindt in het organogram, wat de teamdoelstelling is en welke taken en competenties hierbij van toepassing zijn.

Daarenboven is het belangrijk dat de taken duidelijk omschreven worden, op een simpele manier. Hiermee wordt bedoeld dat de ambtstaal moet verdwijnen.

Door deze conclusie denk ik dat het belangrijk is dat de medewerkers betrokken worden tijdens het opstellen van de nieuwe functieomschrijvingen. Daarom lijkt voor mij de bottom-up methode de meest geschikte manier.

4. Voorbeeld van een nieuwe functieomschrijving binnen de Stad Peer: toepassing van de bottom-up methode

Op basis van het verkregen materiaal uit de enquêtes ben ik op 9 april 2014 aan de slag gegaan met de drie medewerkers van de personeelsdienst. Ik heb voor deze dienst gekozen, omdat de personeelsdienst in de nabije toekomst alle functieomschrijvingen gaan ontwikkelen. Door met hen te werken werd de uitwerking van hun functieomschrijving gekoppeld aan het aanleren van de methode.

Ik heb deze drie medewerkers begeleid door de bottom-up methode toe te passen. Dit omdat ik van mening ben dat je meer kan bereiken als je de medewerkers betreft. Door het toepassen van deze techniek zal de nieuwe functieomschrijving beter aanvaard worden, want men kon zelf nadenken over de eigen functie.

Volgende stappen geven de bottom-up methode weer, zoals ik het heb toegepast. Hierbij kan ik melden dat ik een opdrachtenbundel heb opgesteld en gebruikt tijdens de verschillende fases. Deze bundel is terug te vinden in bijlage nummer vier.

Tevens is in bijlage nummer zes een fotoreportage terug te vinden van de toepassing van deze methodiek.

1. Informeren van alle betrokken partijen

Ik heb iedere medewerker van de personeelsdienst mondeling ingelicht over de bottom-up methode. Ik heb hen verteld dat ik graag met hen aan de slag wilde gaan via een workshop, om alzo een nieuwe functieomschrijving te kunnen opstellen. Verder heb ik ook de verschillende deelopdrachten van de workshop uitgelegd.

2. Kennismaking

Tijdens deze fase heb ik aan iedere medewerker een reeks foto's gegeven. De bedoeling was dat ze zich alzo zouden voorstellen aan de rest van de groep. Hierbij toonde de medewerker telkens één foto over hoe hij zich voelt in zijn job en één foto over hoe hij zich voelt op privévlak. Deze fase werd vooral bedoeld als ijsbreker, maar toch haalde ik er enkele gegevens uit.

Iedere medewerker voelt zich thuis prima, maar op werkvlak gaf iedereen aan dat er een grote drukte heerst. Men doet zijn best om het hoofd boven water te houden en te doen wat gaat. Toch is blijft iedereen tevreden over zijn job.

3. Klantenanalyse

Tijdens deze fase heb ik de vraag gesteld aan de workshopdeelnemers wie hem zou missen indien hij een maand met vakantie zou zijn. Hij moest dus nadenken aan wie hij allemaal diensten verleent of aan wie hij hulp biedt. Vervolgens werd dit door de workshopdeelnemer schriftelijk weergegeven.

4. Taakanalyse

De volgende stap in de workshop was de taakanalyse. Hierbij heeft de medewerker op post-its al zijn taken moeten opschrijven. De medewerker kon hiervoor gebruik maken van zijn klantenanalyse, omdat hij alzo kon nadenken welke taken hij uitvoert in functie van de klanten.

5. Resultaatgebieden opstellen

Wanneer duidelijk werd welke taken allemaal worden uitgevoerd, dienden deze gebundeld te worden volgens soortgelijke taken. Deze procedure werd in groep uitgevoerd.

6. Competenties beschrijven

Aan de hand van een spelvorm heb ik de medewerkers op een creatieve wijze laten nadenken over competenties die van belang zijn tijdens de uitvoering van hun job. Dit spel, 'competenties in kaart' is ontworpen door de instantie WIVO. Hoe ik dit precies heb toegepast, is terug te vinden in de bijlagen. Bijlage nummer vijf geeft de volledige procedure van dit spel weer.

