

Generieke functieprofielen en -waardering

Generieke functieprofielen en -waardering

Deze regeling geldt voor de Gemeente Boxmeer.

Inhoudsopgave

- Artikel 1 Algemene bepalingen en definities
- Artikel 2 Omvang
- Artikel 3 Inpassing van de medewerker op een generiek profiel
- Artikel 4 Eenmalige Inpassing in verband met de overgang naar het stelsel van generieke functieprofielen
- Artikel 5 functie-indeling, bezwaar en beroep
- Artikel 6 Uitgewerkte generieke functieprofielen
- Artikel 7 Inwerkingtreding

- Bijlage 1 Uitgewerkte generieke functieprofielen

Artikel 1 Algemene bepalingen en definities

- a. **Medewerker:**
de medewerker die overeenkomstig de bepalingen van de CAR/UWO in vaste of tijdelijke dienst is aangesteld in de gemeente Boxmeer of met wie op grond van artikel 2:5, lid 1 onder a, van de CAR een arbeidsovereenkomst naar burgerlijk recht is aangegaan
- b. **Generiek functieprofiel:**
De verzameling van horizontaal op 1 niveau van de V-matrix volgens de 7 aspectsystemen beschreven taken en verantwoordelijkheden, afdelingsonafhankelijk beschreven. En voorts het bijbehorende denk- en werkniveau.
- c. **Situationeel leidinggeven:**
De stijl van leidinggeven die is afgeleid van het situationeel leiderschapsmodel zoals dat is ontwikkeld door Hersey (Situationeel leidinggeven, 23e druk 2009) & Blanchard (Situationeel leiderschap II en de One Minute Manager, 11e druk 2007); zie ook bijlage 2 behorend bij deze reglement
- d. **Inpassing:**
De plaatsing van een medewerker op een generiek functieprofiel
- e. **Inpassingprocedure:**
De wijze waarop een medewerker wordt ingedeeld op een generiek functieprofiel
- f. **Applicatie:**
Onder applicaties worden in dit kader software-programma's verstaan
 1. Primaire applicaties: Deze applicaties zijn cruciaal voor de voortgang van primaire bedrijfsprocessen en de dienstverlening van de organisatie. Storingen in deze applicaties leiden veelal direct tot verminderde dienstverlening en verstoring van belangrijke werkprocessen.
 2. Secundaire applicaties: Deze applicaties zijn ondersteunend. Storingen brengen mogelijk een beperking van de dienstverlening en extra inspanningen met zich mee maar de dienstverlening en bedrijfsprocessen kunnen nog wel doorgang vinden.
 3. Tertiaire applicaties: Deze applicaties zijn ondersteunend en hebben geen directe relatie met de dienstverlening en bedrijfsprocessen. In veel gevallen zijn er (handmatige) alternatieven of kunnen verwerkingen simpelweg worden uitgesteld. De dienstverlening wordt hierdoor niet wezenlijk beperkt.
- g. **Aspectsysteem (algemeen):**
Eén van de 7 verantwoordelijkheidsgebieden: producten, gegevens, processen, projecten, relaties/overleg, applicaties en budgetten
- h. **Aspectsysteem Product:**
Het product is de uitkomst of het (eind)resultaat van de functie
- i. **Aspectsysteem Gegevens:**
De gegevens die noodzakelijkerwijs dienen te worden vastgelegd, bijgehouden en verwerkt om te komen tot een product
- j. **Aspectsysteem Processen:**
Het proces omvat de werkwijzen (procedures en werkinstructies) om te komen tot een product
- k. **Aspectsysteem Projecten:**

