



Nieuw functiehandboek gemaksvoedingsindustrie

Een introductie (webinar)

Voorstellen



Alex de Graaf

Senior
organisatieadviseur

graaf@awvn.nl

35+ jaar AWVN
Veelheid van bedrijven en
sectoren

m.n. industrie, kennis- en
kwaliteitsinstituten

Voedingsmiddelen
Agro / agro gerelateerd
Farmacie
Chemie
Logistiek & Warehousing
Kunststoffen
Banden- en wielen

Onderwerpen

Aanleiding en projectstappenplan >

Opzet / Inhoud functiehandboek >

Wat blijft? >

- ▷ Vergelijkenderwijs indelen
- ▷ ORBA en bijbehorende procedures

Wat is nieuw >

- ▷ Nieuwe Lay out beschrijvingen
- ▷ NOK matrices

Praktische toepassing >


Aanleiding

▶ Cao afspraak

Tussen cao-partijen is afgesproken het functiehandboek te actualiseren en te moderniseren. Het huidige functiehandboek (uit 2000) bevat 53 referentiefuncties, die niet meer voldoende herkenbaar zijn en aansluiten op de huidige praktijk (functies, activiteiten en werkprocessen) binnen de sector.

- ▶ Het functiehandboek maakt deel uit van de cao voor de Gemaksvoedingsindustrie.
- ▶ Het functiehandboek is een hulpmiddel om uw bedrijfsfuncties gemotiveerd en geobjectiveerd in de juiste functiegroep in te delen (m.b.v. referentiefuncties)
- ▶ Invoering per 1 juli 2026

Stappenplan

- ▶ Projectorganisatie
- ▶ Vooronderzoek
 - ▷ Informatie uitvraag en bedrijfsbezoeken
 - ▷ Nwe referentiefunctielijst
- ▶ Nieuw functiehandboek
 - ▷ Referentiefuncties en NOK's
 - ▷ Toolbox
- ▶ *Overdracht* 



Opzet / Inhoudsopgave *nieuw functiehandboek* (1)

- ▶ Inleiding (wegwijzer waar wat te vinden)
- ▶ De ORBA[®] methode
- ▶ Stappenplan (het vergelijkenderwijs indelen van bedrijfsfuncties)
- ▶ Referentieraster
- ▶ Functieomschrijving en NOK's
- ▶ Functielijst, referentiefuncties en NOK's
- ▶ Bezwaar en beroepsprocedure
- ▶ Bijlagen (hulpmiddelen)

Opzet / Inhoudsopgave *nieuw functiehandboek* (2)

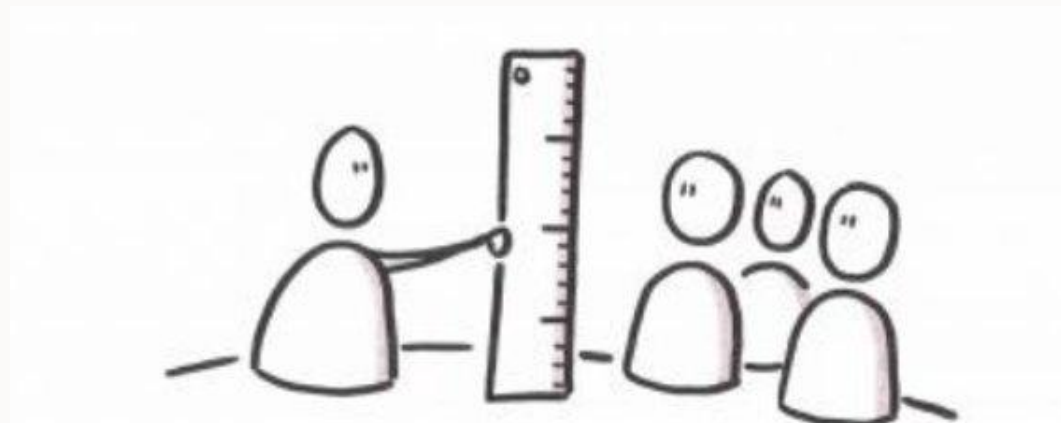
- ▶ Bijlagen (hulpmiddelen)
 - ▷ 1. Vergelijkbare (alternatieve) functienamen
 - ▷ 2. ORBA vragenformulier
 - ▷ 3. Format functieprofiel
 - ▷ 4. Toelichting format functieprofiel
 - ▷ 5. Indelingsformulier
 - ▷ 6. Samengestelde functies, met 2 voorbeelden van indelingen van bedrijfsfuncties
 - ▷ 7. Woorden- en begrippenlijst

Wat blijft?

- ▶ Indeling van bedrijfsfuncties m.b.v. referentiefuncties
 - ▷ Functieonderzoek; vergelijkenderwijs indelen functies in functiegroepen
 - ▷ Stappenplan
- ▶ ORBA®
 - ▷ wel moderner begrippenkader
- ▶ Procedures
 - ▷ Betrokkenheid van en informatie/communicatie naar stakeholders
 - ▷ bezwaar & beroep

Hulpmiddel voor indelen van bedrijfsfuncties

Met behulp van een onafhankelijk, objectief systeem functies vergelijken en bepalen hoe deze zich ten opzichte van elkaar verhouden in de functiegroepen van de cao.



Blijft

Doel: uitlegbare (functie)rangorde (niveauverhoudingen)

Weet u nog? *Functie* onderzoek!?!

- ▶ De functie en *niet de persoon* is object van onderzoek
- ▶ Wat een medewerker (vanuit de functie) moet doen en *niet hoe iemand presteert*

Blijft

De grondslag is de zwaarte/ waarde van de functie en dus niet:

- ▶ De persoon en het functioneren van de persoon
- ▶ Opleidingsniveau (*maar wel voor de functie benodigde kennis*)
- ▶ Competenties (gaan over het "hoe")
- ▶ Ervaringsjaren (= *kennis?*)
- ▶ Waarde (beloningsniveau) op de arbeidsmarkt

Functies worden gewaardeerd met een functiewaarderingssysteem.

Prestaties (inzet, resultaat) worden beoordeeld met een beoordelingssysteem.

Stappenplan functie-indeling

Om bedrijfsfuncties op een verantwoorde manier in functiegroepen in te delen met behulp van het referentieraster doorloop je vijf stappen:

Stap 1

Leg de inhoud van de bedrijfsfunctie vast in een functieomschrijving.

Stap 2

Selecteer één of twee voor vergelijking geschikte referentiefunctie(s) uit het referentieraster.

Stap 3

Vergelijk de in te delen bedrijfsfunctie met de referentiefunctie(s) en stel de inhoudelijke verschillen vast. Als hulpmiddel kunnen de Niveau-onderscheidende Kenmerken (NOK's) van de referentiefuncties (indien aanwezig) worden gebruikt.

Stap 4

Deel de bedrijfsfunctie in in de passende functiegroep.

Stap 5

Informeer de werknemer(s) over de indeling van diens functie.



