

Adviesregeling directiefuncties

In deze adviesregeling voor de CAO Welzijn zijn twee directiefuncties beschreven, de directeur en de directeur/bestuurder. De regeling is bedoeld als handreiking voor het bepalen van het niveau van de betreffende directiefunctie. Het is geen blauwdruk, maar laat ruimte voor onderhandelingen tussen de (nieuwe) Directeur respectievelijk Bestuurderdirecteur en de Raad van Bestuur respectievelijk Raad van Toezicht.

Per functie zijn een aantal (3 of 4) niveaus te onderscheiden. Een leidraad voor het bepalen van het niveau is een aantal wegingsfactoren, die hieronder nader toegelicht staan.

Binnen de welzijnssector zijn twee fundamenteel verschillende directiefuncties te onderscheiden:

- De Directeur: degene die de hoogste dagelijkse leiding heeft over de gehele organisatie. De Raad van Bestuur is in deze vorm eindverantwoordelijk voor de resultaten van de organisatie.
- De Bestuurderdirecteur: degene die is belast met het besturen van de gehele organisatie en in die hoedanigheid ook eindverantwoordelijk is voor de resultaten van de organisatie in de zin van de Wet op de Ondernemingsraden. De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de Bestuurderdirecteur en op de algemene gang van zaken binnen de organisatie.

Wegingsfactoren

De functies zijn gewaardeerd met de Bakkenistmethode voor functiewaardering vanuit 9 gezichtspunten (onderverdeeld in 98 aspecten): Kennis, Zelfstandigheid, Sociale Vaardigheden, Uitdrukkingsvaardigheid, Bewegingsvaardigheid, Oplettendheid, Risico's, Verantwoordelijkheden en Invloed, Overige functie-eisen en Inconveniënten. Deze gezichtspunten worden niet allen bepaald door de inhoud van de functiebeschrijving, maar ook van een aantal andere factoren:

- Grootte van de organisatie;
- Complexiteit: aard en niveau van de werkzaamheden binnen de organisatie, homogeniteit/ heterogeniteit;
- Risico's en verantwoordelijkheden.

Nadere toelichting

Grootte van de organisatie: aantal fte.

- Niveau 1: tot 50 fte
- Niveau 2: tot 100 fte
- Niveau 3: tot 500 fte
- Niveau 4: meer dan 500 fte

Complexiteit: aard en niveau van de werkzaamheden. Hieronder zullen een aantal gradaties worden behandeld.

- Niveau 1: Het voorbereiden, plannen en/of coördineren van enkele homogene en overzichtelijke activiteiten.
- Niveau 2: Het voorbereiden, plannen en/of coördineren in overzichtelijke situaties, waarbij er sprake is van meerdere homogene¹ of enkele heterogene activiteiten. Hierbij kan gedacht worden aan het aansturen van een kleine, doch qua werkzaamheden moeilijk planbare organisatie of het aansturen van een middelgrote (100 – 500 fte) organisatie met een homogeen takenpakket.
- Niveau 3: Het voorbereiden, plannen en/of coördineren in overzichtelijke situaties, waarbij er sprake is van meerdere heterogene activiteiten of operaties. Hierbij kan gedacht worden aan het aansturen van een middelgrote (100 – 500 fte) organisatie met een heterogeen takenpakket of het aansturen van een grote organisatie (meer dan 500 fte) met een homogeen takenpakket.
- Niveau 4: Het tot een geheel samenvoegen en dirigeren van meerdere belangrijke functiegebieden en/of operationele activiteiten. Hierbij kan gedacht worden aan het geven van leiding aan een grote organisatie (meer dan 500 fte) met heterogene activiteiten.

Risico's & verantwoordelijkheden: de mate van verantwoordelijkheid en invloed die aan de functie-uitoefening is verbonden en de grootte van de kans dat de directeur het eindresultaat zal beïnvloeden.

