



Organisatieplan Doorontwikkeling functiehuis

Functie-onderhoud HR21

21 maart 2025

Inhoudsopgave

Inleiding 2

Ontwikkelingen in cijfers 2

Ontwikkelingen in het HR21 functieboek..... 2

Ontwikkelingen organisatiebreed 3

Ontwikkelingen per team 6

Procesinformatie 9

Consequenties (personeel, financieel, juridisch) 9

Borging 10

Bijlages..... 10

Inleiding

Om toe te werken naar een geijkt functiehuis is het van belang om functie-onderhoud uit te voeren. In 2015 is de ambtelijke organisatie van de gemeente Almelo overgestapt op functiewaarderingssysteem HR21. Conform het personeelshandboek dient eens per 3 jaar een brede functie-onderhoudsronde plaats te vinden. In 2017 heeft voor het laatst functieonderhoud plaatsgevonden en vond een herijking/herwaardering plaats ten behoeve van de managementfuncties als gevolg van het organisatie- en ontwikkelplan 'Voor Stad en Resultaat', waarin werd uitgegaan van vier managementlagen. Na 2017 heeft er geen periodiek onderhoud meer plaatsgevonden.

Er is derhalve sprake van een (grote) behoefte om gewijzigde functies te herzien en nieuwe functies in te delen in het functieboek HR21. Centraal in het huidige functie-onderhoudsproject staan gewijzigde functies die niet meer overeenkomen met de HR21-normfuncties, maar ook nieuwe functies en nog niet (formeel) ingedeelde functies. Het functieonderhoud heeft overwegend betrekking op algemene functies en daarnaast op teammanagementfuncties. Functies kunnen echter niet losstaand van soortgelijke functies in de organisatie worden ingedeeld. Met name de (team)managementfuncties dienen vanuit de onderlinge verhouding te worden besproken en ingedeeld. De afgelopen maanden is een organisatiebrede doorkijk op functieniveau uitgevoerd, waarbij het volgende uitgangspunt is gehanteerd: functies waarbij de HR21 normfunctie niet correspondeert met de werkelijkheid, nieuwe functies en functies die nog niet (formeel) ingedeeld zijn, worden integraal besproken en ingedeeld via de HR21-systematiek.

In dit organisatieplan worden alle ontwikkelingen en (functieboek)wijzigingen toegelicht. Daarnaast wordt beknopt de procesinformatie geschetst en worden consequenties van de doorontwikkeling van het functiehuis opgesomd. Tot slot wordt er een korte doorkijk naar de borging van het project gemaakt.

Ontwikkelingen in cijfers

In het functie-onderhoudsproject is er sprake van de volgende wijzigingen:

• Functies met een hogere schaalindeling:	14
• Functies met een lagere schaalindeling:	9
• Functies met een schaal neutrale wijziging:	20
• Nieuwe functies:	18
• Formeel ingedeelde functies:	54
• Komen te vervallen functies:	57

Naast deze wijzigingen zijn er ook nog een aantal functienaamwijzigingen en correcties uitgevoerd. Een correctie houdt in dat er tijdens het project (administratieve) fouten zijn ontdekt die met de doorontwikkeling van het functiehuis worden gecorrigeerd. Denk bijvoorbeeld aan een verkeerd schaalniveau bij een HR21-normfunctie, een onjuiste functie- of HR21-code, of functieboekwijzigingen die reeds verwerkt hadden moeten zijn.

Ontwikkelingen in het HR21 functieboek

Het HR21-functieboek voor gemeente Almelo bestaat op het moment uit zowel HR21-normfuncties (standaard functies) als HR21-lokale functies (specifiek voor de organisatie ontwikkelde functies). Tijdens het functie-onderhoudsproject is vastgesteld dat de lokale functies voor gemeente Almelo geen toegevoegde waarde hebben. Deze lokale functies zijn bij de implementatie van HR21 in 2015 geïntroduceerd om de organisatiestructuur van destijds te vertalen naar de systematiek van HR21.