- Een project is een vooraf gedefinieerde hoeveelheid activiteiten, die eenmalig in een bepaalde tijd voor een vastgesteld bedrag moet worden gerealiseerd
- l. **Aspectsysteem Applicaties:**
Applicaties zijn de softwareprogramma's die noodzakelijkerwijs gebruikt dienen te worden om te komen tot een product
 - m. **Aspectsysteem Relaties/overleg:**
Dit zijn de relaties en overleg, die nodig zijn om de opgedragen/overeengekomen werkzaamheden uit te kunnen voeren om zodoende tot een product te kunnen komen
 - n. **Aspectsysteem budgetten:**
De beschikbaar gestelde financiële middelen die noodzakelijk zijn om te komen tot een product
 - o. **Taakcluster:**
Eén "vakje" binnen het schema van de verantwoordelijkheidsmatrix en binnen één aspectsysteem
 - p. **Verantwoordelijkheidsmatrix:**
Het overall schema van alle generieke functieprofielen gebaseerd op de 7 aspectsystemen
 - q. **Afdeling:**
Een cluster van samenhangende taakvelden met een eigen resultaat en budgetverantwoordelijkheid; zie ook de definitie onder "programma"
 - r. **Afdelingsmatrix:**
Het geheel van wetten, verordeningen en beleidsregels, gekoppeld aan de afdelingstaken beschreven volgens de 7 aspectsystemen en de programma- en beheersbegroting
 - s. **Programma:**
Alle beleidsvelden die binnen 1 programma (= afdeling) zijn samengevoegd, conform de opzet en indeling van de begroting/jaarrekening.
 - t. **Beleidsveld:**
Een beleidsveld is een verzameling van beleidsitems die vanuit politiek en maatschappelijk oogpunt een herkenbaar en samenhangend geheel vormen en onderdeel uitmaken van een programma
 - u. **Taakveld:**
Een samenhangend geheel van taken, voortvloeiend uit een beleidsveld
 - v. **Taak:**
Enkelvoudige werkopdracht
 - w. **Sector:**
Een organisatorisch samenhangend geheel van programma's (= afdelingen), waar meerdere vakgebieden en beleidsterreinen deel van uit maken. Bijvoorbeeld de sector Ruimte (met daarbinnen bijvoorbeeld de programma's Ruimte & Economie en Vergunningen)
 - x. **Beleidssterrein:**
Een samenhangend geheel van één of meer vakgebieden
 - y. **Strategisch niveau:**
Werkzaamheden of verantwoordelijkheden die de organisatie als geheel aangaan. Strategische beslissingen lopen over een langere periode (> 3 jaar) en vormen het uitgangspunt voor deelbeslissingen op tactisch niveau
 - z. **Tactisch niveau:**
Werkzaamheden of verantwoordelijkheden die (delen van) de organisatie aangaan. Tactische beslissingen lopen over een middellange termijn (1-3 jaar) en vormen het uitgangspunt voor deelbeslissingen op operationeel niveau.
 - aa. **Operationeel niveau:**
Werkzaamheden zijn uitvoerend van aard. Operationele werkzaamheden hebben een korte termijn horizon (0 tot 1 jaar).
 - ab. **Budgetverantwoordelijk (geldt alleen voor leidinggevende functies):**
Als budgetverantwoordelijke is de leidinggevende verantwoordelijk voor het gemeente/sector/afdelingsbudget
 - ac. **Budgethouder (complexe budgetten) (geldt alleen voor de expert en de reeks vakspecialist AI):**
Legt als budgethouder integraal rekenschap af over meerdere investeringsbudgetten en/of budgetten op beleidsveldniveau (meerdere 3 sterrenniveaus). Er is hierbij sprake van analyse en bewaking van dit/deze budget(ten); kosten dienen door de budgethouder te worden toegewezen binnen de/het budget(ten)
 - ad. **Budgethouder (niet complexe budgetten) (geldt alleen voor de reeks vakspecialisten A en AI):**
Legt als budgethouder integraal rekenschap af over één of meerdere budgetten op begrotingspostniveau (2 sterren). Er is hierbij sprake van analyse en bewaking van dit/deze budget(ten); kosten dienen door de budgethouder te worden toegewezen binnen de/het budget(ten)
 - ae. **Budgetbeheerder (zwaar) (2 sterren) (geldt alleen voor de reeks Vakspecialist BI en Bil):**
Als budgetbeheerder (zwaar) is de medewerker beheerder over meer dan 3 budgetten op begrotingspostniveau (2 sterren), waarbij de beheerder dreigende onder- of overschrijdingen signaleert bij de budgethouder en/of budgetverantwoordelijke
 - af. **Budgetbeheerder (licht) (1 ster) (geldt voor de Vakspecialist Ben de Praktijkspecialist A):**

- Als budgetbeheerder (licht) is de medewerker beheerder van maximaal 3 budgetten op kostenplaatsniveau (1 ster), waarbij de beheerder dreigende onder of overschrijdingen signaleert bij de budgethouder en/of budgetverantwoordelijke
- ag. **Budgetgebruiker (geldt voor de reeks Praktijks pezialist B en C):**
Als budgetgebruiker doet de medewerker bestellingen op posten binnen een budget en gaat namens de gemeente een financiële (betaling)verplichting aan, nadat hiertoe opdracht is verkregen van de budgetbeheerder en/of houder.
- ah. **Budget (comple x):**
Een administratieve eenheid waarvoor een budget beschikbaar is gesteld, als onderdeel van een programma en wordt aangeduid in de programma en beheersbegroting met 3 sterren (beleidsveldniveau)
- ai. **Budget (niet complex):**
Een administratieve eenheid waarvoor een budget beschikbaar is gesteld, als onderdeel van een beleidsveld en wordt aangeduid in de programma en beheersbegroting met 2 sterren (functieniveau)
- aj. **Budgetfunctie:**
Een administratieve eenheid waarvoor een budget beschikbaar is gesteld, als onderdeel van een beleidsveld of programma en wordt aangeduid met 1 ster

Artikel 2 Omvang

Alle binnen de gemeentelijke organisatie voorkomende generieke functieprofielen waarvoor een bezoldiging van gemeentewege is vastgesteld zullen worden gekoppeld aan een gemeentelijke salarisschaal, conform de verantwoordelijkheidsmatrix (V-matrix, zie ook: artikel 4).

Artikel 3 Inpassing van de medewerker op een generiek profiel

Lid 1

De inpassing van de medewerker op een voor hem/haar passend generiek profiel vindt plaats door het bevoegd gezag. In de halfjaarlijkse cyclus van P-gesprekken gekoppeld aan de Planning & Controlcyclus wordt bezien of aanpassing van de formatie en/of functieprofielen gewenst is. Voorstellen voor formatie- en/of functieprofielaanpassing(en) worden door het afdelings- en sectorhoofd voorgelegd aan het MT, waarna de gemeentesecretaris uiteindelijk hierover beslist.

Lid 2

De uit te voeren werkzaamheden worden periodiek bepaald door het afdelingshoofd in overleg met de medewerkers en vastgelegd in de afdelingsmatrix. Op grond van het voor de medewerker van toepassing zijnde generieke functieprofiel en de individuele teamrolanalyse (zie reglement P-gesprekken, beoordelen en belonen), worden de werkzaamheden zoals beschreven in de afdelingsmatrix halfjaarlijks verdeeld en per medewerker vastgelegd in een individueel werkplan.

Lid 3

De 7 aspecten per functieprofiel vormen het taak- en verantwoordelijkheidsniveau en bepalen daarmee de zwaarte van de functie en de inschaling van de betrokken medewerker. Het denk- en werkniveau zijn voorwaarden om de werkzaamheden gekoppeld aan het generieke functieprofiel adequaat en volledig te kunnen vervullen. Er wordt verondersteld dat de medewerker in een bepaald generiek profiel een bepaald kennisniveau en een bepaalde mate van werkervaring nodig heeft; dit is echter niet bepalend voor de persoonlijke inschaling en de medewerker kan hier op basis van zijn persoonlijke situatie geen rechten aan ontleen. Indien in een generiek profiel twee termijnen worden genoemd m.b.t. de vereiste ervaring, dan is het hoogst genoemde aantal jaren bepalend en dienen deze twee termijnen **niet** bij elkaar opgeteld te worden.