- Niveau 1: een reële kans op het veroorzaken van zowel materiële als immateriële schade van aanzienlijke omvang; . De (bestuurder)directeur is in grote mate verantwoordelijk voor het nemen van korte termijn beslissingen (resultaat binnen één jaar zichtbaar), maar in beperkte mate voor lange termijn beslissingen. Verantwoordelijkheid voor het regelmatig afwegen van offers/resultaten bij het doen van investeringen en het treffen van doelmatigheidsverbeteringen, waarbij deze betrekking hebben op ingrijpende wijzigingsvoorstellen. Verantwoordelijkheid voor beslissingen om de primaire doelen van de organisatie te realiseren en waarbij er sprake is van redelijk voorspelbare uitkomsten en enig risico.
- Niveau 2: een reële kans op het veroorzaken van omvangrijke, zowel materiële als immateriële schade/verliezen. De (bestuurder)directeur is verantwoordelijk voor het frequent nemen van omvangrijke investerings- of commerciële beslissingen, waarbij de functionaris mede-verantwoordelijk is voor de afweging en het treffen van doelmatigheidsverbeteringen of voorstellen tot optimalisatie, waarbij deze betrekking hebben op het gehele uitvoeringsbeleid. Directe invloed op beslissingen die door eindverantwoordelijke functionarissen worden genomen in het kader van de realisering van de doelstelling(en) van de organisatie.
- Niveau 3: een reële kans op het veroorzaken van zowel materiële als immateriële schade van (zeer) grote omvang. Verantwoordelijkheid voor de afweging van offers/resultaten bij het vrij frequent nemen van grote investerings- of commerciële beslissingen, waaraan de organisatie voor langere tijd wordt gebonden. Eindverantwoordelijkheid voor de realisering van de doelstellingen van de organisatie. Beslissende invloed op de samenstelling, aard, et cetera van de instrumenten ter realisering van door de organisatie nagestreefde doelen.

¹ Homogene/ heterogene activiteiten: Homogeen betekent dat er één of enkele op elkaar lijkende werksoorten voorkomen binnen de betreffende organisatie.

Heterogeen wil zeggen dat de afdeling een gevarieerd en gedifferentieerd takenpakket kent, van zeer uiteenlopende vak- of beleidsgebieden.

	Grootte organisatie	Complexiteit	Risico's & Verantwoordelijkheden	Schaal
Directeur 1	tot 50 fte (niveau 1)	enkele homogene en overzichtelijke activiteiten (niveau 1)	Niveau 1	schaal 11
Directeur 2	tot 100 fte (niveau 2)	meerdere homogene of enkele heterogene activiteiten (niveau 2)	Niveau 1	schaal 12
Directeur 3	tot 500 fte (niveau 3)	meerdere heterogene activiteiten of operaties (niveau 3)	Niveau 2	schaal 13
Directeur 4	meer dan 500 fte (niveau 4)	meerdere belangrijke functiegebieden en/of operationele activiteiten (niveau 4)	Niveau 2 ²	schaal 14
Bestuurderdirecteur 1	tot 100 fte (niveau 2)	meerdere homogene of enkele heterogene activiteiten (niveau 2)	Niveau 1	schaal 13
Bestuurderdirecteur 2	tot 500 fte (niveau 3)	meerdere heterogene activiteiten of operaties (niveau 3)	Niveau 2	schaal 14
Bestuurderdirecteur 3	meer dan 500 fte (niveau 4)	meerdere belangrijke functiegebieden en/of operationele activiteiten (niveau 4)	Niveau 3	schaal 15

Op basis van bovenstaande tabel en wegingsfactoren wordt een indicatie gegeven op welk niveau de directiefunctie kan worden ingedeeld.

² Bestuur is eindverantwoordelijk, directeur maximaal niveau 2.