Blijft

Referentiefuncties

Productie	Logistiek	Kwaliteit & ontwikkeling	Techniek	Administratie & IT	Commercie	Staf/Diversen
Productie-medewerker A	Logistiek medew. B	QC medewerker	Monteur B	Administratief medewerker	Verkoper buitendienst B	Medewerker HR support
Medewerker voorbereiding/kruidentkamer	Medewerker productieadministratie	Keurmeester	Werkvoorbereider/planner TD	Administrateur	Medewerker verkoopbinnendienst	HR medewerker
Productiekok	Vrachtwagenchauffeur	Medewerker specificatiebeheer	Medewerker facility	Medewerker salarisadministratie	Medewerker inkoop	Praktijkopleider
Operator productie / processing B	Transportplanner	QA medewerker		Medewerker budgettering		Receptionist/telefonist
Fustwasser	Productieplanner	Medewerker productontwikkeling		Helpdeskmedewerker ICT		Directiesecretaresse
Inpakmedewerker (handmatig)	Voorman logistiek			Netwerk-/systeembeheerder		Secretaresse
Operator inpak B	Teamleider logistiek B					Kantinemedewerker
Teamleider Productie B	Personeelsplanner					Schoonmaker
	Logistiek operator (geautomatiseerd magazijn)					

Referentiefunctie

Referentiefunctie met NOK matrix

Referentieraster

Op de horizontale as: afdelingen (functiefamilies)

- ▶ 01. Productie
- ▶ 02. Logistiek
- ▶ 03. Kwaliteit & Ontwikkeling
- ▶ 04. Techniek
- ▶ 05. Administratie & IT
- ▶ 06. Commercie
- ▶ 07. Staf.

Op de verticale as: de bestaande cao functiegroepen A t/m H.

Alle referentiefuncties staan (vet met doorklik hyperlink) in het referentieraster.

Cursief zijn de niveautyperingen in het functieraster opgenomen. De niveautyperingen zijn van de referentiefuncties afgeleide niveauprofielen.

Referentieraster (1)

Referentieraster

Gemaksvoedingsindustrie

Referentiefuncties en NOK typering

Afdeling	Productie	Logistiek	Kwaliteit & ontwikkeling	Techniek	Administratie & IT	Commercie	Staf
F-groep							
Boven cao	NOK - Teamleider productie C					NOK - Verkoper buitendienst C	
H 150 - 174	01.08 - Teamleider Productie B (161)		03.04 - QA medewerker (156) 03.05 - Medewerker productontwikkeling (156)	04.02 - Werkvoorbereider/-planner (156) NOK – Monteur C	05.04 - Medewerker budgettering (166) 05.06 – Netwerk-/systeembeheerder (165)	06.01 - Verkoper buitendienst -B (155)	07.02 - HR medewerker (164) 07.03 – Praktijkopleider (153)
G 130 - 149	NOK - Teamleider Productie A	02.04 - Transportplanner (138) 02.05 - Productieplanner (144) 02.07 - Teamleider logistiek B (137) 02.08 – Personeelsplanner (135)	03.03 - Medewerker specificatiebeheer (146)	04.01 - Monteur B (139)	05.02 - Administrateur (143) 05.03 - Medewerker salarisadministratie (137)	NOK – Verkoper buitendienst A	07.05 – Directiesecretaresse (142)
F 110 - 129	NOK – Operator productie/processing C	NOK – Teamleider Logistiek A	03.02 - Keurmeester (117)	NOK – Monteur A	05.05 – Helpdesk medewerker ICT (120)	06.02 - Medewerker verkoopbinnendienst (124)	07.01 - Medewerker HR support (120) 07.06 - Secretaresse (121)

Referentieraster (2)

Afdeling	Productie	Logistiek	Kwaliteit & ontwikkeling	Techniek	Administratie & IT	Commercie	Staf
E 90 - 109	<p>01.04 - <u>Operator productie/processing B</u> (94) <i>NOK – Operator inpak C</i></p>	<p>02.06 - <u>Voorman logistiek</u> (103)</p> <p>02.09 - <u>Logistiek operator (geautom. magazijn)</u> (109)</p>			<p>05.01 - <u>Administratief medewerker</u> (106)</p>		
D 70 - 89	<p>01.02 - <u>Medewerker voorbereiding/kruidenkamer</u> (71)</p> <p>01.03 - <u>Productiekok</u> (85) <i>NOK – operator productie/processing A</i></p> <p>01.07 - <u>Operator inpak B</u> (78)</p>	<p>02.02 - <u>Medewerker productieadministratie</u> (88)</p> <p>02.03 - <u>Vrachtwagenchauffeur</u> (84) <i>NOK – Logistiek medewerker C</i></p>	<p>03.01 - <u>QC medewerker</u> (86)</p>	<p>04.03 - <u>Medewerker facility</u> (73)</p>			<p>07.04 - <u>Receptionist/telefonist</u> (78)</p>
C 55 - 69	<p><i>NOK – Operator inpak A</i></p>	<p>02.01 - <u>Logistiek medewerker B</u> (66)</p>					
B 40 - 54	<p><i>NOK – Productiemedewerker B</i></p>	<p><i>NOK – Logistiek medewerker A</i></p>					<p>07.07 - <u>Kantine medewerker</u> (51)</p> <p>07.08 - <u>Schoonmaker</u> (44)</p>
A 0 - 39	<p>01.01 - <u>Productie-medewerker A</u> (38)</p> <p>01.05 - <u>Fustwasser</u> (36)</p> <p>01.06 - <u>Inpakmedewerker (handmatig)</u> (36)</p>						

Vet= Referentiefunctie (volledige beschrijving in functiehandboek)

Cursief = afgeleide niveautypering (bij referentiefunctie behorende NOK typering)