Er is bijvoorbeeld voor een aantal juridische functies de lokale HR21-functie Medewerker Beleidsuitvoering 0 ontwikkeld, aangezien deze functies, met de toenmalige kaders, niet 1-op-1 overgezet konden worden naar het systeem van HR21. Dit geldt eveneens voor een aantal operationeel leidinggevende functies, waarvoor de lokale HR21-functies Operationeel Leidinggevende I en II zijn ontwikkeld. Tot slot is er een lokale HR21-functie voor de Directeur RUD ontwikkeld.

Gelet op de huidige organisatie-inrichting zijn deze lokale HR21-functies niet meer van toegevoegde waarde voor de organisatie. Dit betekent dat alle unieke functies in de organisatie direct in een HR21-

normfunctie kunnen worden ingepast. Bovendien bieden HR21-normfuncties een mogelijkheid tot benchmarking met andere (gemeentelijke) organisaties die gebruikmaken van de HR21-applicatie. Lokale functies kunnen vanwege hun unieke karakter niet gebenchmarkt worden.

De volgende lokale HR21 functies komen te vervallen:

- Medewerker Beleidsuitvoering 0 schaal 11
- Operationeel Leidinggevende I schaal 12
- Operationeel Leidinggevende II schaal 11

Naast deze lokale HR21-functies die komen te vervallen, wijzigt het HR21-functieboek ook in de samenstelling van HR21-normfuncties. Er wordt een vijftal HR21-normfuncties toegevoegd aan het HR21-functieboek en één HR21-normfunctie komt te vervallen. Daarnaast geldt er voor vier HR21-functies (norm en lokaal) dat deze enkel door Stichting Ontplooi worden gebruikt en via deze weg aan het HR21-functieboek van gemeente Almelo worden toegevoegd. De wijzigingen zijn als volgt:

Toegevoegde HR21-normfuncties	Te vervallen HR21-normfuncties	HR21-functies enkel toegevoegd voor Stichting Ontplooi
• Operationeel Leidinggevende II • Medewerker Facilitair II • Medewerker Handhaving IV • Medewerker Gegevens V • Medewerker Ontwikkeling IV	• Programmamanager III	• Manager Ontplooi (lokaal) • Operationeel Leidinggevende III • Adviseur V • Medewerker Publiek V

Het totaaloverzicht van alle HR21-functies is terug te vinden in de bijlage: Functiematrix HR21. In bijgaande was-woordt lijsten (per team en totaal) wordt duidelijk waar de wijzingen in het HR21 functieboek optreden.

Ontwikkelingen organisatiebreed

Gelijktijdig met het functie-onderhoudsproject is een organisatiebrede doorkijk gemaakt naar onderlinge verhoudingen tussen functies, teams en eenheden. Ook zijn inrichtingsprincipes en afspraken onder de loep genomen en daar waar nodig aangepast. Op organisatiebreed niveau zijn er twee punten gesignaleerd die hieronder verder worden toegelicht.

Hoge inschalingen

De voorgestelde (functieboek)wijzigingen zijn indicatief ingedeeld door de HR21-projectleider en vervolgens onafhankelijk getoetst door Leeuwendaal (adviesbureau inzake HR21). Tijdens het beoordelen en indelen van de functies is geconstateerd dat de functies van gemeente Almelo over het algemeen aan relatief hoge schalen gekoppeld zijn. Een aanzienlijk deel van de functies komt landelijk gezien één functieschaal lager uit, onder meer de juridische advies-/beleidsfuncties vallen hoger dan landelijk uit. Dit kan mogelijk ontstaan zijn tijdens de implementatie van HR21 in 2015 en keuzes die destijds gemaakt zijn. In de breedte van de organisatie verhouden deze functies zich gelijkwaardig.

Daarnaast is het aantal tactisch/strategische adviesfuncties in schaal 12 (HR21: Adviseur II) groot. Deze HR21-functie is bedoeld voor strategische bedrijfsvoeringsfuncties, die meerdere beleidsterreinen/aandachtsvelden overstijgen. We zien een trend ontstaan in teams door de organisatie heen, waarbij er juist een Adviseur II wordt toegevoegd aan het team. Dit kan mogelijk voortkomen uit de rol en verantwoordelijkheid van de teammanagers die gericht is op het personeel en minder op de inhoud. Hierdoor ontstaat in teams de behoefte aan een strategische sparringpartner met een strategische blik op vraagstukken, die verder reikt dan de grenzen van een team en/of eenheid.