Directeur

Algemene kenmerken

De Directeur is belast met de dagelijkse leiding aan alle beleidsgebieden van de betreffende welzijnsorganisatie. De Directeur heeft bevoegdheden welke zijn ontleend aan de statuten van de organisatie of aan een delegatie van de Raad van Bestuur. Het Bestuur bestuurt de organisatie, bepaalt de beleidsvorming en is eindverantwoordelijk.

Doel van de functie

Het realiseren van het strategisch beleid, door het aansturen van de organisatie op alle beleidsterreinen.

Organisatorische positie

De Directeur ressorteert hiërarchisch onder de Raad van Bestuur. De Directeur geeft dagelijks leiding aan de organisatie.

Resultaatgebieden

Strategisch beleid voorbereiden en realiseren

- Doet voorstellen voor het strategisch beleid van de gehele organisatie aan de Raad van Bestuur;
- Brengt de marktkansen voor de organisatie in beeld, gericht op continuïteit van de lokale en regionale marktpositie;
- Brengt de sterke en zwakke punten van de organisatie in beeld. Schat de relevantie van ontwikkelingen in de omgeving in;
- Vertaalt strategische beleidsplannen van de organisatie naar doelstellingen voor de afdelingen in de vorm van een jaarlijks activiteitenplan en faciliteert de realisatie daarvan;
- Houdt rekening met de maatschappelijk functie van de organisatie.

Resultaat: Strategisch beleid voorbereid en gerealiseerd, zodanig dat vastgestelde doelstellingen behaald kunnen worden.

Financiële doelstellingen behalen

- Draagt bij aan het vaststellen van de begroting en het budget van zowel de gehele organisatie als van afzonderlijke afdelingen en legt dat ter goedkeuring voor aan de Raad van Bestuur. Schat financiële consequenties van strategische plannen in;
- Creëert draagvlak bij en maakt afspraken over financiële middelen met reguliere financieringsinstanties (provincie, gemeentes);
- Ontwikkelt en implementeert plannen voor het genereren van tweede en derde geldstromen;
- Bewaakt het budget en onderneemt actie bij dreigende tekorten.

Resultaat: Financiële doelstellingen behaald, zodanig dat voldaan is aan de begroting en het budget niet overschreden is.

Organisatie aansturen

- Geeft leiding aan de organisatie en aan de beleidsgebieden in algemene zin op het gebied van personele, organisatorische en budgettaire aangelegenheden binnen de daartoe gestelde beleidskaders en geldende richtlijnen;
- Neemt beslissingen in het kader van de dagelijkse voortgang van de werkzaamheden;
- Informeert periodiek en legt verantwoording af aan de Raad van Bestuur over het gevoerde beleid, de voortgang en de ontwikkelingen binnen de organisatie.

Resultaat: Organisatie aangestuurd, zodanig dat het vastgestelde beleid kan worden gerealiseerd.

Continuïteit en ontwikkeling bevorderen

- Vertegenwoordigt de organisatie in contacten met externen. Draagt de missie, visie en cultuur van de organisatie uit. Ontwikkelt netwerken die de positie van de organisatie versterken. Beïnvloedt het imago van de organisatie.
- Houdt de wensen van de doelgroep in de eigen markt in beeld. Creëert afzetmogelijkheden voor de diensten en producten. Vertaalt deze behoefte en ontwikkelingen in het landelijke, regionale en lokale welzijnsbeleid naar voorstellen voor aanpassing in het dienstenpakket. Weegt de haalbaarheid van de voorstellen af. Draagt zorg voor de implementatie.
- Vertoont ondernemerschap: neemt initiatieven, lobbyt in de politiek en bij andere organisaties.

Resultaat: Continuïteit bevorderd, zodanig dat de organisatie is staat is en blijft zijn missie, strategie en doelstellingen uit te voeren .

Competenties

1. Analytisch denken

Definitie

Begrijpt een probleem door:

- de verschillende delen van het probleem te benoemen;
- de essentie uit informatie te destilleren.