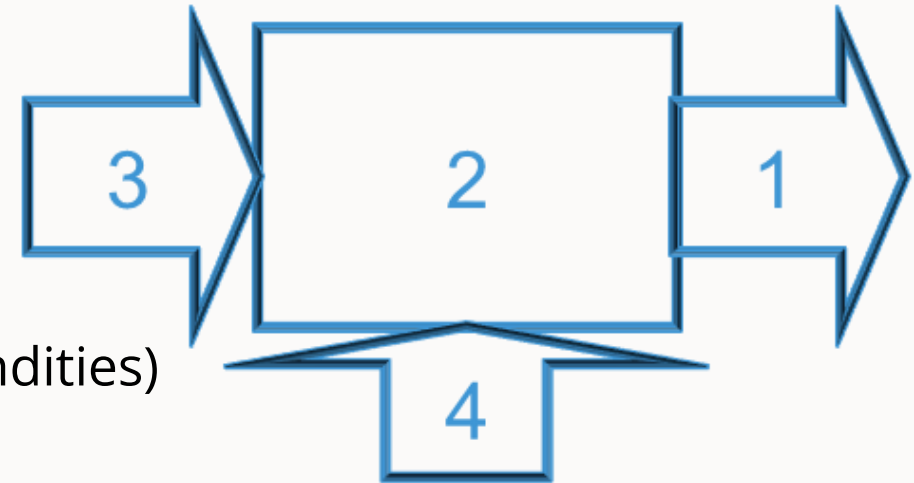
ORBA[®] methode

ORBA[®] is eigendom van AWVN



Hoofdkenmerken

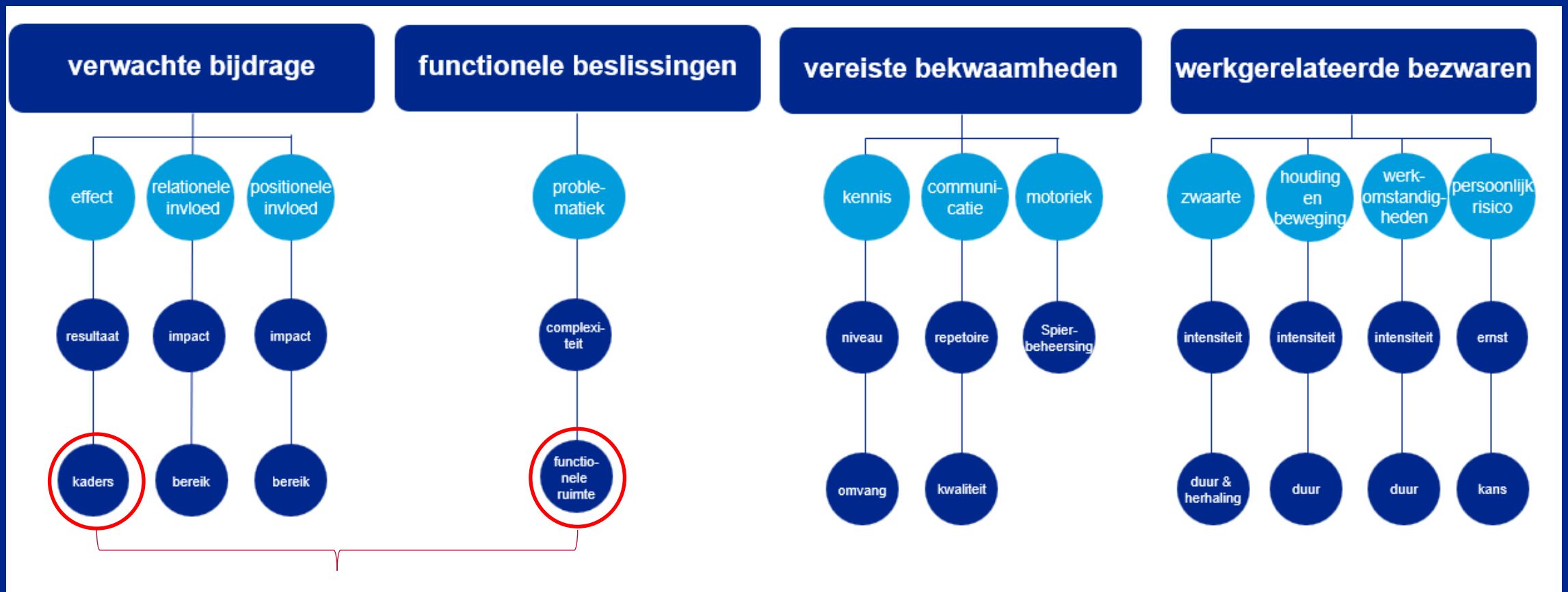
1. Verwachte BIJDRAGE (output)
2. Functionele BESLISSINGEN (throughput)
3. Vereiste BEKWAAMHEDEN (input)
4. Werkgerelateerde BEZWAREN (omgevingscondities)



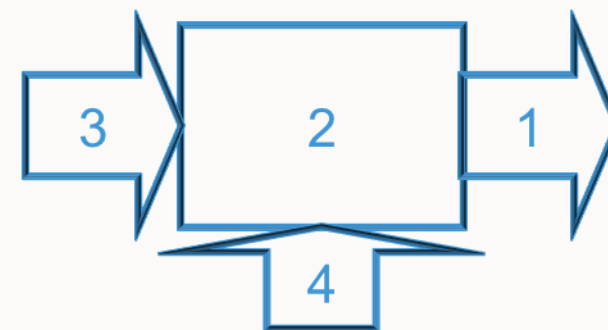
ORBA[®] is een methode voor het analyseren en waarderen van werk

ORBA[®]; analytisch kader

Voor het analyseren en waarderen van werk



Hoofdkenmerk	Gezichtspunt	Uitleg
Verwachte Bijdrage	Effect	De aard en omvang van de bijdrage aan de organisatie, haar onderdelen, klanten en relaties, geven de kaders voor het realiseren van de bijdrage.
	Relationele invloed	De noodzakelijke invloed op niet-ondergeschikte anderen binnen of buiten de onderneming, waarmee relaties nodig zijn om de verwachte bijdrage van de functie te realiseren.
	Positionele invloed	De noodzakelijke invloed op, aan de positie ondergeschikte anderen, voor zover nodig om hen te laten meewerken om de verwachte bijdrage van de functie te realiseren.
Functionele Beslissingen	Problematiek	Het behandelen van uitdagingen, respectievelijk oplossen van problemen binnen de door de organisatie gegeven functionele ruimte.
Vereiste Bekwaamheden	Kennis	Het geheel aan, vanuit opleiding en/of ervaring verkregen, kennis (weten dat) en het vermogen te kennen (weten hoe), voor zover benodigd voor het behandelen, respectievelijk oplossen van in de functie voorkomende uitdagingen en problemen.
	Communicatie	De communicatieve vaardigheden die noodzakelijk zijn voor het uitwisselen (interactief zenden en ontvangen) van informatie tussen personen, voor zover dit nodig is voor de uitoefening van de functie.
	Motoriek	De fysieke vaardigheden die noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van gecontroleerde bewegingen, voor zover dit nodig is voor de normale uitoefening van de functie.



Werkgerelateerde Bezwaren	
Zwaarte	De bezwarende lichamelijke inspanning die een persoon moet leveren om een voorwerp (anders dan het eigen lichaam) in de gewenste positie te krijgen en/of te houden.
Houding en beweging	De bezwarende lichamelijke inspanning die een persoon moet leveren voor het handhaven van een lichaamshouding (statisch) en/of het uitvoeren van een lichaamsbeweging (dynamisch).
Werkomstandigheden	De hinder die een persoon door het uitoefenen van de functie ondervindt ten gevolge van fysieke en psychische fenomenen.
Persoonlijk risico	De mate waarin de arbeidsgeschiktheid van de werknemer wordt bedreigd door de uitoefening van de functie.

Bezwaar en beroep (1)

conform cao

Blijft

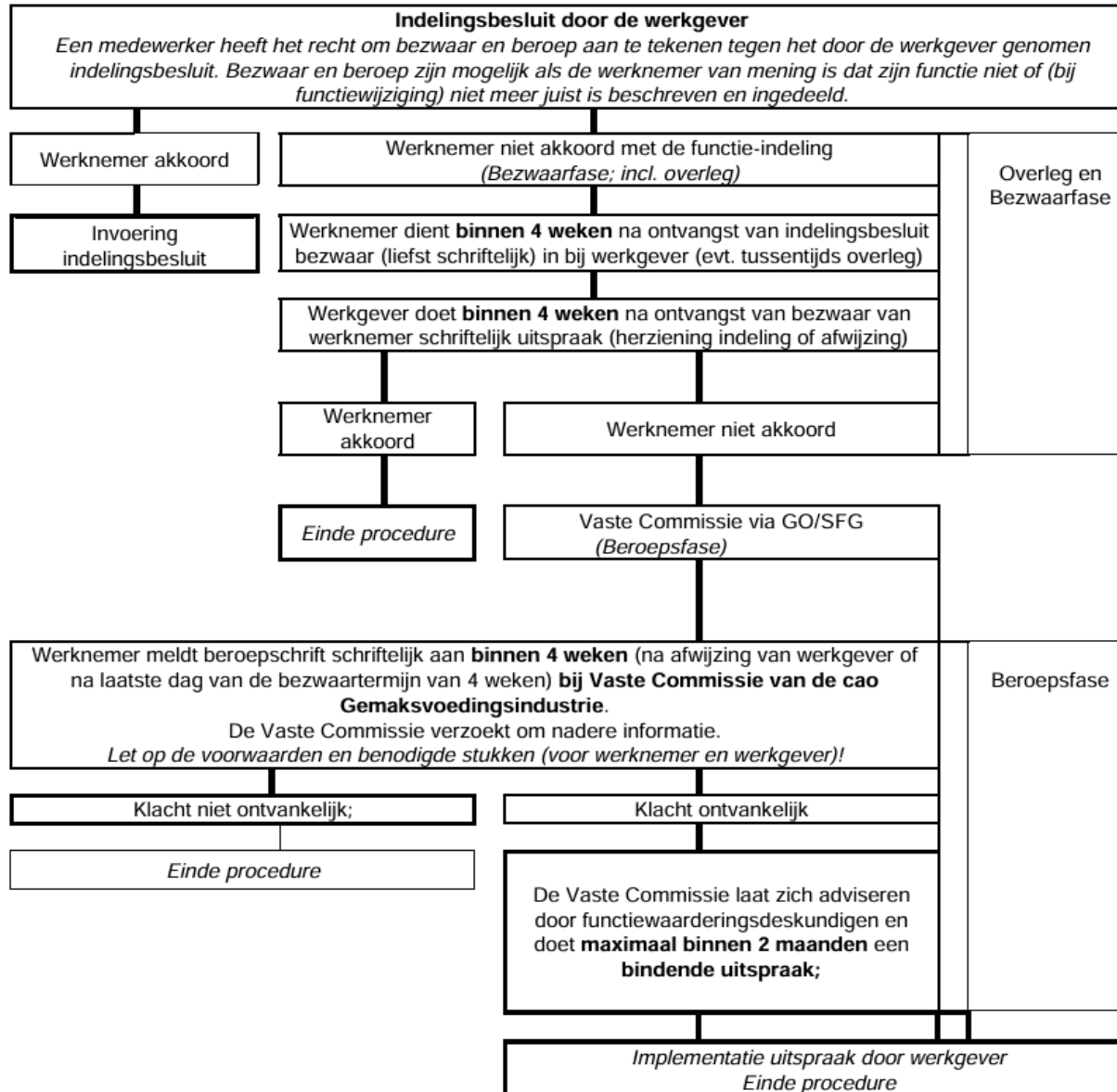
- ▶ Een werknemer heeft het recht om bezwaar en beroep aan te tekenen tegen het door de werkgever genomen indelingsbesluit.
- ▶ Bezwaar/beroep is mogelijk als de werknemer van mening is dat zijn functie niet of (bij functiewijziging) niet meer juist is beschreven en ingedeeld.
- ▶ De hierop betrekking hebbende procedure bestaat uit 2 onderdelen of fasen:
 - ▷ Overleg en bezwaarfase (bij werkgever)
 - ▷ Beroepsfase (bij Vaste Commissie van de cao Gemaksvoedingsindustrie via GO/SFG).