7. Synthese

Tijdens de laatste stap van de workshop werd er door iedere individuele medewerker een samenvatting gemaakt rond zijn volledige functie. Aan de hand van deze omschrijvingen werd het doel van de functie duidelijk.

8. Opstellen van de functieomschrijvingen

Na afloop van de workshop heb ik twee functieomschrijvingen opgesteld aan de hand van het verkregen materiaal door de werknemers. Een omschrijving voor de functie van dienstverantwoordelijke personeelszaken en een omschrijving voor de functie van deskundige personeelszaken.

Ik heb ervoor gezorgd dat het functiedoel, de taken en de competenties ordentelijk werden beschreven in het functieprofiel. Hierbij heb ik de enquêteresultaten toegepast, doordat ik heb geopteerd voor simpele verwoordingen die toch verzorgd overkomen.

Deze functieomschrijvingen zijn terug te vinden in bijlage 7.

Besluit

Uit het onderzoek dat ik heb gevoerd met de medewerkers van de Stad Peer rond hun toekomstvisie bleek dat zij andere verwachtingen hebben rond functieomschrijvingen. Ze wensen dat de functiebeschrijving gebruikt zal worden als een instrument bij instroom, doorstroom en uitstroom. Tevens dienen de taken beter omschreven te worden.

Daarnaast zullen de nieuwe functieomschrijvingen geschreven dienen te worden in een duidelijke taal. Ambtstaal dient hier dus duidelijk vermeden te worden.

Op basis van deze bevindingen heb ik een nieuwe functieomschrijving geschreven voor de Stad Peer. Hierbij heb ik gebruik gemaakt van de bottom-up methode.

In de toekomst is het de bedoeling dat de personeelsdienst deze oefening gaat uitvoeren voor iedere functie binnen de Stad Peer. Daarbij dienen ze rekening te houden met de volledige conclusie uit de enquêtes.

Kritische reflectie

Na het schrijven van dit eindwerk ben ik er van overtuigd dat een functieomschrijving een zeer belangrijk instrument is. Het dient gebruikt te worden bij instroom, doorstroom en uitstroom. In feite wil dit zeggen dat het ten allen tijde gebruikt dient te worden, zodat de medewerker weet waar hij aan toe is tijdens zijn loopbaan. Dit heb ik geleerd uit zowel het praktisch, als uit het theoretisch gedeelte.

Tevens merkte ik op dat een functieomschrijving een basiselement is voor een goed HR-beleid. Wanneer je gebruik maakt van correcte functieomschrijvingen, zal dit de organisatie ten goede komen. Het is immers zo, zoals eerder aangehaald, dat je hierdoor telkens kan inspelen op instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers.

Tijdens het schrijven van het theoretisch gedeelte heb ik gebruik gemaakt van verschillende soorten, diverse bronnen. Ik heb ervoor geopteerd om veel boeken te lezen en daarnaast internetbronnen te raadplegen en uitleg te vragen aan mijn collega's. Hierbij kan ik wel opmerken dat het moeilijk was om geschikte bronnen te vinden. Vaak waren deze echter gedateerd, onvolledig of niet betrouwbaar. Dit bemoeilijkte mijn opzet tot het schrijven van een kwalitatief eindwerk. Ik ben van mening dat je beter enkele degelijke, betrouwbare bronnen kan gebruiken, dan vele nietszeggende bronnen. Daarom heb ik regelmatig verscheidene bibliotheken geraadpleegd.

Daarnaast was er zeer weinig informatie te vinden omtrent de methodieken die gebruikt kunnen worden bij het opstellen van nieuwe functieomschrijvingen in diverse sectoren. Om deze reden heb ik het initiatief genomen om de personeelsdienst van mijn eigen gemeente te contacteren. Via mijn stagementor en Ronnie Leeters kwam ik immers te weten dat men ook binnen de gemeente Bocholt nieuwe functieomschrijvingen heeft opgesteld aan de hand van een zeer specifieke methode. Deze bottom-up methode heb ik later ook toegepast op de personeelsdienst van de Stad Peer, nadat ik een onderzoek voerde naar de meningen, bevindingen en het toekomstperspectief van de medewerkers van deze Stad.