Analytisch denken heeft betrekking op:

- complexiteit van problemen;
- hoeveelheid informatie;
- complexiteit van informatie;
- aanpak van de analyse: analysetechnieken.

Niveau

- Kan complexe informatie en complexe probleemstellingen hanteren. Beheerst analysetechnieken. Gebruikt uiteenlopende informatiebronnen en reconstrueert gebeurtenissen logisch en accuraat.

2. (Maatschappelijk) Ondernemerschap

Definitie

Ziet patronen en verbanden in informatie en vertaalt die naar een voorstelling van toekomstige (gewenste) patronen en verbanden.

Ondernemerschap heeft betrekking op:

- gebruiken van een extern netwerk om business mogelijkheden op te sporen
- mogelijkheden zien waar anderen deze niet herkennen;
- gebruiken van concepten;
- vormen van nieuwe inzichten;
- creëren van nieuwe modellen. Verbinden van behoeften uit het ene gebied met oplossingen in het andere.

Niveau

- Gebruikt het bestaande netwerk en breidt het uit. Hanteert een planmatig aanpak, inclusief gebruik van concepten, om tot nieuwe business mogelijkheden te komen.

3. Ontwikkeling externe relaties

Definitie

Bouwt relaties op en creëert netwerken met mensen buiten de eigen organisatie, die van nut kunnen zijn bij de realisatie van werkdoelstellingen.

Ontwikkeling van externe relaties heeft betrekking op:

- de hoeveelheid contacten;
- de intensiteit van contacten;
- de diversiteit van contacten.

Niveau

- Ontwikkelt een groot scala aan contacten, die bij de realisatie van werkdoelstellingen van nut kunnen zijn. Handhaaft de relaties in het bestaande netwerk en breidt het netwerk uit.

4. Leiderschap

Definitie

Verkrijgt de medewerking van anderen om de gestelde doelen te bereiken en heeft het vermogen om een team te leiden.

Leiderschap heeft betrekking op:

- de verhouding tussen taakgerichte en relatiegerichte leiding;
- de mate waarin de leidinggevende verantwoording neemt voor het groepsresultaat.

Niveau

- Geeft werkinhoudelijke leiding en besteedt aandacht aan de relatie met en tussen teamleden; neemt de volle verantwoordelijkheid en besteedt aandacht aan ontwikkeling en mogelijkheden tot prestatieverbetering van het team en de individuele teamleden.

5. Prestatiegerichtheid

Definitie

Wil de gestelde doelstellingen halen, bij voorkeur overschrijden en prestaties voortdurend te blijven verbeteren.

Prestatiegerichtheid heeft betrekking op:

- opgelegde doelstellingen;
- kwaliteit output;
- tijdigheid van de output;
- wijze, waarop output wordt gerealiseerd;
- drang tot verbetering van het werk.

Niveau

- Stelt doelen voor zichzelf en anderen en probeert structurele verbeteringen in aanpak en output te realiseren.

6. People management

Definitie

Het motiveren en enthousiastmeren van medewerkers om een bepaald van te voren gedefinieerd resultaat te behalen: stimuleert medewerkers zodat zij zich optimaal kunnen ontwikkelen.

People management heeft betrekking op:

- het tonen van erkenning en waardering voor de prestaties van medewerkers
- medewerkers aanspreken op de eigen verantwoordelijkheid
- motiveren en stimuleren van de medewerkers
- zich tijdens het gesprek verplaatsen in de medewerker en meedenken mee vanuit zijn/haar gezichtspunt
- zich op de hoogte houden van wat er speelt binnen de organisatie door regelmatig vragen te stellen.
- medewerkers stimuleren om zicht persoonlijk te ontwikkelen
- praten met anderen, luisteren, aandacht voor anderen hebben, begrip tonen en zorgen dat anderen zich thuis voelen.
- medewerkers laten weten wat er van hen wordt verwacht.