Lid 4

Indien een medewerker in het kader van zijn/haar persoonlijke ontwikkeling andere (zwaardere) taken verricht dan strikt genomen volgens zijn generiek profiel kunnen worden opgedragen, leidt dit niet tot een inpassing in een hoger/zwaardere generiek profiel, zolang de formatie van de afdeling daartoe geen ruimte biedt. Doorgroei is niet eerder mogelijk dan nadat er een vacature op dit hogere functie profielniveau is ontstaan en de medewerker na een interne sollicitatieprocedure in dit profiel kan worden benoemd.

Artikel 4 Eenmalige Inpassing in verband met de overgang naar het stelsel van generieke functieprofielen

Lid 1

In verband met de inwerkingtreding van dit reglement en de daarbij van toepassing zijnde overgangssituatie is vastgesteld dat dit niet leidt tot een aanpassing van de op het moment van overgang van toepassing zijnde inschaling, tenzij daartoe aanleiding is op basis van het gestelde in de leden 2 en 3 van dit artikel

Lid 2

Voor enkele medewerkers geldt op basis van afspraken in het verleden een bijzondere inpassingsituatie: medewerkers die vooruitlopend op de actualisering een persoonlijke toeslag ontvingen, omdat inpassing in een geschikt competentieprofiel niet mogelijk was vanwege het ontbreken van deze profielen in het functieboek, zullen conform het salarisbedrag (inclusief toeslag) na de inwerkingtreding van dit reglement en de overgang naar dit nieuwe stelsel met terugwerkende kracht per de datum waarop deze toeslag

van kracht werd, worden ingepast in het juiste functieprofiel met de daarbij behorende salarisschaal en trede.

Lid 3

In verband met deze eenmalige overgangssituatie zal elke medewerker worden ingepast in een nieuw generiek profiel. De medewerker ontvangt hiertoe een inpassingsbrief en deze brief geldt als een voorgenomen besluit in de zin van AWB, artikel 4:8. Indien de medewerker het niet eens is met dit voorgenomen besluit, dan kan hij zijn zienswijze kenbaar maken bij de daartoe ad hoc ingestelde toetsingscommissie. Deze toetsingscommissie behandelt de door de medewerkers kenbaar gemaakte bedenkingen en brengt advies uit aan het bevoegd gezag. Zij is ingesteld voor deze overgangssituatie en wordt opgeheven nadat alle bedenkingen zijn afgehandeld.

Artikel 5 functie-indeling bezwaar en beroep

Iedere medewerker ontvangt een brief met daarin opgenomen de persoonlijke indeling op het van toepassing zijnde generieke profiel en bijbehorende salarisschaal. Dit indelingsbesluit is een voor bezwaar en beroep vatbare beslissing.

Artikel 6 Uitgewerkte generieke functieprofielen

In bijlage 1 worden de generieke profielen nader uitgewerkt en omschreven:

Artikel 7 Inwerkingtreding

Dit reglement treedt inwerking met ingang van de eerste dag na die waarop zij is bekendgemaakt. Dit reglement kan worden aangehaald als: "Reglement generieke functieprofielen en -waardering en inpassing"

Bijlage 1 Uitgewerkte generieke functieprofielen

- Algemeen directeur (gemeentesecretaris)
- Sectorhoofd (extern afdelingshoofd A)
- Sr. afdelingshoofd (intern afdelingshoofd)
- Expert (nieuw)
- Afdelingshoofd (extern afdelingshoofd B)
- Vakspecialist All (Regisseur)
- Vakspecialist Al (nieuw)
- Vakspecialist A
- Vakspecialist BII
- Vakspecialist BI (nieuw)
- Vakspecialist B
- Praktijkspecialist A (ondersteuner)
- Praktijkspecialist B (uitvoerend medewerker)
- Praktijkspecialist C (dienstverlenend medewerker externe dienstverlening)
- Uitvoerend medewerker B (nieuw)
- Uitvoerend medewerker C (nieuw)

Algemene toelichting (T)

Inhoudsopgave

- Generieke functieprofielen
- Koppeling generieke functieprofielen aan salarisschalen
- Eenmalige inpassing in verband met de overgang naar het stelsel van generieke functieprofielen
- Generieke functiebenamingen
- Verantwoordelijkheden en multi-inzetbaarheid
- Functieniveau (strategisch, tactisch of operationeel)
- Budgetverantwoordelijkheid
- Situationeel leidinggeven

Generieke functieprofielen

1. De functieprofielen zoals deze zijn opgenomen in de verantwoordelijkheidsmatrix (V-matrix) zijn generiek, d.w.z. afdeling/taakveld-onafhankelijk beschreven. Dat betekent dat deze generieke functieprofielen een bepaalde mate van abstractie kennen en dat de verantwoordelijkheden en het niveau van de taakgebieden slechts op hoofdlijnen worden beschreven volgens de 7 aspectsystemen: Producten, Gegevens, Processen, Projecten, Relaties/Overleg, Applicaties en Budgetten.
2. De functie van teamleider is niet opgenomen in de V-matrix omdat een teamleider meer een rol is dan een generieke functie. De teamleider vervult vooral een coördinerende rol en draagt geen hiërarchische verantwoordelijkheid. Ook is het zo dat deze rol op verschillende niveaus binnen de organisatie kan voorkomen. Er is voor gekozen om degene die de rol van teamleider vervult, één schaal hoger in te schalen dan het zwaarste generieke profiel binnen dat betreffende team.