Leeuwendaal onderschrijft deze bevindingen en stelt dat veel functies in gemeente Almelo vanuit de historie al in een relatief hoge schaal zijn geplaatst, waardoor de nieuwe/gewijzigde indelingen vanuit onderlinge verhoudingen toch passend zijn (ondanks het relatief hoge schaalniveau).

Coördinerende rol

Tijdens de inventarisatie van het functie-onderhoud bleek dat de term 'coördinator' op verschillende manieren wordt gebruikt en ingevuld. Functies waarbij sprake is van een coördinerende rol worden niet op een uniforme wijze beschreven en ingedeeld in HR21. Hierdoor is er in de loop der tijd een diffuus beeld ontstaan van de taken en verantwoordelijkheden die horen bij een 'coördinator'. Door gebruik te maken van de coördinatiemodule die HR21 biedt en de richtlijn vanuit de VNG m.b.t. beloning te implementeren, ontstaat er een duidelijk beschreven coördinatierol die uniform ingezet en conform afspraken beloofd wordt. De coördinatiemodule wordt als volgt geïmplementeerd:

1. Coördinatiemodule

- De coördinatiemodule is een bijzonder onderdeel in het HR21-functiewaarderingssysteem dat er toe dient om bij (niet leidinggevende) medewerkers die naast hun reguliere taken als structureel en substantieel onderdeel van hun werkzaamheden ook coördinerende taken vervullen, de zwaarte en waardering daarvan bijzonder in beeld te brengen.
- Bij coördinatie gaat het om de volgende, niet-hiërarchische, taken:
 - o Plant en verdeelt de werkzaamheden en verzorgt de afstemming.
 - o Bewaakt, borgt en toetst voortgang, kwaliteit en kwantiteit van werkzaamheden.
 - o Treedt op als vraagbaak en klankbord voor de medewerkers binnen het betreffende vakgebied.
 - o Verzorgt de vakinhoudelijke ondersteuning en begeleiding van medewerkers bij de uitvoering van de werkzaamheden.
 - o Is informant bij gesprekken in het kader van de jaarlijkse gesprekscyclus.
- De coördinerende taken passen bij het niveau van de geldende HR21-normfunctie.

2. Toepassing coördinatiemodule

- De coördinatiemodule kan alleen worden toegekend als:
 - o Alle taken zoals zijn opgenomen in de module van toepassing zijn, waarbij taken substantieel en structureel verzwarend zijn ten opzichte van de eigenlijke werkzaamheden c.q. de HR21-normfunctie.
 - o De (taken van de) betreffende medewerker voor zijn/haar reguliere werkzaamheden is (zijn) ingeschaald in maximaal schaal 9.
 - o De coördinerende taken worden uitgevoerd ten behoeve van minimaal 5 medewerkers.
 - o Er geen sprake is van hiërarchische bevoegdheden.
 - o De coördinerende taken niet via resultaatafspraken zijn onder te brengen onder de resultaatgebieden van een HR21-normfunctie.
 - o Het CMT positief besluit op het voorstel om de coördinatiemodule toe te kennen aan een functionaris.

3. Toelage coördinatiemodule

- Medewerkers aan wie de coördinatiemodule is toegekend ontvangen een waarnemingstoelage (cao Gemeenten). De waarnemingstoelage is bij volledige waarneming het verschil tussen het salaris van de werknemer en het salaris dat hij/zij zou krijgen in de hogere functieschaal.
- De waarnemingstoelage geldt alleen voor de duur van de coördinerende taken en wordt steeds voor de duur van maximaal één jaar toegekend, waarbij verlenging (al dan niet) gebeurt op grond van het besluit van het CMT.
- Indien het CMT bepaalt dat de coördinatiemodule niet langer van toepassing is, vervalt de toelage en geldt voor de medewerker opnieuw de inschaling die volgt uit de basis (HR21-norm-)functie.