AWVN

Bezwaar en beroep (2)

let op termijnen!

Stroomschema bezwaar en beroepsprocedure



AWIN



Wat is nieuw (vernieuwd)?

- ▶ Opzet / lay out beschrijving ORBA[®] referentiefuncties
- ▶ Functiereeksen / NOK matrices



vernieuwd!



NIEUW

Beschrijving ORBA® referentiefunctie

- ▶ Functiecontext
- ▶ Positie in de organisatie
- ▶ Functiedoel
- ▶ Resultaatverwachting
 - ▷ Resultaatgebieden (deelresultaat, "waartoe")
 - ▷ Kernactiviteiten ("wat")
 - ▷ Resultaatcriteria (maatstaven voor 'goed')
- ▶ Werkgerelateerde bezwaren



AWIN		
Functie	[functienaam]	[functienummer]
Discipline	[Discipline]	
Branche	[naam, plaats]	
Functiecontext Aanvullende functie-informatie om een beter beeld te krijgen van de omgeving van een functie: 1 alinea over organisatie, 1 alinea over afdeling, enkele zinnen over de functie (indien niet kwijt kan in de rest van de functieomschrijving, zoals 24/7, consignatie, vreemde talen)		
Positie in de organisatie		
Rapporteert aan	Hieronder wordt de plaats van de functie in de organisatiestructuur van de onderneming aangegeven. Wie is de direct leidinggevende?	
Leiding aan	Aan wie wordt, eventueel, direct en indirect (meerdere lagen leiding geven) leiding gegeven Zo niet, dan 'Niet van toepassing.'	
Functiedoel (begin met hele werkwoorden) Hier wordt, <u>in één volzin</u> , aangegeven wat met de uitoefening van de functie moet worden bereikt en met welk resultaat; het is dus een samenvatting van de functie, aansluitend bij de rest van de omschrijving hieronder.		
Resultaatverwachting		
Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
In deze kolom wordt de resultaatbijdrage aangegeven, op onderdelen van de functie. Een functie bestaat uit ongeveer 5 (+/- 2) resultaatgebieden welke de essentie van de functie-inhoud afdekken. Je kunt het ook zien als onderdelen van het functiedoel. <u>Waar gaat het om?</u> Een resultaatgebied geeft in enkele woorden weer waarop het resultaat/bijdrage van werken zichtbaar moet worden Een resultaatgebied is outputgericht en doorgaans vrij constant en verandert niet jaarlijks.	Hieronder worden de aard van de werkzaamheden en daarmee verband houdende verantwoordelijkheden/ bevoegdheden, omschreven. Vooral dient tot uiting te komen "wat" (en "waarom het") moet gebeuren. <u>Waar gaat het om?</u> (hoofd)activiteiten die worden verricht en tot welke resultaten deze moeten leiden. Hierbij geldt: één activiteit of een aantal met elkaar samenhangende activiteiten per alinea. <u>Denk hierbij ook aan</u> de wijze waarop gebruik dient te worden gemaakt van verantwoordelijkheden/bevoegdheden in de vorm van bijvoorbeeld nemen van beslissingen en maatregelen, maken van keuzen et cetera. <u>Vergeet ook niet</u> welke problemen en moeilijkheden door de functie worden opgelost, in hoeverre de functie gebonden is aan regels, procedures, voorschriften, richtlijnen, et cetera.	Deze kolom bevat maatstaven waaraan het presteren in een functie kan worden afgemeten. Ze maken het verwachte resultaat concreet. <u>Waar gaat het om?</u> Wat is van belang is bij het realiseren van resultaatgebied? (bijv.: mate van ... juistheid van ... snelheid van ...) Dit is in individueel geval aan te vullen met normering (SMART) naar targets (in het kader van beoordeling).

*Uitsluitend bovenstaande informatie wordt gebruikt om de functiegroep te bepalen met behulp van het ORBA® systeem.
Onderstaande informatie wordt gebruikt voor andere doeleinden, bijv. werving & selectie, opleiding en ontwikkeling.*

Funciereeksen / NOK matrices

- ▶ Referentiefunctie met afgeleide niveautyperingen
 - ▷ Niveautypering is korte omschrijving van niveaumatige essenties van het werk
- ▶ Van junior-mediior-senior naar A / B / C typeringen
 - ▷ Lichtere variant en zwaardere variant van de referentiefunctie
 - ▷ op basis van NOKs = *Niveau Onderscheidende Kenmerken*
 - ▷ Kenmerken zijn gerelateerd aan de ORBA® meetlat
 - ▷ Ontwikkelpad, groeiperspectief voor medewerkers
- ▶ NOK matrix altijd minimaal met 1 gewogen referentiefunctie



Referentiefuncties met NOK matrices

- ▶ 01.01 Productiemedewerker A – met typering B
- ▶ 01.07 Operator inpak B – met typeringen A en C
- ▶ 01.08 Teamleider Productie B* – met typeringen A en C*
- ▶ 02.01 Logistiek medewerker B – met typeringen A en C
- ▶ 02.07 Teamleider logistiek B – met typering A
- ▶ 04.01 Monteur B – met typeringen A en C
- ▶ 06.01 Verkoper B* – met typeringen A en C*



Totaal 53 niveaus (41 referentiefuncties en aanvullend 12 niveautyperingen in 7 NOK matrices)

LET OP: De typeringen in de NOK matrices zijn niet met ORBA® punten gewogen. De indelingsniveaus zijn op basis van de Niveau Onderscheidende Kenmerken afgeleid van het indelingsniveau van de bijbehorende referentiefunctie.

() Typering C* is boven cao ingedeeld*

Functie Operator productie/processing B **01.04**
 Afdeling Productie

Functiecontext

De functie is gesitueerd binnen de productieafdeling van een gemaksvoedingsbedrijf die is gespecialiseerd in de productie van diverse koelvers maaltijden. De productieafdeling is verantwoordelijk voor het gehele productieproces van grondstoffen tot eindproduct. Het proces is onderverdeeld in verschillende secties/bewerkingen, w.o. voorbereiding, bereiding, assemblage en/of vormen en verpak.