7 aspectsystemen

In onderstaand schema is weergegeven hoe de samenhang van de 7 aspecten is in relatie tot de uitvoering van de werkzaamheden door de ambtenaar:

Waarmee (mensen en middelen worden de werkzaamheden uitgevoerd? De gegevensverwerking wordt door mensen uitgevoerd, meestal met behulp van apparatuur zoals computers, computer applicaties, printers enz. en met geldmiddelen

Wat wordt er gedaan? Invoergegevens kunnen direct bewerkt worden tot uitvoergegevens of bewaard worden om later als input te dienen. Er zijn programma's nodig om de invoer te verwerken, dat noem je gegevensverwerking. Die verwerking levert uitvoergegevens, en in de uitvoergegevens is de gevraagde informatie verpakt.

Hoe wordt het werk uitgevoerd? De verwerking van de gegevens vindt plaats via procedures. De procedures geven hoe met gegevens moet worden omgegaan. Dit gebeurt door overleg onderling maar ook met belanghebbenden. Er worden afspraken gemaakt op het gebied van communicatie en informatie tussen de belanghebbenden. Maar ook zijn er standaardprocedures die bij de computerprogramma's worden gebruikt.

Het is nu gemakkelijk in te zien dat bij nagenoeg elke (materiële) Wet de volgende 7 aspecten een rol spelen:

1. Tot welk **product** leidt de gegevensverwerking? Bijv. het paspoort, het bestemmingsplan, de vergunning enz.
2. Welke **gegevens** moeten worden be/verwerkt en bijgehouden? Bijv. De G.B.A.-gegevens, de B.A.G.-gegevens, Kadastergegevens, enz.
3. Welke **applicaties** zijn nodig om gegevens op te slaan en te verwerken in bijv. Word, Pims, Squit XO, Docman enz.)
4. Volgens welke **processen en procedures** dient het werk te worden uitgevoerd? Bijv. inkoopproces, B&W-procedure, art. 25 procedure
5. Welke relaties en overleg zijn noodzakelijk om het werk te kunnen uitvoeren? Bijv. afdelingsoverleg, projectteamoverleg, etc.
6. Welke afzonderlijke **projecten** dienen te worden benoemd om dingen op te zetten of uit te voeren? Bijv. de invoering van een nieuwe wet of om te komen tot de bouw van een nieuwe woonwijk
7. Hoeveel **budget** en welke afzonderlijke budgetten zijn nodig om de werkzaamheden te kunnen uitvoeren? Bijv. loonkosten of huisvestingskosten, etc.

Koppeling generieke functieprofielen aan salarisschalen

Deze generieke functieprofielen zijn gekoppeld aan de gemeentelijke salarisschalen. Voor gemeentelijke organisaties zijn er in totaal 20 schalen vastgesteld, incl. de tussenschalen 10A en 11A. Het aantal voor een betreffende gemeente van toepassing zijnde schalen is afhankelijk van de gemeente grootteklasse. Er zijn in 9 gemeente grootteklassen (gebaseerd op inwonersaantallen) vastgesteld, waarbij de gemeente Boxmeer valt onder de grootteklasse 4. Voor elke gemeente grootteklasse is het maximumsalaris van de burgemeester vastgesteld. Het salaris van de hoogste ambtenaar (de gemeentesecretaris) is direct hiervan afgeleid. Voor Boxmeer is dit gemeenteschaal 15; deze schaal is verbonden aan het generiek profiel van gemeentesecretaris/algemeen directeur.

Voor de gemeente Boxmeer zijn op basis van het voorgaande 15 van de 20 gemeenteschalen van toepassing (zie bijlage 3: salaristabel).

Enmalige inpassing in verband met de overgang naar het stelsel van generieke functieprofielen

In verband met de invoering van dit nieuwe stelsel van generieke functieprofielen is in het overleg met de leden van het BOR-BGO besloten om als uitgangspunt voor inpassing te kiezen voor gelijkblijvende inschaling met bijbehorende profielbenamingen. Dus: iemand is op grond van de oude systematiek ingedeeld in het competentieprofiel Vakspecialist B met daarbij behorend een inschaling in schaal 9, dan wordt betrokkene in het nieuwe stelsel eveneens ingedeeld op het generieke profiel vakspecialist B met inschaling in schaal 9.

Een eerste uitzondering hierop vormt de groep medewerkers die, in afwachting van de actualisatie en bijbehorende functiewaardering, eerder een toeslag hebben ontvangen ter compensatie van het verschil tussen de beoogde nieuwe schaal en de oude schaal. Voor deze medewerkers geldt dat indien inpassing in het nieuwe stelsel leidt tot daadwerkelijke indeling in een hoger profiel en dito schaal, deze inpassing plaatsvindt per de datum dat de toeslag is toegekend. Mocht indeling in het hogere profiel niet aan de orde zijn, dan blijft voor deze medewerkers de toeslag van kracht (zoals in de brief destijds reeds was bevestigd) en verandert er verder niets aan de inschaling.

Een tweede uitzondering vormt de groep medewerkers die als gevolg van het nieuwe reglement en de toevoeging van de tussenschalen 10A en 11A, of door de toevoeging van het nieuwe generieke functieprofiel op schaal 10 niveau (Vakspecialist B1) worden ingedeeld op een hoger profiel waardoor het verschil tussen de huidige schaal (en inpassing) en de nieuwe schaal en inpassing meer dan 1 schaal bedraagt. Aangezien het bezoldigingsbesluit slechts 2 schalen kent (namelijk de aanloop en de functieschaal), dient inpassing minimaal in de aanloopschaal plaats te vinden.

