

Funcsiehandboek voor producerende letterenorganisaties

Juli 2023



in samenwerking met

AWWN

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Vergelijkend indelen: de rasteraanpak	4
3.	Beroep en bezwaar	8
4.	Referentieraster	11
5.	Referentiefuncties	12
6.	Bijlagen	13
	<i>Bijlage 1</i> <i>Format functieprofiel</i>	<i>14</i>
	<i>Bijlage 2</i> <i>Toelichting format functieprofiel</i>	<i>15</i>
	<i>Bijlage 3</i> <i>Indelingsinstrument 1</i>	<i>17</i>
	<i>Bijlage 4</i> <i>Indelingsinstrument 2</i>	<i>21</i>
	<i>Bijlage 5</i> <i>Synoniemenlijst</i>	<i>23</i>

1. Inleiding

Elke organisatie kent verschillende functies, bestaande uit pakketten van werk, die allen op hun eigen manier bijdragen aan het doel van de organisatie. Als werkgever wilt u deze verschillende pakketten van werk op een eerlijke manier belonen, maar hoe bepalen we welke beloning bij welke functie hoort en hoe de ene functie zich verhoudt tot de andere? Voor het bepalen van de juiste beloning dient de zwaarte - het niveau - van de functie te worden vastgesteld. Het niveau van de functie wordt bepaald door de samenstelling van de functie (taken en verantwoordelijkheden) en is altijd *relatief* ten opzichte van andere functies binnen de organisatie. Het functiehuis - de rangordening van functies - biedt inzicht in de interne niveauverhoudingen en is daarmee het fundament voor een eerlijke en rechtvaardige beloning van werk. Het functiehuis ligt namelijk ten grondslag aan het loongebouw.

Voldoen aan de Fair Practice Code is een belangrijk criterium binnen de subsidievoorwaarden van het ministerie van OCW en het Letterenfonds. Om eerlijke en gelijke beloning te waarborgen binnen de literaire festivals, manifestaties en literatuur-educatieve instellingen (hierna te noemen: producerende letterenorganisaties), is dit referentieraster vastgesteld. Het referentieraster is een collectieve rangordening van werk dat kenmerkend is voor de producerende letterenorganisaties en dient als hulpmiddel bij het indelen van eigen organisatiefuncties in de passende functiegroep. Het referentieraster bestaat uit 12 functiegroepen, met bijbehorende salarisgroepen. Gelijkwaardige functies vormen samen een functiegroep.

Hoe is het referentieraster tot stand gekomen?

Het referentieraster is opgesteld in het kader van programma fairPACCT door de zogeheten Ketentafel van Platform ACCT met behulp van externe functiewaarderingsdeskundigen van AWWN. Sinds juli 2022 heeft de ketentafel, bestaande uit vertegenwoordigers (zowel werkgevers als werknemers) van diverse producerende letterenorganisaties, ondersteunende organisaties en bemiddelaars, en onder leiding van een onafhankelijke voorzitter, gewerkt aan de ontwikkeling en realisatie van praktijkinstrumenten ter concretisering van eerlijke en gelijke beloning.

Voor wie?

In deze handleiding is uitgewerkt hoe werkgevers het referentieraster kunnen toepassen op hun eigen organisatie. Het referentieraster biedt werkgevers de handvatten bij het (vergelijkend) indelen van de eigen functies. De handleiding is tevens een informatiebron voor werknemers over het indelingsproces en de bezwaar- en beroepsprocedure.

2. Vergelijkend indelen: de rasteraanpak

Het referentieraster als indelingsinstrument

Het referentieraster is een rangordening van de meest herkenbare functies binnen een groep van organisaties, een branche. Het referentieraster fungeert als kapstok: op basis van vergelijking met de referentiefuncties kunnen organisaties hun eigen functies indelen in de passende functiegroep. Dit referentieraster is speciaal ontwikkeld voor de producerende letterenorganisaties waarbij de referentiefuncties gebaseerd zijn op veelvoorkomende functies binnen de letterenorganisaties. Het is een afspiegeling van de meest kenmerkende activiteiten en verantwoordelijkheden geclusterd per werkdomein.

Het belang van de functiecontext en -inhoud

Elke functie is context-specifiek, dat wil zeggen: de inhoud van de functie wordt bepaald door het veld waarin deze opereert. Dit veld bestaat uit verschillende dimensies: het werkdomein, de sector, de desbetreffende organisatie en de situering van de functie binnen de organisatie (afdeling). Ook de omvang, omzet en reikwijdte van de organisatie kunnen invloed hebben op de taken en verantwoordelijkheden van de functie. De activiteiten van een marketeer bij een kleine uitgeverij zullen bijvoorbeeld anders zijn dan die van een marketeer bij een internationaal literatuurfestival, hoewel ze dezelfde functietitel houden. Deze verschillen in activiteiten hebben mogelijk weer invloed op de zwaarte van de functie. Daarom is het belangrijk om een duidelijk beeld te krijgen van de inhoud van de functie eer deze kan worden vergeleken en ingedeeld.