De functie van operator productie/processing is verantwoordelijk de productie van maaltijdcomponenten (halfabricaten) met een aantal verschillende stand-alone machines (met verschillende verwerkingsmogelijkheden) en/of met een uit verschillende ver-/bewerkingsmachines samengestelde productielijn. De afdeling werkt volgens strikte hygiëne- en veiligheidsnormen om de kwaliteit van de producten te waarborgen.

Positie in de organisatie

Rapporteert aan teamleider
 Geeft leiding aan niet van toepassing

Functiedoel

Uitvoeren van productieopdrachten m.b.t. de (machinale) bereiding van maaltijdcomponenten.

Resultaatverwachting

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Vorbereiding	A.d.h.v. productieopdrachten en receptuur - controleren van de aanwezigheid van de juiste grond- en hulpstoffen, opvangbakken, zo nodig afroepen van benodigde middelen - controleren van de reinheid van de apparatuur, ombouwen van de productielijn, wisselen van bepaalde machinesecties - in-/afstellen van machinedelen (o.a. via scherm d.m.v. menu/receptuurkeuze)	- snelle en juiste ombouw/productwissel - beschikbaarheid juiste grond en hulpstoffen en materialen - juiste in-/afstelling van apparatuur
Productie	- storten/doseren van grond- en hulpstoffen, starten en proefdraaien van de apparatuur/productielijn - bewaken van het procesverloop, uitvoeren van de diverse voorgeschreven kwaliteitscontroles en testen (gewicht, metaaldetectie e.d.) - verhelpen van kortdurende (ver)storingen en routinematige kwaliteitsafwijkingen door o.a. bijsturen van bepaalde procesinstellingen - melden van grotere of meer complexe afwijkingen aan leidinggevende, overleggen over aanpassingen in de volgorde van productieopdrachten	- correct en hygiënisch proces - juiste productiviteit (uiterlijk, rendement) - tijdige melding van storingen - juiste in-/afstelling van apparatuur
Gebruiksonderhoud	- uitvoeren van voorgeschreven gebruikeronderhoud aan en schoonmaken van de apparatuur, machinedelen en werkomgeving, verwijderen van productresten - vervangen van eenvoudig te wisselen machinesecties/-delen, (de)monteren van onderdelen - afvoeren/wegzetten van machinesecties en onderdelen op hiertoe aangewezen plaats	- correct en hygiënisch proces - juiste productiviteit (uiterlijk, rendement) - tijdige melding van storingen - juiste in-/afstelling van apparatuur

ORBA® referentiefunctie



Informatie/registratie	- vastleggen van productie- en kwaliteitsgegevens op formulieren of in systeem - uitwisselen van informatie met collega's (voortgang, afwijkingen) tijdens productie en bij werkoverdracht	- juiste en volledige gegevens/informatie
Verantwoord functioneren	- naleven van bedrijfsvoorschriften - signaleren en melden van onveilige situaties - schoonhouden van de (eigen) werkplek	- juiste naleving - tijdige melding van afwijkingen - schone, opgeruimde werkplek

Werkgerelateerde bezwaren

- Uitoeven van kracht bij het hanteren van product, ombouwwerkzaamheden en onderhouds-/schoonmaakwerk.
- Inspannende houding bij ombouw- en reinigingswerkzaamheden.
- Hinder van machinegeluid en temperatuurwisselingen. Dragen van persoonlijke beschermingsmiddelen.
- Kans op letsel bij aanraking met bewegende en/of hete delen van machines. Kan uitglijden op natte vloeren.

Uitsluitend bovenstaande informatie wordt gebruikt om de functiegroep te bepalen met behulp van het ORBA®-systeem. Overige informatie m.b.t. functievereisten (w.o. competenties, werk- en denkniveau, opleidingsniveau, ervaringsjaren) kan worden gebruikt voor andere doeleinden zoals werving & selectie, opleiding en ontwikkeling.

Niveau Onderscheidende Kenmerken (NOK) Operator Productie/Processing

01.04 NOK

Doel: Uitvoeren van productieopdrachten m.b.t. de (machinale) bereiding van meerdere maaltijdcomponenten/halffabricaten.

Niveau	Typering A	Typering B	Typering C
Kenmerk	Typering A	Typering B	Typering C
Functiegroep	Functiegroep D	Functiegroep E	Functiegroep F
Aard en complexiteit van het werk	<ul style="list-style-type: none"> - op zichzelf staande machines/lijnen - beperkte (handmatige) productbewerkingen of eenvoudig gemechaniseerd proces - productie-uitvoering 	<ul style="list-style-type: none"> - op zichzelf staande (volume) lijnen en/of gecombineerde kleinere lijnen - enkele productbewerkingen - productievoorbereiding en uitvoering - lijnverantwoordelijke en/of werkcoördinatie - grote volumes 	<ul style="list-style-type: none"> - geïntegreerde (volume)lijnen - diverse productbewerkingen - voorbereiding, coördinatie en uitvoering - en/of operationele aansturing - grote volumes, batchgewijs
Inzetbaarheid	- inzetbaar op 1 lijn	- inzetbaar op meerdere lijnen	- inzetbaar op de gehele productieafdeling
Kaders	- werken volgens werkopdrachten en aangegeven prioriteiten, signaleren en melden van verstoringen	- werken volgens planning, afstemmen met leidinggevende bij afwijkingen	- bewaken van planning, ingrijpen en bijsturen bij verstoringen
Invloed op het proces	<p>Werkende lijnen</p> <ul style="list-style-type: none"> - signaleren en melden van technische storingen aan leidinggevende/TD - uitvoeren van 1^e lijnsonderhoud aan apparatuur <p>Productie-informatie</p> <ul style="list-style-type: none"> - registreren van productiegegevens <p>Vaktechnische aansturing</p> <ul style="list-style-type: none"> - n.v.t. 	<ul style="list-style-type: none"> - oplossen van operationele (ver)storingen, melden van technische storingen aan TD/productie - uitvoeren van 1^e lijnsonderhoud aan apparatuur - assisteren van de TD bij (meer omvangrijke) ombouwwerkzaamheden <ul style="list-style-type: none"> - registreren van productie- en controlegegevens - registreren van mensen, middelen, materiaal <ul style="list-style-type: none"> - verdelen van werkplekken aan de lijn - instrueren van medewerkers over werkzaamheden 	<ul style="list-style-type: none"> - oplossen van complexe storingen i.o.m. TD - zorgen voor een optimale werking van machines conform de vereiste waarden <ul style="list-style-type: none"> - zorgen voor de juiste en volledige registratie van productie en kwaliteitsgegevens <ul style="list-style-type: none"> - vaktechnisch aansturen van operators en medewerkers - oplossen van problemen die niet door operators kunnen worden opgelost - overdragen van kennis, coachen van medewerkers
Referentiefunctie	-	- Operator Productie/Processing B	-
Komt ook voor als	<ul style="list-style-type: none"> - Machinebediener - Junior operator - Menger - Deegbereider 	<ul style="list-style-type: none"> - Allround operator - Lijnoperator - Processing operator - Operator paneerlijn 	<ul style="list-style-type: none"> - Lijnoperator - Meewerkend voorman productie - Allround operator

In een NOK/functiereeks worden alleen de onderscheidende kenmerken beschreven, zodat de niveaoverschillen in deze reeks herkenbaar worden. Het hogere niveau veronderstelt tevens beheersing en/of uitvoering van het voorgaande niveau.