Tijdens deze bevestigingen aan de medewerkers van de Stad Peer heb ik gemerkt dat functieomschrijvingen in de praktijk veel te weinig gebruikt worden. Binnen de Stad Peer werden de oude omschrijvingen immers nauwelijks gebruikt en daarbij waren ze sterk verouderd. Om hierin verandering te brengen is men bezig met een project, zodat de functieomschrijvingen up-to-date worden. Dit vind ik, samen met de medewerkers, echter een goede zaak. Ook zij hopen dat ze binnenkort gaan weten waar ze aan toe zijn.

Tijdens het afnemen van de enquêtes heb ik tevens gemerkt dat medewerkers vaak hun mening niet durfden te uiten. Slechts nadat ik er meermaals op hamerde dat alles anoniem verwerkt zou worden, kreeg ik ieders mening. Het leek alsof ze bang waren om hun mening te duiden. Vele dachten dat dit tegen hen gebruikt zou kunnen worden. Daarom heb ik ook tevreden dat ik iedere enquête persoonlijk heb afgenomen. Dit leek in eerste instantie een heuse opdracht, maar achteraf gezien heb ik hier positieve zaken uit ervaren. Ik kon immers telkens bijsturen wanneer medewerkers de vraag niet begrepen of afweken van het onderwerp. Tevens kon ik dieper graven naar antwoorden, wanneer medewerkers slechts beknopt antwoordden. Dit zorgde ervoor dat ik een totaalbeeld kreeg omtrent functieomschrijvingen, dat representatief is voor de gehele organisatie.

Nadat ik de antwoorden van de medewerkers verwerkt had, heb ik hieruit conclusies getrokken. Deze conclusies heb ik doorgegeven aan de personeelsdienst, omdat ik niet met iedere conclusie kon werken tijdens het schrijven van mijn eindwerk. Het is immers zo dat de opmaak van de nieuwe functieomschrijvingen een proces van lange duur is. Dit besef ik ook zelf.

Wel heb ik de eerste bevindingen van de medewerkers toegepast tijdens de workshop met de medewerkers van de personeelsdienst. Ik heb er immers voor gezorgd dat taken in de toekomst beter omschreven worden en dat het meer specifiek is voor een bepaalde functie. Daarbij was het nodig dat de moeilijke ambtstaal verdween en *mensentaal* in de plaats kwam.

Ik ben blij dat ik deze workshop heb kunnen uitvoeren. Het was leuk om hier mee kennis te maken en langs de andere kant was dit zeer positief voor de Stad Peer. De medewerkers van de personeelsdienst hebben immers tijdens dit moment kennis kunnen maken met de welbepaalde bottom-up methode. Ik heb ieder gedeelte van deze methodiek grondig aan hen uitgelegd, waardoor ze dit in de toekomst zelf kunnen toepassen op de gehele organisatie.

Daarbij denk ik ook dat het nuttig is geweest dat ik een *opdrachtenbundel* heb opgesteld in het kader van deze workshop. Deze bundel kan immers door de personeelsdienst gebruikt worden wanneer ze zelf de verschillende oefeningen gaan maken met de gehele organisatie.

Enige opmerking die ik hierbij kan maken is dat ik in deze opdrachtenbundel enkel een oefening heb opgenomen om het functiedoel te bepalen. Echter is het ook de bedoeling dat er een teamdoel ontstaat. Dit dient in de toekomst in de opdrachtenbundel te worden opgenomen, zodat ieder item uit de functieomschrijving duidelijk wordt ingevuld.