Ontwikkelingen management

Naast de algemene functies, zijn ook de teammanagementfuncties herijkt tijdens het functie-onderhoudsproject. In de loop der jaren hebben er verschillende ontwikkelingen plaatsgevonden, waaronder (grote) organisatiewijzigingen. Deze ontwikkelingen, en de invloed ervan op de teammanagementindelingen, zijn niet altijd in de volledige breedte van de teammanagementlaag bekeken. Managementfuncties dienen in functiewaardering altijd ten opzichte van elkaar beoordeeld en ingedeeld te worden. Door de volledige teammanagementlaag te herijken sluiten de indelingen

weer aan bij de gestelde verantwoordelijkheden en bevoegdheden conform de organisatieregeling¹ c.q. (be)sturingsfilosofie. Hierin wordt gesteld dat teammanagers de rol van 'peoplemanager' vervullen en verantwoordelijk zijn voor een tijdige realisatie van producten en diensten binnen de gemaakte resultaatafspraken. De teammanager rapporteert aan het hoofd van de eenheid dan wel aan de (adjunct-)directeur.

Ten behoeve van de herijking is er voor de functie van teammanager een beknopte maar duidelijke rolbeschrijving gemaakt:

- De teammanager geeft leiding aan een team en adviseert bij teamoverstijgende vraagstukken en processen.
- De teammanager draagt zorg voor alle personele taken en is verantwoordelijk voor de aansturing en begeleiding van het team en de medewerkers,
- De teammanager is resultaatverantwoordelijke en derhalve verantwoordelijk en aanspreekbaar op het resultaat, alsmede de personele en financiële aspecten die horen bij het vanuit een hiërarchische positie leidinggeven aan een team.
- De teammanager heeft affiniteit met de inhoud van het werkveld: de teammanager heeft inhoudelijke ervaring/kennis op het werkveld, maar vervult geen inhoudelijke expertrol. De vakinhoudelijke expertise is belegd bij de vakinhoudelijke specialisten. Een teammanager draagt wel de inhoudelijke verantwoordelijkheid als resultaatverantwoordelijke.
- De teammanager fungeert namens het team als eerste aanspreekpunt voor de organisatie en het college van B&W.

Met inachtneming van dit kader worden alle teammanagers in de organisatie ingedeeld in de HR21 functiegroep Tactisch Leidinggevende. Deze functiegroep wordt gedifferentieerd over drie niveaus (I, II en III), respectievelijke schaal 11, 12 en 13. De functiegroep is als volgt opgebouwd:

Functie	Toelichting
Tactisch leidinggevende I (13)	• <i>geeft leiding aan een organisatie-eenheid* die overwegend ontwikkeland en multidisciplinair van aard is</i> • <i>adviseert over organisatie-eenheid overstijgende vraagstukken</i> • <i>lange termijn perspectief en hoge politieke, organisatorische, economische en/of sociaal maatschappelijke impact</i>
Tactisch leidinggevende II (12)	• <i>geeft leiding aan een organisatie-eenheid* die overwegend (beleids-)adviserend of hoogwaardig specialistisch van aard is</i> • <i>adviseert over organisatie-eenheid overstijgende vraagstukken</i> • <i>directe impact op lange termijn met organisatorische en/of financieel/economische afwegingen</i>
Tactisch leidinggevende III (11)	• <i>geeft leiding aan een organisatie-eenheid* die overwegend beheersmatig en/of (kort)cyclisch van aard is</i> • <i>adviseert over organisatie-eenheid overstijgende vraagstukken</i> • <i>directe impact op dienstverlening en samenwerking</i>

**organisatie-eenheid is in termen van Almelo een team.*

Het indelen van de functie van teammanager gebeurt aan de hand van het karakter van het team waaraan leidinggegeven wordt. Ergo, het karakter van het team is dus bepalend voor de inschaling van de teammanagers. Daarnaast zijn de onderlinge verhoudingen tussen functies/teams en de structurele opgave die een team heeft medebepalend voor de indeling.

Om de functies te kunnen herijken is er gekeken naar de samenstelling van het team (aan welke functies wordt leidinggegeven en in welke HR21-functie zijn deze functies ingedeeld) en hebben er diverse gesprekken met het CMT plaatsgevonden om de onderlinge verhoudingen tussen de teams en eenheden te kunnen duiden. Het resultaat van de herijking van de teammanagementlaag is terug te vinden in de bijlage: Was-wordt lijsten – per team.

¹ De organisatieregeling 2020 dient aangepast te worden, daar deze niet actueel is en correspondeert met het functiehuis.