Functie Afdeling	Operator productie/processing B	01.04
Functiecontext		
De functie is gestueerd binnen de productieafdeling van een gemaksvoedingsbedrijf die is gespecialiseerd in de productie van diverse koelvers maaltijden. De productieafdeling is verantwoordelijk voor het gehele productieproces van grondstoffen tot eindproduct. Het proces is onderverdeeld in verschillende secties/bewerkingen, w.o. voorbereiding, bereiding, assemblage en vormen en verpak.		
De functie van operator productie/processing is verantwoordelijk de productie van maaltijdcomponenten (half-fabricaten) met een aantal verschillende stand-alone machines (met verschillende verwerkingsmogelijkheden) en/of met een uit verschillende verwerkingsmachines samengestelde productielijn. De afdeling werkt volgens strikte hygiëne- en veiligheidsnormen om de kwaliteit van de producten te waarborgen.		
Positie in de organisatie		
Rapporteert aan teamleider Geeft leiding aan niet van toepassing		
Functiedoel		
Uitvoeren van productieopdrachten m.b.t. de (machinale) bereiding van meerdere maaltijdcomponenten/half-fabricaten		
Resultaatverwachting		
Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Vorbereiding	<ul style="list-style-type: none"> A.d.h.v. productieopdrachten en receptuur - controleren van de aanwezigheid van de juiste grond- en hulpstoffen, opvangbakken, zo nodig afroepen van benodigde middelen - controleren van de reinheid van de apparatuur, ombouwen van de productielijn, wisselen van bepaalde machinesecties - in-/afstellen van machinedelen (o.a. via scherm d.m.v. menu/receptuurkeuze) 	<ul style="list-style-type: none"> - snelle en juiste ombouw/productwissel - beschikbaarheid juiste grond en hulpstoffen en materialen - juiste in-/afstelling van apparatuur
Productie	<ul style="list-style-type: none"> - storten/doseren van grond- en hulpstoffen, starten en proefdraaien van de apparatuur/productielijn - bewaken van het procesverloop, uitvoeren van de diverse voorgeschreven kwaliteitscontroles en testen (gewicht, metaaldetectie e.d.) - verhelpen van kortdurende (ver)storingen en routine 	<ul style="list-style-type: none"> - correct en hygiënisch procesverloop - juiste productkwaliteit (uiterlijk, gewicht, aantallen e.d.) - tijdige en doeltreffende

NOK matrix



NIEUW

De toepassing; stappenplan indelen

Blijft

BEDRIJFSFUNCTIE

Beschrijf de bedrijfsfunctie en leg functie-informatie vast in een **functieomschrijving**

1

INDELEN

Vergelijk bedrijfsfunctie en referentiefunctie.
Inventariseer en bepaal overeenkomsten en verschillen

3-4

REFERENTIEFUNCTIE

Selecteer een of twee voor de vergelijking geschikte **referentiefunctie(s)** uit het **functiehandboek**

Deel de bedrijfsfunctie in in de passende **functiegroep**

Beoordeel en weeg de verschillen en leg de motivatie vast op indelingsformulier

INFORMEREN

Informeer de werknemer (schriftelijk) over de indeling van diens functie

Overhandig ook de betreffende functieomschrijving en geef consequenties aan van indeling; wijs op bezwaar- en beroepsprocedure

Stappenplan indelen en hulpmiddelen

Stap	Actie	Hulpmiddel	Resultaat
1	Leg de bedrijfsfunctie vast (in een functieomschrijving)	<ul style="list-style-type: none"> • Vragenlijst • Referentie-functies als voorbeeld 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedrijfseigen functieomschrijving
2	Selecteer één of twee passende referentiefunctie(s) <i>Tip: denk aan afdeling, karakter van de werkzaamheden en aard van beslissingen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Referentieraster • Referentiefuncties • Functielijst per afdeling • Synoniemenlijst 	<ul style="list-style-type: none"> • voor vergelijking en indeling bedrijfsfuncties geschikte referenties
3	Vergelijk bedrijfsfunctie met referenties ; identificeer verschillen	<ul style="list-style-type: none"> • Referentiefuncties • Bijbehorende NOKs • Referentieraster • Woorden en begrippenlijst • Instructie samengestelde functies • ORBA indelingsformulier 	<ul style="list-style-type: none"> • Inzicht in verschillen en overeenkomsten in werk (bedrijfsfunctie vs. referentie(s))
4	Deel bedrijfsfunctie in passende functiegroep in (afwegen van verschillen, "plussen en minnen") en leg de afwegingen gemotiveerd vast op indelingsformulier <i>Tip: dubbelcheck indeling op uitlegbaarheid binnen het totaal van indelingen (interne niveauperhoudingen)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Toelichting ORBA methode • Referentieraster (ORBA scores van referenties) • Referentiefuncties, NOKs • Woorden en begrippenlijst • Instructie samengestelde functies • ORBA indelingsformulier 	<ul style="list-style-type: none"> • Verschillen ten opzichte van referenties zijn m.b.v. ORBA gewogen, • afwegingen zijn gemotiveerd vastgelegd
5	Informeer werknemer over de indeling van diens functie	Verstrek schriftelijk: <ul style="list-style-type: none"> • De functietitel van de werknemer • Functieomschrijving • Functiegroepindeling, • Functieomschrijving • Loonconsequentie indeling • Verwijzing naar geldende bezwaar- en beroepsprocedure 	<ul style="list-style-type: none"> • Indelingsbesluit is gecommuniceerd naar medewerker (effectuering kan starten)

Bijlagen: Hulpmiddelen

1. Overzicht Vergelijkbare (alternatieve) functienamen
(koppeling naar oude referentiefuncties)
2. ORBA vragenformulier
3. Format functieprofiel
4. Toelichting format functieprofiel
5. Indelingsformulier
6. Toelichting samengestelde functies, met 2 voorbeelden
7. Woorden- en begrippenlijst

Bijlage 1 Overzicht referentiefuncties met vergelijkbare/alternatieve functienamen

Binnen de bedrijven in de Gemaksvoedingsindustrie worden er diverse functienamen voor dezelfde 'soort' functies gehanteerd. In deze bijlage is daarom een lijst opgenomen van alternatieve functiebenamingen die *onder andere* voorkomen in praktijk onder de kolom "Komt ook voor als ...". Ook is een **(globale) koppeling** naar de oude referentiefuncties (functiehandboek Gemaksvoedingsindustrie 1999) gemaakt.

LET OP: Dit is **GEEN directe (1:1) conversielijst**. Een functie met een vergelijkbare functienaam is niet per definitie *gelijkwaardig* aan de desbetreffende referentiefunctie. Een functietitel zegt immers weinig over de inhoud van de functie.

Nummer	Naam	Komt ook voor als ...	Referentiefunctie OUD (1999)
01.01	Productiemedewerker A - Typering B	Productiemedewerker (handmatig) Productiemedewerker vullijn/deegkeuken/ Medewerker productie Lijnmedewerker Keukenhulp Assistent operator Machinebediener	10.04.04 - Productiemedewerker (handmatig) 10.03.05 - Productiemedewerker 01.04.03 - Vleessnijder
01.02	Medewerker voorbereiding/kruidenkamer	Menger Marineerder Kruidenmenger Medewerker productievoorbereiding Medewerker productie	01.04.05 - Marineerder 01.03.07 Medewerker kruidenkamer
01.03	Productiekok	Kok Medewerker keuken Productiemedewerker keuken	01.05.02 - Machinebediende 01.01.01 - Allround medewerker (kl. onderneming) 01.05.01 - Senior productiemedewerker
01.04	Operator productie/processing B - Typering A - Typering C	Machinebediener Junior operator Menger Deegbereider Productiemedewerker deegbereiding Allround operator 1 ^{ste} operator	01.02.03 - Operator vullijn 01.05.02 - Machinebediende 01.04.02 - Operator paneerlijn 01.02.04 - Processing operator 01.03.02 - Allround lijnoperator 01.04.01 - Voorman paneerafdeling