Ik hoop dat men binnen de Stad Peer tevreden is omtrent mijn geleverde werk. Ikzelf ben blij dat ik een onderzoek heb mogen voeren dat in de toekomst gebruikt kan worden. Dit is immers fijner dan dat een volledig eindwerk zomaar in de kast zal verdwijnen. Ik verwacht dan ook dat mijn onderzoek in de toekomst gebruikt zal worden bij het opstellen van nieuwe functieomschrijvingen en dat het niet zomaar wordt vergeten. Ik ben er wel van overtuigd dat ze met alle gevonden bemerkingen rekening zullen houden in de toekomst. Stad Peer is immers een open organisatie die het beste wilt voor iedere medewerker.

Daarom ben ik er ook van overtuigd dat mijn conclusies in goede aarde zullen vallen. Iedere conclusie die ik stelde kwam in feite in oorsprong van de medewerkers. Ik heb deze bevindingen omgezet in een besluit en vervolgens besproken met mijn stagementor. Deze conclusies zullen de personeelsdienst in de toekomst ook helpen bij het opstellen van de nieuwe functieomschrijvingen. Zonder dit onderzoek waren ze immers gewoon van start gegaan en kregen de medewerkers het gevoel geen inspraak te hebben. Dit is nu echter niet het geval. Ik heb immers zeer veel goede reacties gekregen van de medewerkers. Dit van zowel diegene die deelnamen aan de enquêtes als van personen die geen bevraging hebben doorlopen. Hieruit denk ik dat ik mag concluderen dat het onderzoek grote invloed heeft gehad en dat dit de toekomst enkel ten goede kan komen. Hierdoor ben ikzelf zeer tevreden.

Tevens kan ik over het algemeen besluiten dat ik weinig tot geen problemen heb gekend tijdens het schrijven van mijn eindwerk. Binnen de Stad Peer ben ik goed begeleid en kon ik telkens met vragen terecht bij verschillende personen. Tevens ben ik blij dat de medewerkers van de personeelsdienst hebben deelgenomen aan de door mij georganiseerde workshop. Dit was voor mij de kers op de taart na het theoretisch gedeelte te hebben opgesteld en het onderzoek te hebben gevoerd.

Als laatste kan ik nog zeggen dat het gebruik van een goede planning uitermate van belang is wanneer je een degelijk eindwerk wenst te schrijven. Wanneer je dit doet, kan je rustig aan de verschillende tekstdelen werken, zonder dat er tijdsdruk ontstaat. Dit heeft mezelf ook geholpen om alles tijdig af te ronden.

Achteraf gezien ben ik blij dat ik dit eindwerk heb mogen schrijven. Dit zorgde er immers voor dat mijn beeld omtrent het personeelswerk verruimde. Het personeelswerk is immers geen exacte wetenschap, maar het is iets wat telkens verandert en in iedere organisatie verschillend wordt toegepast.

Op de hogeschool zie je wel wat een functieomschrijving is, maar verder wordt hier weinig mee gedaan. Toen ik begon met het opstellen van mijn structuurplan, had ik in eerste instantie ook geen enkel idee waar ik naartoe wilde gaan. Slechts toen ik een eerste oriënterend gesprek had met mijn stagementor van de Stad Peer, kreeg ik een universeel beeld omtrent functieomschrijvingen. Hierna ben ik begonnen met het opstellen van het theoretisch gedeelte. Uiteindelijk heeft dit een nieuwe wereld voor me geopend, omdat een functieomschrijving op verschillende momenten in de loopbaan gebruikt kan worden. Hier had ik op school nooit bij stilgestaan.

Dit zorgt er ook voor dat ik nu ieder HR-aspect op een andere wijze zal bekijken en benaderen. Het is immers de bedoeling dat ik verder ga nadenken dan wat we op de schoolbanken zagen. Daarom kan ik concluderen dat het schrijven van dit eindwerk enkel positieve zaken met zich meebracht.

Als laatste kan ik nog een aanbeveling doen voor de Stad Peer. Het is misschien nuttig dat er na de opstelling van de nieuwe functieomschrijvingen een bevraging wordt gedaan of de verwachtingen hierrond werden ingewilligd. Op deze manier kan er tevens gekeken worden of de resultaten uit mijn onderzoek goed werden toegepast. Wanneer dit wordt gedaan, is mijn eindwerk volledig afgerond.