Ter verduidelijking het volgende voorbeeld: een medewerker is op grond van het oude stelsel ingedeeld in het competentieprofiel van vakspecialist A (schaal 11), zijnde de aanloopschaal naar het profiel van

Regisseur (schaal 12). Door de toevoeging van de tussenschaal 11A zou deze medewerker één schaal te laag zijn ingedeeld vanuit het principe aanloopschaal – functieschaal. Immers, door deze toevoeging is nu schaal 11A de aanloopschaal geworden en niet zoals eerder het geval was, schaal 11. In een dergelijke situatie wordt de inschaling van de betreffende medewerker dus aangepast aan de nieuwe aanloopschaal en vindt er dus wel een "bevordering" plaats.

Een derde uitzondering wordt gevormd door de medewerkers die een zienswijze tegen de voorgenomen inpassing hebben ingebracht. Indien de zienswijze gegrond wordt verklaard, kan een medewerker in een hoger profiel worden ingepast.

Generieke functiebenamingen

De functiebenamingen zijn eveneens generiek en worden zoveel mogelijk afgestemd op het hiërarchische niveau waarop de functie zich bevindt. Indien de gekozen functienamen niet aansluiten bij wat gebruikelijk is binnen de gemeentelijke organisatie kan overwogen worden om voor externe communicatiedoeleinden andere functienamen te gebruiken. Voorstellen hiervoor dienen door het MT te worden goedgekeurd.

Verantwoordelijkheden en multi-inzetbaarheid

Verantwoordelijkheden worden zoveel mogelijk gebundeld op basis van de regel: verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie leggen. Met de inpassing en vaststelling van de generieke profielen voor de Gemeente Boxmeer, wordt gestreefd naar zo min mogelijk verschillende maar vooral breed opgezette functies. Dit vergroot de multi-inzetbaarheid van medewerkers en daarmee de efficiency.

Functieniveau (strategisch, tactisch of operationeel)

Naast de 7 aspectsystemen per generiek functieprofiel onderscheiden wij ook niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) waarop de werkzaamheden worden verricht en/of waarop de verantwoordelijkheden betrekking hebben. Ook deze niveaus geven een extra karakteristiek voor het niveau van werken van het betreffende functieprofiel. Deze niveaus zijn beschreven in de verantwoordelijkheidsmatrix en uitgewerkt in de definities van artikel 1 van het reglement generieke functieprofielen en -waardering.

Budgetverantwoordelijkheid

De Gemeentewet en de Provinciewet schrijven voor dat elke gemeente en elke provincie jaarlijks begrotings- en verantwoordingsstukken moet opstellen. Het Besluit begroting en verantwoording (BBV) bevat de regelgeving daarvoor. De beheers- en programmabegroting bij de gemeente Boxmeer gaat op grond van de BBV uit van de volgende indeling t.a.v. budgetten:

1. een programma bestaat uit meerdere samenhangende beleidsvelden (= een afdeling, bijvoorbeeld de afdeling Welzijn en Leefbaarheid); dit is de verantwoordelijkheid van een afdelingshoofd
2. een beleidsveld, bestaat uit meerdere samenhangende begrotingsposten (3 sterren = bijvoorbeeld Onderwijs en Jeugd, of Welzijn en Zorg, etc.); dit is de verantwoordelijkheid van een budgethouder
3. een begrotingspost, bestaat uit meerdere samenhangende kostenplaatsen (2 sterren = bijvoorbeeld Maatschappelijke Instellingen, of Ouderenaangelegenheden lokaal, etc.); dit is de verantwoordelijkheid van een budgethouder en/of budgetbeheerder
4. één kostenplaats (1 ster = bijvoorbeeld Halt/slachtofferhulp of Ouderenbonden subsidies); dit is de verantwoordelijkheid van een budgetbeheerder

Hieronder volgt ter verduidelijking een voorbeeld uit de beheersbegroting van het beleidsveld "Onderwijs en Jeugd (als onderdeel van het Programma Welzijn en Leefbaarheid):

Beheersbegroting 2012	Rekening 2010	Begroting 2011 inclusief wijziging	Begroting 2012
434399 Goederen en diensten: niet nader g	0	54.090	80.400
442499 Overheidsinstell. & aanverw.instell	140.940	0	0
841110 Rijksbijdragen t.b.v. uitvoering r	(140.940)	(54.090)	(54.090)
* 64804060 Onderwijs Achterstandenbeleid	0	0	26.310
434399 Goederen en diensten: niet nadeeg	3.870	103.346	0
841110 Rijksbijdragen t.b.v. uitvoering r	0	0	89.000
* 64804080 LEA incidenteel	3.870	103.346	89.000
** Lokaal Educatieve Agenda	119.526	219.002	189.466
434399 Goederen en diensten: niet nader g	66.320	47.169	47.169
* 64806010 Maatsch.stages: uitvoeringskoste	66.320	47.169	47.169
** Maatschappelijke stages	66.320	47.169	47.169
442399 Overige sociale verstrek.:goed &	0	0	0
841110 Rijksbijdragen t.b.v. uitvoering r	0	0	0
* 64821010 Volwasseneneducatie: participati	0	0	0
** Volwasseneneducatie	0	0	0
442510 Subsidies aan instellingen MSCW	24.579	25.585	25.585
* 66302010 Jeugdverenigingen en jongerenwer	24.579	25.585	25.585
434399 Goederen en diensten: niet nader g	9.160	37.697	37.697
442499 Overheidsinstell. & aanverw.instell	32.614	41.800	36.800