Uit de was-woordt lijst blijkt dat een aantal teammanagers eerder ingedeeld was in de functiegroep Operationeel Leidinggevende (of nog niet formeel ingedeeld was). Uit onder meer de organisatieplannen van Uitvoering Sociaal (BenW - 2310035) en Uitvoering Fysiek – Dagelijks Beheer (BenW - 2108914) blijkt dat er eerder gesproken is van een (indicatieve) indeling van een twaalf teammanagersfuncties in de functiegroep Operationeel Leidinggevende. Het betreft:

- UF - Teammanagers Dagelijks Beheer (Bovenwijken, Centrum, Noord, Zuid)
- US - Teammanagers Wijkteams (Noord, Oost, Zuid, West)
- US - Teammanager Werk
- US - Teammanager Inkomen & Inburgering
- US - Teammanager Arbeidsmarkt
- US - Teammanager Financiële verwerking

In het organisatieplan van Uitvoering Fysiek is in 2021 uitgegaan van aansluiting op de rol van manager zoals deze is beschreven in 'Voor Stad en Resultaat'. Specifiek voor de wijkteams en het bovenwijkse team van Dagelijks Beheer is gekozen voor een indeling in HR21-functiegroep Operationeel Leidinggevende. Hierbij werd gesteld: deze manager heeft als opdracht om binnen en buiten met elkaar te verbinden. Binnen organiseert hij of zij de randvoorwaarden om ervoor te zorgen dat de medewerkers buiten het werk goed kunnen uitvoeren. De manager is regelmatig buiten op locatie om zich een goed beeld te vormen van de voortgang en hij of zij onderhoudt korte lijnen met de medewerkers.

In het organisatieplan van Uitvoering Sociaal is in 2023 eenzelfde uitgangspunt gehanteerd: aansluiting bij 'Voor Stad en Resultaat' en een indeling in HR21 functiegroep Operationeel Leidinggevende voor acht teammanagers.

Er blijkt echter geen formele toets te zijn uitgevoerd door Leeuwendaal op deze (indicatieve) indelingen. Bovendien sluiten de indelingen in Operationeel Leidinggevende niet goed aan bij de organisatieregeling c.q. (be)sturingsfilosofie van gemeente Almelo. Tijdens de herijking is namelijk gebleken dat gemeente Almelo van alle teammanagers (m.u.v. de hiërarchisch coördinator Toezicht en Handhaving, team Veiligheid) dezelfde verantwoordelijkheden en bevoegdheden vraagt zoals dit ook gesteld is in 'Voor Stad en Resultaat'. Derhalve worden alle teammanagers ingedeeld in de functiegroep Tactisch Leidinggevende. Dit betekent voor de hierboven genoemde twaalf teammanagers een wijziging in de aansturing van de teams. Waar bij HR21-functiegroep Operationeel Leidinggevende de scope van de teammanager zich met name in het team bevindt, is de scope van de teammanager in HR21-functiegroep Tactisch Leidinggevende ook teamoverstijgend. Dit komt met name tot uiting bij teamoverstijgende vraagstukken en processen die advisering behoeven. De verantwoordelijkheden wat betreft de personele en financiële aspecten en de organisatie-eenheid (ie. het team) waaraan leidinggeven wordt, is voor beide HR21 functiegroepen gelijk.

Noot: voor de twaalf teammanagersfuncties zoals hierboven opgesomd wordt een separate adviesaanvraag aan de Ondernemingsraad gestuurd conform de WOR artikel 25 lid 1. Medewerkers op deze functies worden derhalve niet van rechtswege op de nieuwe functie geplaatst en ingeschaald. Daar waar een ontwikkelplan nodig blijkt (of reeds bestaat), vindt plaatsing desgewenst op een nader te bepalen moment plaats.