Niveau

- Inspireert tot het navolgen van gezamenlijke doelen en het leveren van resultaat, laat hierbij voorbeeldgedrag zien.

Bestuurderdirecteur

Algemene kenmerken

De Bestuurderdirecteur is eindverantwoordelijk en belast met de aansturing van alle beleidsgebieden van de betreffende welzijnsorganisatie. De Bestuurderdirecteur heeft bevoegdheden welke zijn ontleend aan de statuten van de organisatie of aan een delegatie van de Raad van Toezicht. De Bestuurderdirecteur is de sleutelfiguur tussen de doelgroep van de organisatie, de omgeving en financiers.

Doel van de functie

Het bevorderen van de continuïteit en ontwikkeling van de organisatie door het ontwikkelen en realiseren van het strategisch en financieel beleid.

Organisatorische positie

De Bestuurderdirecteur bestuurt de organisatie en is eindverantwoordelijk. De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de Bestuurderdirecteur en op de algemene gang van zaken binnen de organisatie.

Resultaatgebieden

Strategisch en financieel beleid ontwikkelen en realiseren

- Ontwikkelt het strategisch en financieel beleid voor de gehele organisatie;
- Vertaalt strategische en financiële beleidsplannen van de organisatie naar concrete doelstellingen voor de onderscheiden beleidsgebieden en faciliteert de realisatie daarvan;
- Houdt rekening met de maatschappelijke functie van de organisatie.

Resultaat: Strategisch en financieel beleid ontwikkeld en gerealiseerd, zodanig dat randvoorwaarden zijn gecreëerd voor maatschappelijk ondernemerschap en de doelstellingen van de organisatie behaald kunnen worden.

Continuïteit en ontwikkeling bevorderen

- Vertegenwoordigt de organisatie in contacten met externen. Draagt de missie, visie en cultuur van de organisatie uit. Ontwikkelt netwerken die de positie van de organisatie versterken. Beïnvloedt het imago van de organisatie;
- Signaleert ontwikkelingen met betrekking tot welzijn en maatschappij en vertaalt deze naar mogelijkheden voor nieuwe dienstverlening en organisatie;
- Houdt de wensen van de doelgroep in de eigen markt in beeld. Creëert afzetmogelijkheden voor de diensten en producten. Vertaalt deze behoefte en ontwikkelingen in het landelijke, regionale en lokale welzijnsbeleid naar voorstellen voor aanpassing in het dienstenpakket. Weegt de haalbaarheid van de voorstellen af. Draagt zorg voor de implementatie;
- Vertoont ondernemerschap: neemt initiatieven, lobbyt in de politiek en bij andere organisaties.

Resultaat: Continuïteit bevorderd, zodanig dat de organisatie is staat is en blijft zijn missie, strategie en doelstellingen uit te voeren .

Organisatie aansturen

- Stuurt de organisatie en de beleidsgebieden aan in algemene zin op het gebied van personele, organisatorische en budgettaire aangelegenheden;
- Informeert periodiek de Raad van Toezicht over het gevoerde beleid, de voortgang en de ontwikkelingen binnen de organisatie;
- Treedt op als bestuurder in de zin van de Wet op de Ondernemingsraden.;

Resultaat: Organisatie aangestuurd, zodanig dat het vastgestelde beleid kan worden gerealiseerd.

Competenties

1. Visieontwikkeling

Definitie

Ontdekt nieuwe mogelijkheden, voordat zij zich voordoen, ontwikkelt een visie en handelt op basis daarvan.

Visieontwikkeling heeft betrekking op:

- vooruit denken;
- handelen, voordat men daartoe wordt gedwongen.

Niveau

1. Ontwikkelt een visie in de gehele organisatiecontext en in de ruime omgeving buiten de organisatie. Heeft een lange termijn visie op de toekomst van de organisatie.

2. (Maatschappelijk) Ondernemerschap

Definitie

Ziet patronen en verbanden in informatie en vertaalt die naar een voorstelling van toekomstige (gewenste) patronen en verbanden.