Vragenlijst ORBA® functieonderzoek

Organisatieonderdeel			
Afdeling			
Functienaam		Code	

- 1. Positie van de functie in de organisatie**
(voeg organogram als bijlage toe)
- 2. Wat zijn de belangrijkste resultaatgebieden van uw functie, welke activiteiten dient u daartoe uit te voeren en waarop wordt het resultaat beoordeeld?**

De meeste functies bestaan uit 3 - 7 resultaatgebieden. Werkprocessen in functies zijn vaak in resultaatgebieden en bijbehorende (hoofd)activiteiten te verdelen (bijvoorbeeld activiteiten rond voorbereiden, uitvoeren, controleren, verbeteren). **Geef aan:**

- welk eindresultaat moet worden bereikt (waarom gebeurt het); indien mogelijk in een logische volgorde (procesmatig, chronologisch) of in volgorde van belangrijkheid.
- wat de belangrijkste activiteiten en beslissingen zijn die hiertoe moeten worden genomen
- hoe/waarop wordt beoordeeld of het resultaat bevredigend is.
- welke kaders gelden, welke procedures en/of systemen van toepassing zijn (o.a. wetgeving). Deze geven de beperkingen aan van de vrijheid van beslissen.

Voorbeelden vindt u in de bijlage op p. 2.

Resultaatgebied (waartoe)	Kernactiviteiten (beslissingen; "wat")	Resultaatcriteria (waar wordt het resultaat op beoordeeld?)	Kaders, procedures, systemen, samenwerking (ter ondersteuning van beslissingen)

Bijlage 3 Format functieprofiel

Het format functieprofiel is een gestandaardiseerd sjabloon dat gebruikt **kan** worden om de belangrijkste elementen van een functie binnen een organisatie te beschrijven conform de ORBA-methodiek. Dit omvat in elk geval de functietitel, positie in de organisatie, functiedoel, resultaatverwachting en de bezwarende omstandigheden. In plaats van de functiecontext kan algemene informatie over de afdeling en processen ook in een bij de betreffende functies behorende afdelingsomschrijving worden vastgelegd.

Waarom is dit hulpmiddel belangrijk?

Met dit hulpmiddel kan de werkgever de kwaliteit en consistentie van de functieprofielen toetsen en/of ontwikkelen.

Functie	[functienaam]	[functienummer]
Afdeling	[Afdelingsnaam]	
Organisatie	[Organisatiennaam]	

Functiecontext

...

Positie in de organisatie

Rapporteert aan: ...

Geeft leiding aan: ...

Functiedoel

...

Resultaatverwachting

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-

Werkgerelateerde bezwaren

...

Bijlage 4 Toelichting format functieprofiel

Het hulpmiddel "Toelichting format functieprofiel" is een essentiële tool voor iedereen die betrokken is bij het creëren en begrijpen van functieprofielen binnen de eigen organisatie. Dit hulpmiddel is ontworpen om stap voor stap te begeleiden bij het opstellen van duidelijke, effectieve en gestructureerde functieprofielen, welke een cruciale rol spelen voor de juiste indeling van bedrijfsfuncties in het branche referentieraster.

Functie	[functienaam]	[functienummer]
Afdeling	[Afdelingsnaam]	
Organisatie	[Organisatiennaam]	

Functiecontext

De functiecontext dient om een beter beeld te krijgen van de context waarin de functie werkzaam is. Denk hierbij aan een korte omschrijving van de inrichting van de organisatie en de afdelingsstructuur. Ook kan de werkgever hier belangrijke informatie kwijt, die wel specifiek is voor de functie, maar niet ondergebracht kan worden in een van de kernactiviteiten

Positie in de organisatie

Rapporteert aan: Hier wordt de plaats van de functie in de organisatiestructuur van de onderneming aangegeven. Welke functie is de direct leidinggevende, aan welke functie wordt gerapporteerd?

Geeft leiding aan: Aan hoeveel fte wordt leiding gegeven (direct en/of via een stippellijn (vaktechnisch of functioneel). Als geen sprake is van leidinggeven, dan 'Niet van toepassing.'

Functiedoel

Hier wordt, in één volzin, aangegeven wat met de uitoefening van de functie moet worden bereikt en met welk resultaat; het is dus een samenvatting van de functie, aansluitend bij de rest van de omschrijving hieronder. Begin met hele werkwoorden.

Resultaatverwachting

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Een functie bestaat uit ongeveer 5 (+/- 2) resultaatgebieden die de essentie van de functie-inhoud afdekken.	Hieronder worden de aard van de werkzaamheden en daarmee verband houdende verantwoordelijkheden/bevoegdheden, omschreven. Vooral dient tot uiting te komen "wat" moet gebeuren. Waar gaat het om? (hoofd)activiteiten die worden verricht en tot welke resultaten deze moeten leiden. Hierbij geldt: één activiteit of een aantal met elkaar samenhangende activiteiten per alinea die moeten leiden tot een bepaald resultaat (resultaatgebied). Bijv. een cluster van technische activiteiten.	Deze kolom bevat maatstaven waaraan het presteren in een functie kan worden afgemeten. Ze maken het verwachte resultaat concreet.
Waar gaat het om? Een resultaatgebied geeft in een of enkele woorden weer waarop het resultaat/ de bijdrage zichtbaar moet worden. Waartoe dienen de kernactiviteiten?	Denk hierbij ook aan de wijze waarop gebruik dient te worden gemaakt van verantwoordelijkheden/bevoegdheden in de vorm van bijvoorbeeld nemen van beslissingen en maatregelen, maken van keuzen et cetera.	Waar gaat het om? Wat is van belang bij het realiseren van resultaatgebied? (bijv.: juiste, betrouwbare, tijdige, doeltreffende, adequaat, ...)
Een resultaatgebied is outputgericht en doorgaans vrij constant en verandert niet jaarlijks.	Vergeet ook niet welke problemen en moeilijkheden door de functie worden opgelost, in hoeverre de functie gebonden is aan regels, procedures, voorschriften, richtlijnen, et cetera.	

Indelingsbesluit

Functienaam bedrijfsfunctie	Datum	Functiegroep
-----------------------------	-------	--------------

Vergeleken referentiefuncties

Volgnr.	Functienaam referentiefunctie	Functienummer	Functiegroep
1.			
2.			

Geconstateerde verschillen tussen in te delen functie t.o.v. referentiefunctie 1:

-
-
-

Onderbouwing indelingsbesluit

De in te delen referentiefunctie ten opzichte van referentiefunctie 1

Is de bijdrage (beoogde resultaat) van de bedrijfsfunctie aan het totale organisatieresultaat kleiner, gelijkwaardig of groter?	<input type="checkbox"/> Kleiner	<input type="checkbox"/> Gelijkwaardig	<input type="checkbox"/> Groter
Is de mate waarin de bedrijfsfunctie invloed op anderen moet uitoefenen om het resultaat te realiseren kleiner, gelijkwaardig of groter?	<input type="checkbox"/> Kleiner	<input type="checkbox"/> Gelijkwaardig	<input type="checkbox"/> Groter
Geeft de bedrijfsfunctie aan minder, gelijkwaardig of meer medewerkers leiding?	<input type="checkbox"/> Minder	<input type="checkbox"/> Gelijkwaardig	<input type="checkbox"/> Meer
Is de bedrijfsfunctie qua complexiteit van werkzaamheden lichter, gelijkwaardig of zwaarder?	<input type="checkbox"/> Lichter	<input type="checkbox"/> Gelijkwaardig	<input type="checkbox"/> Zwaarder
Is de ruimte die de bedrijfsfunctie heeft om zelf beslissingen te nemen kleiner, gelijkwaardig of groter?	<input type="checkbox"/> Kleiner	<input type="checkbox"/> Gelijkwaardig	<input type="checkbox"/> Groter
Worden aan de kennis (zowel diepgang als omvang) van de bedrijfsfunctie lagere, gelijkwaardige of hogere eisen gesteld?	<input type="checkbox"/> Lager	<input type="checkbox"/> Gelijkwaardig	<input type="checkbox"/> Hoger
Worden aan de communicatieve vaardigheden van de bedrijfsfunctie lagere, gelijkwaardige of hogere eisen gesteld?	<input type="checkbox"/> Lager	<input type="checkbox"/> Gelijkwaardig	<input type="checkbox"/> Hoger
Zijn de werkgerelateerde bezwaren minder, gelijkwaardig of	—	—	—