Algemeen besluit

Na het schrijven van dit eindwerk heb ik een antwoord gekregen op wat de inhoud functieomschrijving is. Een functieomschrijving bevat een aantal onderdelen, die duidelijk omschreven dienen te worden. Deze onderdelen zijn de functiebenaming, de teamdoelstelling, de plaats in de organisatie met de daar bijhorende taakverdeling en de nodige competenties.

Daarnaast ben ik op zoek gegaan naar wat een goede functieomschrijving is. Je kan spreken over een goede beschrijving, wanneer het gebruikt kan worden tijdens de instroom, doorstroom en uitstroom. Bij elk van deze drie onderdelen zijn er een aantal deelaspecten waarbij een functieomschrijving uitermate van belang is. Je kan dus concluderen dat je best een goede omschrijving opstelt die ten allen tijde gebruikt kan worden.

Tevens kwam ik te weten dat er een aantal methodieken zijn die gebruikt kunnen worden bij het opstellen van nieuwe functieomschrijvingen. Ik heb in dat gedeelte de standaardgebruikte methodiek en de bottom-up methodiek uitgelegd. Daarbij heb ik tevens een gedeelte geschreven met welke de voor- en nadelen zijn van deze verschillende methodieken. Uiteindelijk heb ik er zelf voor gekozen om de bottom-up methodiek toe te passen in het praktisch gedeelte.

Eerst en vooral heb ik in dit praktisch gedeelte een beeld gekregen omtrent de toekomstvisie van de medewerkers van de Stad Peer in het kader van de nieuwe functieomschrijvingen. Uit de afgenomen enquêtes bleek dat men vooral opteert om in de toekomst de taken in de functieomschrijvingen beter te omschrijven. Daarnaast hopen de medewerkers dat de moeilijke ambtstaal zal verdwijnen, zodat de nieuwe omschrijvingen begrijpbaar zullen zijn voor iedereen. Tevens verwachten ze dat het een instrument zal worden, dat gebruikt wordt bij zowel instroom, als bij doorstroom, als bij uitstroom. Daarnaast kwam ik te weten dat bijna iedereen die de inhoud van de vier nieuwe pijlers kent, deze indeling goed vindt.

Verder heb ik nog enkele besluiten kunnen vormen, die slechts belangrijk zullen zijn in de toekomst. De voorgaande drie conclusies heb ik wel zelf kunnen toepassen tijdens het opstellen van een nieuwe functieomschrijving voor de personeelsdienst. Hierbij heb ik gebruik gemaakt van de bottom-up methodiek, omdat ik van mening ben dat dit de beste methode is om nieuwe omschrijvingen op te stellen omwille van de aanvaarding. Uiteindelijk is het de bedoeling dat de personeelsdienst deze methodiek gaat toepassen op de rest van de organisatie, zodat er voor iedere functie een nieuwe functieomschrijving wordt opgesteld.

Als laatste kan ik nog toevoegen dat het schrijven van dit eindwerk een goede oefening was voor mezelf, maar ook voor de Stad Peer.

Voor mezelf kan ik concluderen dat ik gegroeid ben in het personeelswerk, doordat ik een beter inzicht kreeg in verschillende HR-aspecten. Dit duid ik tevens in de *kritische reflectie*.

Voor de Stad Peer was het onderzoek in het kader van mijn eindwerk een must. Dit omdat men graag het toekomstbeeld in het kader van de nieuwe functieomschrijvingen wilde kennen. Eenmaal toen dit beeld transparant werd, heb ik de bottom-up methodiek toegepast en alzo leerde ook de personeelsdienst deze methode kennen. Bijgevolg kunnen ze dit in de toekomst zelf toepassen op de gehele organisatie.

Ik mag dus besluiten dat mijn eindwerk een positief gegeven heeft veroorzaakt.