Ontwikkelingen per team

Alle (voorgenomen) functiewijzigingen van de algemene functies zijn terug te vinden in de bijlage: Was-woordt lijsten – per team. Hieronder worden per team eventuele bijzonderheden toegelicht. Naast de (voorgenomen) functiewijzigingen is er ook sprake van formatiewijzigingen. Doordat het merendeel van de teams in samenstelling wijzigt (vanwege nieuwe en te vervallen functies) treden er wijzigingen in de formatie op die verder gaan dan de onderhoudsfuncties. Het huidige project functie-onderhoud is derhalve indirect gebruikt om ook op formatieniveau een en ander te herijken. Er is geen sprake van formatie-uitbreiding en/of -inkrimping, enkel van verplaatsing binnen de huidige

team/eenheid begroting. Bij bijzonderheden op formatieniveau (en kostendekking hiervan) wordt dit eveneens hieronder toegelicht. Het totale functie-formatie overzicht is terug te vinden in de bijlage: Was-wordt lijst - totaal.

Eenheid	Team	Opmerkingen
Bedrijfsvoering	Administratieve en secretariële ondersteuning	- Herwaarderingskosten A137: centraal
Bedrijfsvoering	Informatisering en automatisering	- C140 en B139 dienen op een later moment nog behandeld te worden.
Bedrijfsvoering	Informatievoorziening en data gedreven werken	- Functieboekwijzigingen en HR21 indelingen zijn reeds verwerkt n.a.v. organisatieplan. Functies zijn conform het huidige project beschreven en gewaardeerd.
Bedrijfsvoering	Financiën	- Kosten van de nieuwe functie Strategisch inkoper en herwaarderingskosten F169: gedeeltelijk centraal
Bedrijfsvoering	Human resources	- Geen bijzonderheden
Bedrijfsvoering	Vastgoed en facilities	- 4,25 fte van B121A gaat naar de nieuwe functie Medewerker Facilities, aangezien hier sprake was van onjuiste plaatsing van medewerkers (met maatwerkafspraken) op B121A. - Herwaarderingskosten J151: centraal - Een aantal functies van vastgoedbeheer worden in desbetreffende doorontwikkeling behandeld.
Stedelijke ontwikkeling	Stedelijke inrichting en ruimtelijke economische ontwikkeling	- N.a.v. organisatieplan (BenW - 2209684) is de team-inrichting i.r.t. functiewaardering herijkt. Dit heeft geen invloed op taken en verantwoordelijkheden in de praktijk.
Klantcontactcentrum	Staf	- Geen bijzonderheden
Klantcontactcentrum	Klantcontact & burgerzaken	- Herwaarderingskosten N245: centraal
Klantcontactcentrum	Vergunningverlening & naleving	- Formatie uit het organisatieplan (2025) is reeds meegenomen in de was-wordt lijst; besluitvorming dient nog plaats te vinden. Functiewijzigingen zijn conform het huidige project beschreven en gewaardeerd. Eventuele formatieve wijzigingen kunnen naderhand nog plaatsvinden, dit is niet van invloed op de waardering van functies.
Uitvoering fysiek	Advies en regie	- Functieboekwijzigingen en HR21 indelingen zijn reeds verwerkt n.a.v. organisatieplan. Functies zijn conform het huidige project beschreven en gewaardeerd.
Uitvoering fysiek	Projecten	- Functieboekwijzigingen en HR21 indelingen zijn reeds verwerkt n.a.v. organisatieplan.

		Functies zijn conform het huidige project beschreven en gewaardeerd.
Uitvoering fysiek	Dagelijks beheer (Noord, Zuid, Centrum, Bovenwijks, Ondersteuning)	- Er hebben extra besprekingen plaatsgevonden met het MT-DB t.b.v. indelingen van aansturende en uitvoerende functies. Dit heeft niet geleid tot bijzondere wijzigingen. Een aantal functies worden in de evaluatie van de organisatiewijziging nog nader besproken. - Herwaarderingskosten N252, P016, P015, N251: centraal
Uitvoering sociaal	Kwaliteit	- Geen bijzonderheden
Uitvoering sociaal	Financiële verwerking	- Herwaarderingskosten F254: centraal
Uitvoering sociaal	Regionaal	- Herwaarderingskosten G112: centraal - Herwaarderingskosten G112RMC: vanuit RMC
Uitvoering sociaal	Sociale recherche Twente +	- Geen bijzonderheden
Uitvoering sociaal	Inkomen en inburgering	- Geen bijzonderheden
Uitvoering sociaal	Werk	- Geen bijzonderheden
Uitvoering sociaal	Arbeidsmarkt	- Geen bijzonderheden
Uitvoering sociaal	Zorg en veiligheid	- Geen bijzonderheden
Uitvoering sociaal	Wijkgerichte uitvoering (Noord, Oost, Zuid, West)	- De functie van Coach (J&G) is n.a.v. een herwaarderingsverzoek vanuit de medewerkers breder onderzocht ook in relatie tot de markt.
Concernzaken	Strategie, bestuursadvies en concernjuristen	- Geen bijzonderheden
Concernzaken	Adviespool	- In de praktijk is er sprake van drie niveaus aan functies (Adviseur, Senior adviseur en Strategisch adviseur). Dit is nu ook verwerkt in het functiehuis.
Concernzaken	Communicatie	- Geen bijzonderheden
Concernzaken	Veiligheid	- De coördinator Toezicht en Handhaving wordt als enige uitzondering geplaatst in de HR21 functiegroep Operationeel Leidinggevende.
Concernzaken	Control en audit	- Geen bijzonderheden
Concernzaken	Wijkregie	- Geen bijzonderheden