442510 Subsidies aan instellingen MSCW	1.200	0	0
842210 Overige overheden: bijdragen in ex	(2.576)	0	0
* 66302020 Jongeren: projecten	40.398	79.497	74.497
462240 J-WL: Welzijn en Leefbaarheid, door	314.500	313.900	313.929
* 66302090 Onderwijs en Jeugd: doorbelastin	314.500	313.900	313.929
** Jeugd- en jongerenwerk	379.477	418.982	414.011
434399 Goederen en diensten: niet nader g	59.365	33.780	36.780
442199 Overige subsidies aan marktproduce	0	30.700	30.700
442210 Sociale uitk, geld. verstrekkingen	0	0	0
442399 Overige sociale verstrek.: goed &	36.058	0	0
* 66501010 Kinderopvang: subsidies	95.423	64.480	67.480
462242 I-SZ: Sociale Zaken, doorbelasting	0	0	0
66501090 Kinderopvang: doorbelastingen	0	0	0
** Kinderopvang	95.423	64.480	67.480
442510 Subsidies aan instellingen MSCW	367.100	0	286.700
* 66505010 Gefuseerde PSZ-Boxmeer: subsidie	367.100	367.100	286.700
462260 Kostenplaats Gebouwen, doorbelastingen	0	0	0
* 66505090 PSZ-werk: doorbelastingen	0	0	0
** Peuterspeelzaalwerk	367.100	367.100	286.700
*** Onderwijs en Jeugd	2.105.018	1.879.133	1.767.226

Situationeel leidinggeven

Situationeel leiderschap (Hersey en Blanchard)

1.1. Leiderschap

Vele jaren lang hebben onderzoekers zich beziggehouden met de vraag "hoe gedraagt een effectief leider zich". Op die vraag is lang geen eenduidig antwoord gekomen. Hersey en Blanchard hebben een theorie geformuleerd die aan deze vraag tegemoet komt en die aangeeft waarom eerdere onderzoeken nooit tot een eenduidig antwoord kwamen. Voor we ingaan op de theorie houden we ons eerst kort bezig met enkele algemene vragen over leiderschap en management.

In het kader van deze toelichting verstaan we onder leiderschap:

Leiderschap is het geheel van verbaal en non-verbaal gedrag, dat er op gericht is om het gedrag van ondergeschikten te beïnvloeden. Management is een specifieke vorm van leiderschap, waarbij de doelen van de organisatie voorop staan. We kunnen dan management definiëren als:

Management is het geheel van verbaal en non-verbaal gedrag, dat er op gericht is van ondergeschikten iets gedaan te krijgen dat leidt tot een bedoeld resultaat.

Centraal staat dus dat het gedrag van mensen beïnvloed wordt. Daarbij is van belang dat er een doel bereikt moet worden (als een manager zijn gehele afdeling tegen zich in het harnas jaagt, wat oploopt op een langdurige staking, dan noemen we dat dus in het algemeen geen management). Tenslotte is niet onbelangrijk dat we het gehele gedrag van de manager bekijken en niet alleen zijn bewuste verbale uitingen.

Is management te leren, of kan je alleen spreken over 'geboren leiders'? In zijn algemeenheid is deze vraag moeilijk te beantwoorden, omdat er sprake is van én - én. Zeker is de ene persoon door zijn aanleg beter toegerust om leiding te geven dan de andere. Daarnaast spelen training en ervaring echter een belangrijke rol. Matige managers kunnen door training en ervaring adequate managers worden, geboren leiders kunnen door training 'witte plekken' in hun leiderschap opmerken en daarin veranderen. Veranderen van gedrag door training is echter niet gemakkelijk en sommige mensen zullen het nooit leren, om welke reden dan ook.

Wat verwachten we van een leider? Hersey en Blanchard onderscheiden drie 'competenties' waarover een leider moet beschikken:

Diagnose: het kunnen herkennen en beoordelen van de situatie die de leider tracht te beïnvloeden,

Aanpassing: aanpassen van het leiderschapsgedrag zodanig dat het gat tussen de huidige en de gewenste situatie (tussen 'ist' en 'solt') gedicht wordt,

Communicatie: het overbrengen van een boodschap, zodanig dat mensen je begrijpen en de boodschap willen accepteren.

Hierin zit al besloten dat effectief leiderschapsgedrag afhankelijk is van de situatie. Die gedachte is de kern van de leiderschapstheorie van Hersey en Blanchard. Het werk van de manager bestaat achtereenvolgens uit plannen, organiseren, motiveren en monitoren. Plannen wil zeggen het vaststellen van het doel van het werk en vaststellen hoe dit doel bereikt kan worden (welke taken verricht moeten worden). Vervolgens moeten mensen en middelen bijeen gebracht en ingezet worden, zodanig dat op een efficiënte wijze het doel bereikt wordt. Parallel aan dit proces moeten mensen het doel ook willen bereiken, mede door de aandacht die de manager besteedt aan hun motivatie. Tenslotte zal de manager de voortgang in de gaten moeten houden en zo nodig het proces bijsturen. Motivatie is erg belangrijk voor de werkkraft van de medewerkers. Uit een onderzoek van W. James bleek dat werknemers hun

werk konden doen op een niveau van 20 – 30% van hun mogelijkheden (beneden dat werden ze ontslagen). Echter, hooggemotiveerde medewerkers werkten op 80 – 90% van hun mogelijkheden.

1.2. Variabelen in het gedrag van de medewerker

Bij de medewerker kijkt het model naar de mate waarin de medewerker klaar (geschikt) is om een taak uit te voeren: de vaardigheid en de bereidwilligheid (gemotiveerdheid) van de medewerker. Deze geschiktheid is afhankelijk van de taak (in BASE BOX zijn dit de aspecten van de functie) en wordt in dit verband niet gezien als een karaktertrek of aangeboren talent. Het model van geeft 4 classificaties van medewerkers gedrag die in tabel 1.6 zijn weergegeven:

In onderstaande tabel wordt de G van 'gedrag' gebruikt. In de oorspronkelijke (Engelse) tekst wordt de R van 'readiness' gebruikt.