Ondernemerschap heeft betrekking op:

- gebruiken van een extern netwerk om business mogelijkheden op te sporen
- mogelijkheden zien waar anderen deze niet herkennen;
- gebruiken van concepten;
- vormen van nieuwe inzichten;

- creëren van nieuwe modellen. Verbinden van behoeften uit het ene gebied met oplossingen in het andere.

Niveau

- Gebruikt het bestaande netwerk en breidt het uit. Hanteert een planmatig aanpak, inclusief de ontwikkeling van nieuwe concepten en modellen, om tot nieuwe business mogelijkheden te komen. Moedigt ondernemend gedrag bij andere aan en ondersteunt hen.

3. Ontwikkeling externe relaties

Definitie

Bouwt relaties op en creëert netwerken met mensen buiten de eigen organisatie, die van nut kunnen zijn bij de realisatie van werkdoelstellingen.

Ontwikkeling van externe relaties heeft betrekking op:

- de hoeveelheid contacten;
- de intensiteit van contacten;
- de diversiteit van contacten.

Niveau

- Werkt planmatig aan ontwikkeling van contacten: stelt vast wie sleutelfiguren zijn en bouwt daarmee contacten op. Werkt systematisch aan de uitbreiding van het netwerk.

4. Beïnvloedend vermogen

Definitie

Kan anderen overtuigen en beïnvloeden door ideeën en plannen zo te presenteren aan anderen zodanig dat zij hun standpunt wijzigen en of hun activiteiten daarop aanpassen.

Beïnvloedend vermogen heeft betrekking op:

- complexiteit van de materie en situatie, waar beïnvloeding wordt toegepast;
- gevoeligheid van de onderwerpen.

Niveau

- Maakt gebruik van beïnvloedingsplannen en -strategieën, waarbij de aandacht wordt gericht op de gehele organisatiecontext. Zet netwerk/lobby en allianties in.

5. Commercieel bewustzijn

Definitie

Is gericht op het uiteindelijke organisatieresultaat en op de resultaten, die de algehele rentabiliteit van het bedrijf zullen verbeteren.

Commercieel bewustzijn heeft betrekking op:

- bewustzijn van kosten en baten;
- toegevoegde waarde van activiteiten.

Niveau

- Weegt investeringen en opbrengsten in tijd, geld of middelen tegen elkaar af en zoekt actief naar mogelijkheden voor optimalisatie. Kijkt hoe op eerdere activiteiten voort gebouwd kan worden en/of hoe zij gereconstrueerd kunnen worden om kostenbesparingen te bereiken. Betreft kosten als criterium bij alle te nemen besluiten. Onderneemt activiteiten die aanzienlijke toegevoegde waarde leveren voor de gehele organisatie, zowel op de korte als de lange termijn.

6. People management

Definitie

Het motiveren en enthousiastmeren van medewerkers om een bepaald van te voren gedefinieerd resultaat te behalen: stimuleert medewerkers zodat zij zich optimaal kunnen ontwikkelen.

People management heeft betrekking op:

- het tonen van erkenning en waardering voor de prestaties van medewerkers
- medewerkers aanspreken op de eigen verantwoordelijkheid
- motiveren en stimuleren van de medewerkers
- zich tijdens het gesprek verplaatsen in de medewerker en meedenken mee vanuit zijn/haar gezichtspunt
- zich op de hoogte houden van wat er speelt binnen de organisatie door regelmatig vragen te stellen.
- medewerkers stimuleren om zicht persoonlijk te ontwikkelen

- praten met anderen, luisteren, aandacht voor anderen hebben, begrip tonen en zorgen dat anderen zich thuis voelen.
- medewerkers laten weten wat er van hen wordt verwacht.

Niveau: inspireert tot het navolgen van gezamenlijke doelen en het leveren van resultaat, laat hierbij voorbeeldgedrag zien.