Procesinformatie

Gedurende het project functie-onderhoud is de doorontwikkeling van het functiehuis op (centraal) managementniveau veelvuldig besproken. Dit heeft middels (integrale) werksessies en individuele gesprekken plaatsgevonden. Bij de doorontwikkeling zijn de teams HR en Financiën betrokken en heeft adviesbureau Leeuwendaal een onafhankelijke toets op de indelingen uitgevoerd. Verder zijn medewerkers geïnformeerd over het proces en is de Ondernemingsraad gedurende het proces in diverse overlegvergaderingen bijgepraat door de projectleider HR21 en/of WOR-bestuurder. Tijdens het project zijn de volgende randvoorwaarden gehanteerd:

- Wat goed is en/of actueel, is goed en hoeft niet te worden aangepast.
- Het project wordt intern begeleid door een ervaren HR21-projectleider/adviseur.
- Reikwijdte functie-onderhoud is vastgesteld: organisatiebrede blik met kaders (structureel en substantieel gewijzigd takenpakket of nieuwe functie) waar een door het hoofd/teammanager aan te dragen functie aan moet voldoen.
- Functiewaardering gaat om opgedragen werk door de werkgever: eigenaarschap met betrekking tot functiewaardering ligt daarom bij de werkgever (ie. CMT/MT) en niet bij de medewerker. Medewerkers worden, indien door de leidinggevende nodig geacht, betrokken bij het proces. Betrokkenheid is enkel gericht op informatie-uitwisseling. Met betrekking tot de betrokkenheid van medewerkers bij het proces is er een uniforme richtlijn opgesteld in overleg met het CMT.
- Als het functie-onderhoud leidt tot een nieuwe indeling van de functie van een medewerker, geldt terugwerkende kracht per 1 juli 2024.
- Management en HR-adviseurs zijn qua kennis van het systeem HR21-proof waarbij HR-adviseurs worden gecertificeerd (de certificering is niet bedoeld om zelf te gaan indelen, maar juist gericht op een gerichte en onderbouwde advisering aan het management).
- Communicatiemomenten voor de gehele organisatie zijn in het proces opgenomen.

Consequenties (personeel, financieel, juridisch)

Het project functie-onderhoud kent verschillende consequenties. De (voorgenomen) wijzigingen hebben direct invloed op medewerkers waarbij er sprake is van een functiewijziging. Dit kan een relatief kleine invloed zijn, zoals een naamswijziging van de functie, of er is sprake van een grote invloed indien functies een schaal lager of hoger ingedeeld worden. Een goede uitleg vanuit de direct-leidinggevende is noodzakelijk voor het begrip onder medewerkers. Een mogelijk gevolg van onbegrip en bezwaar op de (voorgenomen) wijziging kan leiden tot een verstoorde arbeidsrelatie en een geschillenprocedure.

Daarnaast zijn er financiële gevolgen indien een functie teruggezet wordt naar een lager schaalniveau, aangezien de medewerker in dit geval recht heeft op behoud van salaris. Bij het wijzigen van een functie naar een hoger schaalniveau beweegt een medewerker (mits er geen sprake is van maatwerk- c.q. ontwikkelafspraken) van rechtswege mee naar het hogere schaalniveau, dat leidt tot een verhoging van het salaris. Al met al kan een verschil optreden in begrote versus gerealiseerde loonkosten.