Vaardig	G3: vaardig maar niet gemotiveerd	G4: vaardig en gemotiveerd
	<ul style="list-style-type: none"> Medewerker heeft al getoond taak te kunnen verrichten Medewerker lijkt te aarzelen om taak af te ronden of de volgende stap te zetten Medewerker vertoont uitstelgedrag Medewerker verzuimgedrag Medewerker is terughoudend om alleen te werken Medewerker vraagt vaak terugkoppeling 	<ul style="list-style-type: none"> Medewerker houdt leidinggevende op de hoogte van vorderingen Medewerker kan zelfstandig taken uitvoeren Medewerker is resultaat georiënteerd Medewerker meldt zowel goede als slechte berichten Medewerker neemt goede beslissingen over uit te voeren taken Medewerker behaalt goede resultaten Medewerker kent zijn vaardigheden
Niet vaardig	G1: niet vaardig en niet gemotiveerd	G2: niet vaardig maar gemotiveerd
	<ul style="list-style-type: none"> Taken worden niet uitgevoerd op een acceptabel niveau De medewerker voelt zich bedreigd door de taak De medewerker weet niet goed welke aanwijzingen hij heeft gekregen of moet volgen Medewerker vertoont uitstelgedrag Medewerker maakt taken niet af Medewerker stelt regelmatig vragen over de opgedragen taak Medewerker vertoont vermijdingsgedrag Medewerker gedraagt zich defensief Medewerker toont zich niet op z'n gemak 	<ul style="list-style-type: none"> Medewerker toont zich gespannen Medewerker is geïnteresseerd en werkt mee Medewerker toont gedeeltelijke bekwaamheid Medewerker is ontvankelijk voor aanwijzingen Medewerker is oplettend en enthousiast Het gaat om een nieuwe taak, waar de medewerker geen ervaring mee heeft.
	Niet gemotiveerd	Gemotiveerd

Tabel: Gedrag van medewerkers afhankelijk van motivatie en vaardigheid per aspect (taak)

Het gedrag van de leider moet zich aanpassen aan de geschiktheid van de medewerker. Daarmee heeft de leider ook invloed op die geschiktheid. Als de medewerker meer geschiktheid vertoont, zal de leider hem meer verantwoordelijkheid geven, waardoor de zekerheid zal toenemen.

1.3 Variabelen in het gedrag van de leider

Centraal in het model van Hersey en Blanchard staat het onderscheid tussen taakgedrag en relatiegedrag van de leider. In het model zijn deze twee typen leiderschapsgedrag de twee dimensies in een tweedimensionaal model. Taakgedrag heeft te maken met het organiseren en definiëren van de rollen van de medewerkers en het uitleggen wat en hoe er gewerkt moet worden. De communicatie is hier in grote lijnen eenzijdig en wat er gebeurt wordt bepaald door de leider. Relatiegedrag heeft te maken met het onderhouden van persoonlijke relaties tussen leiders onderling en tussen leider en de medewerkers. Communicatie is grotendeels tweezijdig en bestaat uit socio - emotionele ondersteuning, actief luisteren, schouderklopjes en ondersteunend gedrag. Leiderschapsgedrag is effectief als deze twee vormen van gedrag op de juiste wijze gedoseerd worden, afhankelijk van de situatie waarin leiding wordt gegeven.

Consistent leiderschapsgedrag is dus steeds anders in verschillende situaties, maar wel steeds op dezelfde manier aangepast aan de situatie. Inconsistent leiderschapsgedrag kan bestaan uit steeds hetzelfde soort gedrag in verschillende situaties (star leiderschap) of gedrag dat steeds op een andere manier wordt aangepast aan de situatie (ongericht leiderschap). 1-let gedrag van mensen (en dus ook van leiders) wordt gevormd door zaken als aanleg, opvoeding, ervaring, training, etc. Bij volwassen mensen vertoont dat gedrag een zekere voorspelbaarheid voor mensen in de nabijheid en is stevig ingeslepen. Dat maakt dat gedrag (en dus ook leiderschapsgedrag) lastig te veranderen is. Enerzijds zijn de patronen ingeslepen en moeilijk te veranderen.

Anderzijds wordt gedrag altijd mede gestuurd door het gedrag van anderen, er is een zekere wederzijdse verwachting van wat er zal gebeuren. Als een leider zijn gedrag abrupt verandert, voldoet hij niet meer aan de verwachtingen en ontstaat er verwarring. Als we dus bezig zijn met het veranderen (effectiever maken) van gedrag, dan zullen we dus in stapjes moeten werken en idealiter de medewerkers in dit proces moeten betrekken, zodat hun verwachtingspatroon mee kan veranderen.

Hersey en Blanchard onderscheiden dus twee soorten leiderschapsgedrag: taakgericht en relatiegericht. Taakgericht leiderschap is de mate waarin de leider zich bezighoudt met het aangeven wat de taken en verantwoordelijkheden zijn van de medewerker. Relatiegericht leiderschap is de mate waarin de leider zich bezighoudt met tweezijdige communicatie: luisteren, helpen, ondersteunen. Beide soorten

gedrag kunnen onafhankelijk van elkaar variëren en dat levert 4 'basisstijlen' van leiderschapsgedrag op, genummerd 51 t/m 54 (de S van Stijl):

Tabel: Stijlen van leiderschap die per situatie verschillen; vrij naar Hersey & Blanchard.