Bibliografie

Audiovisuele bronnen

ANAXIS, Breugelhoeve, *internet*, 2014, (<http://www.breugelhoeve.be>).

ANAXIS, Informatie rond de verschillende diensten binnen de Stad Peer, *internet*, 2014, (<http://www.peer.be/>).

APPLINET , Instroom, *internet*, 2014, (<http://www.carrieretijger.nl/beroep/economie-management/beleid-ondersteunend/personeelsadviseur>).

DIGITALE PROFESSIONALS, Beloning, *internet*, 2014, (<http://www.arbeidsovereenkomst-maken.nl/artikelen/300/Beloning-van-uw-werknemer-is-mogelijk-is-verschillende-vormen/>).

ENCYCLO, Beoordelen, *internet*, 2014, (<http://www.encyclo.nl/begrip/beoordelen>).

INFONU, De organisatiestructuur, *internet*, 2014, (<http://zakelijk.infonu.nl/management/96666-organisatiestructuren-horizontaal-of-verticaal-inrichten.html>).

INTERMEDIAR, Het functioneringsgesprek, *internet*, 2014, (<http://www.intermediar.nl/carriere/doorgroeien/beoordeling/functioneringsgesprek-eenintrodactie>).

IXLY, Competenties, *internet*, 2011, (<http://www.easy360.nl/expertise/competenties-competentietaal-competentieprofiel/competenties-en-gedragindicatoren/>).

JOBAT, Het functionerings- en evaluatiegesprek, *internet*, 2014, (<http://www.jobat.be/nl/artikels/een-evaluatiegesprek-is-geen-functioneringsgesprek/>).

SECUREX, Het onthaal, *internet*, 2012, (<http://www.securex.be/nl/kmo/aanwerven-personeel/personeel-aannemen/onthaal/>).

SELOR, Contractueel vs. statutair, *internet*, 2011, (<http://www.selor.be/nl/nieuws-en-evenementen/het-verschil-tussen-statutair-en-contractueel>).

TEAM COMPETENTIEBELEID, Competentiebepaling, *internet*, 2011,
(http://www.competentiebeleid.be/Belonen_van_competenties_en_talenten/default.htm).

VLAAMSE OVERHEID, Functieclassificatie, *internet*, 2014,
(<http://www.bestuurszaken.be/wat-functieclassificatie>).

VLAAMSE OVERHEID, Het onthaalbeleid, *internet*, 2011,
(<https://www.werk.be/node/1016>).

ZABOE, Kerncompetenties, *internet*, 2009,
(<http://www.competentindesocialprofit.be/?cid=2&pagina=60-kerncompetenties>).

ZABOE, Werving en selectie, *internet*, 2009,
(<http://www.competentindesocialprofit.be/?cid=2&pagina=14-werving-en-selectie->).

Geschreven bronnen

AGENTSCHAP VOOR BINNENLANDS BESTUUR, *Rechtspositieregeling van het gemeente- en het provinciepersoneel, besluit van de Vlaamse regering van 7 december 2007*, Brussel, Arte-Print, 2008.

CAERS, R., *Inleiding HRM*, Intersentia, Antwerpen, 2008, 191 pagina's.

ENGELBREGT, J., KRUIJER, N., *Peoplemanagement en resourcemanagement*, eerste druk, Boom Onderwijs, 2008, 367 pagina's.

GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN, D., CARDY, R., BROUWER, D., *Personeelsmanagement - zesde editie*, eerste druk, Pearson Education Benelux, Amsterdam, 2011, 530 pagina's.

HENDERICKX, E., JANVIER, R., VAN BEIRENDONCK, L., HUMBLET, P., *Handboek HRM, competentie management en arbeidsrecht*, eerste druk, Uitgeverij Acco, Leuven, 2010, 604 pagina's.

HONDEGHEM, A., PLATTEAU, E., PRAET, C., RUYS, C., VANDROMME, H., *Personeelsbeleid in lokale besturen*, eerste druk, uitgeverij Vanden Broele, Brugge, 2014, 445 pagina's.