Verder worden bij enkele medewerkers maatwerkafspraken stopgezet, zoals garantiesalarissen, toelages of andere salarisafhankelijke bijzonderheden, indien nodig geacht door teammanager en HR-adviseur. Het stopzetten van maatwerkafspraken gebeurt enkel indien dit logischerwijs volgt uit het (voorgenomen) besluit. Bijvoorbeeld indien vastgelegd is dat de medewerker een toelage ontvangt totdat functie-onderhoud plaatsgevonden heeft. Dit wordt ten alle tijden met de medewerker in kwestie overlegd.

Bij de start van het project is met betrekking tot de kostenverdeling door de algemeen directeur vastgelegd dat de opvang van kosten binnen eigen de personeelsbegroting van de eenheid en/of het team dient plaats te vinden, indien noodzakelijk kunnen kosten centraal worden opgevangen. De uiteindelijke kosten zijn afhankelijk van het aantal te wijzigen functies. De kosten van de inzet van de ingehuurd HR21-projectleider, ureninzet Leeuwendaal inzake toetsing van indelingen en (eventuele) kosten van de inzet van de geschillencommissie worden opgevangen binnen het budget van het project.

Bij afronding van het project is er sprake van een bedrag van ca. €215.000,-, voortkomend uit herwaardering van functies naar een hoger schaalniveau, dat niet binnen de eenheids- dan wel teambegroting gedekt kan worden. Per eenheid ziet het totaal van formatie en loonsom (WAS vs. WORDT) er als volgt uit:

Eenheid	Formatie WAS	Loonsom WAS	Formatie WORDT	Loonsom WORDT	Formatie VERSCHIL	Loonsom VERSCHIL
BV	184,91	16.833.451,13	184,36	16.922.058,41	-0,55	88.607,28
CCZ	116,77	12.553.927,14	114,30	12.432.797,37	-2,47	-121.129,77
DIRECT	3,70	542.316,70	3,70	542.316,70	0	0,00
KCC	88,47	7.682.270,62	88,51	7.698.053,73	0,04	15.783,11
PRG	5,00	661.295,00	5,00	661.295,00	0	0,00
SOW	53,59	6.162.784,39	53,26	6.136.754,55	-0,33	-26.029,84
UF	220,64	12.542.894,46	220,64	12.606.414,46	0	63.520,00
US	258,69	22.960.794,36	260,09	23.155.098,50	1,4	194.304,14
Eindtotaal	931,77	79.939.733,80	929,86	80.154.788,72	-1,91	215.054,92

De financiële gevolgen voor de loonsom worden bij de eerstvolgende financiële rapportage betrokken. De incidentele last ten aanzien van de nabetaling (ie. terugwerkende kracht tot 1 juli 2024) worden in de zomerrapportage 2025 opgenomen. De structurele last wordt in de begroting van 2026 opgenomen. De benodigde middelen leiden niet tot extra lastenuitzetting.

Borging

Nadat het (voorgenomen) besluit is genomen, is het van belang dat het functiehuis actueel blijft. Hiervoor is team HR onder meer bezig met het opstellen van een duidelijk (werk)proces (i.s.m. de procesmanagers van team I&D) waarin de diverse routes met betrekking tot het functiehuis nader uitgewerkt en toegelicht worden. Het is noodzakelijk een duidelijk (werk)proces op te stellen én na te leven wil gemeente Almelo, met inachtneming van de benodigde flexibiliteit en wendbaarheid van de organisatie, blijven voldoen aan een zuiver en geijkt functiehuis dat toekomstbestendig is.

De huidige exercitie kan gezien worden als een grote opschoonactie. Hierna is het belangrijk dat elk team nogmaals gecontroleerd en besproken wordt. Eventuele (administratieve) fouten of nog te behandelen functies dienen dan opgepakt te worden. Deze 'tweede ronde' is reeds besproken met de WOR-bestuurder en Ondernemingsraad.

Bijlages

1. Functiematrix HR21
2. Was-wordt lijsten – per team
3. Was-wordt lijst - totaal