In onderstaand model (eveneens ontleend aan Hersey & Blanchard) wordt de mate van ontwikkeling van de medewerker weergegeven:

Het aansluiten van leiderschapsstijl bij geschiktheid

De leiderschapsstijl moet op een zodanige manier aansluiten bij de geschiktheid van de medewerker (op dit moment, voor deze taak), dat enerzijds het werk gedaan wordt en anderzijds de geschiktheid van de medewerker toeneemt. Welke van de twee daarbij voorop staat hangt weer af van de situatie. Gaan we uit van de meer gebruikelijke situaties, dan gelden de volgende regels om het leiderschap aan te passen bij de geschiktheid van de medewerker (voor deze taak, op dit moment):

S1: leiderschapsgedrag: 'Telling'

Leidinggevende geeft specifieke aanwijzingen (wie, wat, waar, wanneer en hoe)

Maak de rol van de medewerker duidelijk

Communicatie is vooral van leider naar medewerker

De leider neemt de beslissingen

Blijf nauwkeurig op de hoogte van de verrichtingen van de medewerker

Geef stap-voor-stap instructies

Houd het eenvoudig ('keep it simple and specific: KISS)

Als de medewerker niet wil en niet vaardig is:

Confronteer hem met feiten

Prijs kleine verbeteringen

Overweeg sancties bij slechte prestaties

Houdt emotionele spanning in het oog

Als de medewerker niet vaardig of onzeker is:

Geef werkinstructies gedoseerd,

Zorg ervoor dat de medewerker niet overstelpt wordt met informatie,

Verminder de angst voor het maken van fouten,

Geef stap-voor-stap ondersteuning,

Geef veel aandacht aan het instrueren.

Effectief gedrag

Vertellen

Helpen

Leiden

Veiligheid bieden

Ineffectief gedrag

Eisen

Vernederen

Overheersen

Aanvallen

S2: leiderschapsgedrag: 'Selling'

Leidinggevende geeft specifieke aanwijzingen (wie, wat, waar, wanneer en hoe)

Verklaar uw besluiten en geef gelegenheid tot het stellen van vragen

Zorg voor communicatie over en weer

De leider neemt de beslissingen

Verklaar de rol van de medewerker

Stel vragen om de vaardigheid van de medewerker te testen

Beloon kleine verbeteringen

Als de medewerker niet vaardig maar gewillig of niet vaardig en zelfverzekerd is:

Probeer hem over te halen,

Controleer of de taak begrepen is,

Stimuleer het stellen van vragen,

Discussieer over details,

Onderzoek verwante vaardigheden,

Verklaar het 'waarom',

Werk stapsgewijs (loop niet te ver voor de medewerker uit),

Leg de nadruk op het hoe'.

Effectief gedrag

Verkopen

Verklaren

Verduidelijken

Overhalen

Ineffectief gedrag

Manipuleren

Preken

(jezelf) Verdedigen

Rationaliseren

S3: leiderschapsgedrag: 'Participating'

Leidinggevende stimuleert bijdragen van medewerker

Luister actief

De medewerker neemt beslissingen
 Zorg voor communicatie over en weer
 Zorg voor betrokkenheid bij de medewerker
 Bevorder risiconemend gedrag (ondernemerschap) bij medewerker
 Geef complimenten over verricht werk
 Geef de medewerker vertrouwen
 Als de medewerker vaardig is, maar onwillig:
 Deel de verantwoordelijkheid voor beslissingen met de medewerker,
 Ga in op de behoeften van de medewerker om te weten waar het over gaat,
 Leg de nadruk op resultaten,
 Betrek de medewerker bij de gevolgen van de taak, verhoog de betrokkenheid en de motivatie.
 Als de medewerker vaardig maar onzeker is:
 Maak een mix van besluitvorming door de leider en besluitvorming door de medewerker,
 Beslis zelf wanneer de volgende stap wordt genomen,
 Verleen steun en bemoedig de medewerker,
 Bespreek de zorgen en onzekerheden van de medewerker.

Effectief gedrag	Ineffectief gedrag
Betrekken	Op medewerker neerkijken
Bemoedigen	Omkopen
Hulp biedend	Neerbuigend
In staat stellen	Sussen

S4: leiderschapsgedrag: 'Delegating'

Leidinggevende delegeert taken aan de medewerker
 Geef de medewerker een overzicht van het totaal waarin de taak past
 De medewerker neemt de beslissingen
 Houdt toezicht 'op afstand'
 Weet wat er gebeurt, welke vorderingen gemaakt worden
 Beloon resultaten
 Blijf beschikbaar voor ondersteuning
 Als de medewerker vaardig en gewillig is:
 Luister goed naar voortgangsverslagen,
 Zorg dat geen overbelasting plaatsvindt,
 Moedig zelfstandigheid aan,
 Geef leiding op afstand, kijk toe.

Effectief gedrag	Ineffectief gedrag
Delegeren	In de steek laten
In de gaten houden	Laten vallen
Vertrouwen geven	Medewerking weigeren
Overdragen	Terugtrekken

In het voorgaande zijn de verschillende elementen van het leiderschapsmodel van Hersey en Blanchard behandeld. We hebben aan de orde gesteld:

- de verschillende vormen van leiderschap,
- de kenmerken van de medewerker,
- de beste manier om als leider te reageren op de eigenschappen van de medewerker.

In deze vorm is de theorie van Hersey en Blanchard wereldberoemd geworden. In een notendop geeft de figuur aan:

- Welke soorten leiderschap er worden onderkend (het bovenste vierkant)
- Welke soorten medewerkers er worden onderkend (de onderste 4 vakken)
- Hoe leiderschapsgedrag kan worden aangepast aan de geschiktheid van de medewerker (de stippellijnen die elk van de 4 geschiktheidniveaus verbinden aan één vorm van leiderschapsgedrag)
- Hoe de ontwikkeling van een medewerker in de loop van zijn carrière zich typerend gedraagt (de klokvormige lijn in het leiderschapsvierkant).

literatuur

Hersey, P., Blanchard, K., Johnson, D. Management of organisational behavior, Prentice Hall, 1969-2009