KLUYTMANS, F., *Leerboek personeelsmanagement*, eerste druk, Wolters-Noordhoff, Groningen, 2005, 670 pagina's.

LAPERRE, I., AUDENAERT, M., *Competentiemanagement met kansengroepen*, tweede druk, Garant, Antwerpen, 2012, 182 pagina's.

LIEVENS, F., *Handboek human resource management*, vierde druk, Uitgeverij Lannoo, Leuven, 2009, 368 pagina's.

NOOMEN, J.L., JANSSEN, M., *Integraal personeelsmanagement*, elfde druk, Boom Lemma uitgevers, Den Haag, 2012, 594 pagina's.

VAN BOUWEL, M., *Interactief functieprofielen schrijven*, *Lokaal*, 1 juli 2011, pagina 25-27.

VANDERSMISSEN, J., *Cursus werving en selectie schooljaar 2013-2014*, z.p., z.u., 2013, 63 pagina's.

Mondelinge bronnen

COUMANS, S., *Mondelinge toelichting inhoud functieomschrijving*, informeel gesprek, 27 februari 2014.

COUMANS, S., *Mondelinge toelichting nieuwe organogram*, informeel gesprek, 4 maart 2014.

COUMANS, S., *Mondelinge toelichting stageplaats*, informeel gesprek, 19 februari 2014.

CRAEGHS, M., *Mondelinge toelichting personeelsdienst*, informeel gesprek, 26 februari 2014.

EERLINGS, F., *Mondelinge toelichting 'een goede functieomschrijving'*, informeel gesprek, 21 februari 2014.

LEYMAN, K., *Mondelinge toelichting BCSD*, informeel gesprek, 23 april 2014.

NOELS, J., *Mondelinge toelichting methodieken bij het opstellen van een functieprofiel*, informeel gesprek, 12 maart 2014.

Bijlagen

Zie in apart document.

Basisinformatie eindwerk

VOORNAAM: Jana

NAAM: Boonen

KLAS: 3 PEW

DEPARTEMENT: Social Work

ACADEMIEJAAR: 2013-2014

TREFWOORD: Functieomschrijvingen

TITEL: Stad Peer: Het reilen en zeilen van functieomschrijvingen

SAMENVATTING

Mijn eindwerk rond het reilen en zeilen van functieomschrijvingen binnen de Stad Peer kadert in een veranderingsproces. Binnen de Stad Peer wenste men de oude en achterhaalde functieomschrijvingen te vernieuwen. Daarom besloot de personeelsdienst een extern consultant te contacteren, die hen hierin zou begeleiden. Na enig onderzoek bleek dat de organisatiestructuur ook dringend aan verandering toe was. Deze structuur was immers niet werkbaar. Dit ontdekte de Stad Peer zelf ook. Het was immers zo dat Peer, net zoals andere gemeenten, diende te besparen. Men wilde met minder medewerkers evenveel of zelfs meer presteren. Tevens wenste men ook een einde te maken aan de onhandige dienstverlening. Het was namelijk zo dat OCMW en Stad op twee verschillende plaatsen gevestigd waren.

De extern consultant, Ronnie Leeters van het adviesbureau InProfile, kiest altijd voor een persoonlijke benadering. Hij ging samen met de medewerkers aan de slag om alzo een nieuwe structuur op poten te zetten. Binnen de Stad Peer vormde men verschillende werkgroepen, om samen tot verandering te komen. Uit de verschillende werksessies met deze afzonderlijke werkgroepen werden al snel vier clusters duidelijk. Het was namelijk zo dat de gehele organisatie in te delen was in vier pijlers. Deze pijlers zijn IN-leven, OP-leven, BE-leven en MEE-leven. Onder iedere pijler kunnen de verschillende stads- en OCMW-diensten ondergebracht worden.