Geconstateerde verschillen tussen de in te delen functie ten opzichte van de referentiefunctie 2:

-
-
-

De in te delen bedrijfsfunctie t.o.v. van referentiefunctie 2

Is de bijdrage (beoogde resultaat) van de bedrijfsfunctie aan het totale organisatieresultaat kleiner, gelijkwaardig of groter?	<input type="checkbox"/> Kleiner	<input type="checkbox"/> Gelijkwaardig	<input type="checkbox"/> Groter
Is de mate waarin de bedrijfsfunctie invloed op anderen moet uitoefenen om het resultaat te realiseren kleiner, gelijkwaardig of groter?	<input type="checkbox"/> Kleiner	<input type="checkbox"/> Gelijkwaardig	<input type="checkbox"/> Groter
Geeft de bedrijfsfunctie aan minder, gelijkwaardig of meer medewerkers leiding?	<input type="checkbox"/> Minder	<input type="checkbox"/> Gelijkwaardig	<input type="checkbox"/> Meer
Is de bedrijfsfunctie qua complexiteit van werkzaamheden lichter, gelijkwaardig of zwaarder?	<input type="checkbox"/> Lichter	<input type="checkbox"/> Gelijkwaardig	<input type="checkbox"/> Zwaarder
Is de ruimte die de bedrijfsfunctie heeft om zelf beslissingen te nemen kleiner, gelijkwaardig of groter?	<input type="checkbox"/> Kleiner	<input type="checkbox"/> Gelijkwaardig	<input type="checkbox"/> Groter
Worden aan de kennis (zowel diepgang als omvang) van de bedrijfsfunctie lagere, gelijkwaardig	<input type="checkbox"/> Lager	<input type="checkbox"/> Gelijkwaardig	<input type="checkbox"/> Hoger
Worden aan de communicatieve vaardigheden van de bedrijfsfunctie lagere, gelijkwaardig			<input type="checkbox"/> Hoger
Zijn de werkgerelateerde bezwaren meer aanwezig?			<input type="checkbox"/> Meer

Zie ook toelichting / indelingsvoorbeelden

Toelichting

Ten opzichte van referentiefunctie 2 is de bedrijfsfunctie lichter/gelijkwaardig/zwaarder omdat
 Licht hier in eigen bewoordingen toe waarom de bedrijfsfunctie lichter dan, gelijk aan of zwaarder is dan referentiefunctie 2.

Bijlage 7 Woorden- en begrippenlijst

Woorden- en begrippenlijst

Begrippenlijst

Bedrijfsfunctie	Functie zoals deze bij een bedrijf voor komt. Elk bedrijf heeft de verantwoordelijkheden en de kernactiviteiten op een eigen wijze georganiseerd in functies en in een functiestructuur.
Discipline (of Functiefamilie)	Verzameling van functies die eenzelfde proces als werkgebied hebben. In dit handboek zijn de referentiefuncties verdeeld over de disciplines Productie, Logistiek, Kwaliteit & Ontwikkeling, Techniek, Administratie & IT, Commercie en Staf.
Functie	Het geheel van onderling samenhangende verantwoordelijkheden en activiteiten, die door een persoon worden uitgeoefend en die gericht zijn op het realiseren van een bepaald doel of bepaalde bijdrage.
Functieomschrijving (of functieprofiel)	Het document waarin de functie-informatie volgens de ORBA®-methode is beschreven. Het voorbeeld hiervan is de omschrijving van de referentiefuncties.
Functiegroep	Een met het cao-salarisgebouw corresponderende verdeling van functies die min of meer even zwaar zijn. Een functiegroep heeft een onder- en bovengrens (bandbreedte) in ORBA®-punten.
Functierangorde	Een overzicht waarin functies zijn gerangschikt naar zwaarte, uitgedrukt in ORBA®-punten (ORBA®-score) of functiegroepen.
Functiewaardering	Het gehele proces van het omschrijven, analyseren en graderen van functies t.b.v. het op een systematische wijze bepalen van de relatieve zwaarte daarvan.
Hoofdkenmerken	De belangrijkste kenmerken van functies, bedoeld om het niveau van een functie te bepalen en te kunnen verklaren en tevens functies te kunnen vergelijken. De 4 hoofdkenmerken zijn: <ul style="list-style-type: none"> • Verwachte bijdrage • Functionele beslissingen • Vereiste bekwaamheden • Werkgerelateerde bezwaren Hoofdkenmerken zijn verder onderverdeeld naar gezichtspunten met daaronder de aspecten. (Zie ook hoofdstuk 2; De ORBA methode)
Indelen	Een bedrijfsfunctie wordt ingedeeld in een functiegroep als resultaat van vergelijking ("plussen" en "minnen") met één of meer referentiefuncties.
Indelingsformulier	Een formulier als hulpmiddel voor het indelen en de verslaglegging hiervan. Op

Woordenlijst

Toezien/toezicht houden	Erop toezien dat iets volgens de daarvoor geldende norm gebeurt en het bij afwijking hiervan corrigerend optreden.
Beoordelen	Oordeel vormen, c.q. te kennen geven over iets, in de vorm van het uitspreken van een waardeoordeel, veelal in de vorm van een goed- of afkeuring.
Goedkeuren	Vaststelling dat iets aan gestelde eisen voldoet. De betreffende uitspraak is formeel vereist voor verdere stappen kunnen worden ondernomen.
Afkeuren	Vaststelling dat iets niet aan de gestelde eisen voldoet. De betreffende uitspraak is formeel vereist voor verdere stappen kunnen worden ondernomen.
Toetsen	Beproeven, onderzoeken om een oordeel te kunnen vormen over de waarde, juistheid, werking, enzovoort.
Zorg dragen voor	Zelf de taak uitvoeren met de mogelijkheid deze ook te delegeren. <i>Zorgen voor = uitvoeren of verrichten van ...</i> <i>Zorg dragen voor = (Laten) uitvoeren van ...</i>
Delegeren	Overdragen/toewijzen van rechten of bevoegdheden met bijbehorende plichten en verantwoordelijkheden.
Vaststellen/bepalen	Voorschrijven. Aanwenden van de bevoegdheid om ten aanzien van het beschreven onderwerp een beslissing te nemen.
Regelen	(doen) Treffen van de nodige maatregelen opdat iets behoorlijk kan verlopen of geschieden. Het (doen) verrichten van (voorbereidende) werkzaamheden, de nodige besprekingen voeren en besluiten nemen om tot het gestelde doel te geraken. Afspraken maken en op elkaar afstemmen.
Beslissen	Kiezen uit alternatieven gericht op verdere actie of nalaten daarvan.
Beheren	Toezicht hebben/houden. In stand houden van iets (bestand, voorraad).
Besturen	Richting geven aan, koers bepalen van en het zo nodig corrigerend optreden daarbij.
Vorbereiden	Ontplooien van activiteiten om iets op gang te brengen.
Raadplegen	Inwinnen van informatie uit schriftelijke, mondelinge of overige

AWVN

Vooruitgang door vernieuwend werkgeven

graaf@awvn.nl