In de toekomst is het de bedoeling dat er een duidelijke invulling van de structuur op poten komt te staan. Wanneer de organisatiestructuur op punt staat, kunnen de nieuwe functieomschrijvingen worden opgesteld. Hiervoor gaat de personeelsdienst aan de slag met de medewerkers aan de hand van de bottom-up methodiek. Dit is één van de methodieken die gebruikt kan worden bij het opstellen van nieuwe functieomschrijvingen. Hierbij worden er aan de hand van een workshop verschillende opdrachten doorlopen samen met de medewerkers die eenzelfde functie uitvoeren. Wanneer alle deelopdrachten doorlopen zijn, kunnen de diensthoofden of de leden van de personeelsdienst aan de slag met deze gegevens. Uiteindelijk zal er een functieomschrijving gevormd worden waar de medewerkers zich mee kunnen vereenzelvigen.

In deze functieomschrijving kunnen verschillende items worden opgenomen. Hierbij dient de organisatie zelf een adequate keuze te maken. Daarnaast is het zo dat men moet beseffen dat het opstellen van een functieomschrijving zeer belangrijk is. Een functieomschrijving dient bij instroom, doorstroom en uitstroom telkens gehanteerd te worden en mag niet zomaar in de kast te verdwijnen. Het is dus een instrument dat telkens gebruikt moet worden.

Dit beseffte men binnen de Stad Peer ook maar al te goed. Tevens wilde deze gemeente ook graag de meningen en de toekomstvisie van de medewerkers kennen, alvorens een nieuwe omschrijving op te stellen. Men wilde immers graag rekening houden met de medewerkers, omdat dit zorgt voor acceptatie, maar tevens ook voor een optimale verbetering.

Mijn onderzoek in het kader van mijn eindwerk handelde hieromtrent. Ik heb een aantal medewerkers van verschillende diensten en van verschillende niveaus bevroegd aan de hand van een enquête. Door een aantal gerichte vragen te stellen, ontdekte ik dat het merendeel van de bevroegde personen de oude functieomschrijving niet kent. Wanneer ik deze omschrijvingen liet bekijken en vroeg of deze klopte, waren de meningen hierrond erg verdeeld. Ongeveer de helft vond dat deze klopte, terwijl de andere helft dit absoluut niet vond. Dit kwam volgens hen doordat de taken niet volledig waren, niet klopten, of dat de omschrijving veel te algemeen was.

Tevens heb ik een aantal vragen gesteld rond de vier nieuwe pijlers, IN-leven, OP-leven, BE-leven en MEE-leven. Dit was louter om een volledig beeld te krijgen en hiermee kan de personeelsdienst in de toekomst ook aan de slag. Het is namelijk zo dat er nog een optimalisatie kan gebeuren in het kader van de communicatie hierrond en de inhoudelijke verduidelijking.

Verder heb ik vragen gesteld in het kader van de vernieuwing van de functieomschrijvingen. Hieruit bleek dat vrijwel iedereen tevreden is dat er nieuwe omschrijvingen zullen worden opgesteld in de nabije toekomst. Hierbij verwachten de medewerkers dat de taken beter omschreven zullen worden, dat alles mee up-to-date wordt en dat het nieuwe functieprofiel ook gebruikt zal worden.

Toen ik deze resultaten kende, ben ik samen met de personeelsdienst aan de slag gegaan, zodat ik voor deze personeelsgroep een nieuwe functieomschrijving kon opstellen. Ik heb ervoor gekozen om de bottom-up methodiek toe te passen. Hierbij heb ik een opdrachtenbundel opgesteld om alzo de verschillende deelopdrachten te doorlopen. Verder heb ik gebruik gemaakt van een competentiespel om de nodige competenties in kaart te brengen.

Uiteindelijk heb ik twee functieomschrijvingen opgesteld. Eén voor dienstverantwoordelijke personeelsdienst en één voor deskundige personeelsdienst. Deze omschrijvingen zullen de basis vormen voor de nieuwe functieprofielen die in de toekomst zullen worden opgesteld. Ik heb een lay-out en structuur ontwikkeld die voor iedere functie zal worden gebruikt.

In de toekomst is het de bedoeling dat de personeelsdienst deze oefening opnieuw gaat toepassen op iedere functie en hierdoor nieuwe functieomschrijvingen gaat vormen.