Stappenplan: vergelijkend indelen

Onderstaand vindt u een stappenplan voor het vergelijkend indelen van organisatiefuncties op het referentieraster.

Stap 1 – Beschrijf de organisatiefunctie en leg functie-informatie vast in een functieprofiel (zie bijlage 1 voor het format functieprofiel). Hiervoor kunt u gebruik maken van de handleiding opstellen functieprofiel (zie bijlage 2)

Stap 2 – Selecteer één of twee geschikte referentiefuncties uit het referentieraster

Stap 3 – Vergelijk de in te delen organisatiefunctie met de referentiefunctie(s) en onderzoek de overeenkomsten en verschillen

Stap 4 – Deel de organisatiefunctie in een functiegroep in

Stap 5 – Informeer de werknemer over de indeling van de functie

Stap 1 – Beschrijf de organisatiefunctie en leg functie-informatie vast in een functieprofiel

Voordat een functie vergelijkend kan worden ingedeeld, moet de functie-inhoud duidelijk zijn. De functie-inhoud kunt u vastleggen in een functieprofiel. Op deze manier is voor alle partijen duidelijk of alle relevante taken en verantwoordelijkheden zijn meegenomen bij de indeling.

In bijlage 1 vindt u een format voor het functieprofiel. Dit format is gehanteerd bij het opstellen van de referentieprofielen. In bijlage 2 kunt u nader bestuderen hoe het functieprofiel inhoudelijk zou kunnen worden opgebouwd.

Bij het bepalen van de inhoud van een functieprofiel kunt u o.a. de volgende vragen stellen:

- Wat zijn de hoofdactiviteiten van de functie?
- Wat zijn de bevoegdheden/kaders van de functie?
- Welke invloed moet de functie uitoefenen op anderen?

Ook kunt u de referentiefuncties als leidraad gebruiken bij het samenstellen van de inhoud van de organisatiefunctie. U kunt de functie-inhoud bepalen met behulp van de vragen en voorbeelden gegeven in de indelingsinstrumenten (zie bijlage 3 en 4) en eventueel aanvullen zodat deze past bij de specifieke functie binnen uw organisatie. Tevens kunt u deze toetsen bij de functiehouder.

In kleinere organisaties komen regelmatig samengestelde functies voor. Samengestelde functies zijn functies die werkzaamheden bevatten uit meer dan één vakgebied. Bijvoorbeeld: een marketeer die ook bijdraagt aan de fondsenwerving en tevens productionele taken uitvoert (zie referentiefunctie *01.06 Marketeer en fondsenwerver*). Bij het opstellen van een functieomschrijving voor een dergelijke samengestelde functie kunt u een combinatie van resultaatgebieden uit verschillende referentiefuncties gebruiken.

In de meeste gevallen zal de functie-informatie worden vastgesteld door de zakelijk directeur of personeelszaken. Na het opstellen van het functieprofiel bespreken de leidinggevende en de medewerker(s) het functieprofiel ter toetsing van de inhoud. Waar nodig passen zij het profiel aan. De medewerkers tekenen het functieprofiel “voor gezien” en de leidinggevende(n) “voor akkoord”. De medewerker behoudt het recht om na de indelingsbeslissing in een de interne bezwaarfase (zie hoofdstuk 3) nog aan te dringen op (beperkte) aanpassingen van het functieprofiel.



Tip

- Bekijk (soortgelijke) organisatiefuncties.
- Kijk in de bijlage voor vergelijkbare functienamen van referentiefuncties.
- Bekijk vacatureteksten. Hierin staan vaak belangrijke activiteiten en verantwoordelijkheden beschreven.
- Bekijk functieprofielen van andere functies in uw organisatie om een duidelijk beeld te krijgen van de onderlinge relaties en verantwoordelijkheden. Hoe zijn de activiteiten verdeeld? Bij wie ligt de eindverantwoordelijkheid?

Stap 2 – Selecteer één of twee referentiefunctie uit het referentieraster

Wanneer u de kernactiviteiten en verantwoordelijkheden van de organisatiefunctie heeft beschreven, zoekt u de geschikte referentiefuncties bij de in te delen functie. Dat kan met behulp van het raster.

Let op: het gaat hierbij om de functie-inhoud (de verantwoordelijkheden en de werkzaamheden) en niet om de functienaam. Uit de synoniemenlijst (zie bijlage 5) kan worden herleid onder welke andere benamingen referentiefuncties in de branche voorkomen.

Geschikte referentiefuncties zijn functies die inhoudelijk (taken en verantwoordelijkheden) overeenkomen met de in te delen functie. In te delen functies kunnen ook taken bevatten van meerdere referentiefuncties. In dat geval kunnen verschillende referentiefuncties worden geselecteerd.

Bij het selecteren van een referentiefunctie kan de keuze vallen op functies die in hetzelfde werkgebied zitten, óf waarvan de aard van het werk vergelijkbaar is of raakvlakken heeft. De *producent* zou bijvoorbeeld een geschikte referentiefunctie kunnen zijn bij het indelen van functies die tevens een organiserend en coördinerend karakter hebben. De *medewerker educatie en talentontwikkeling* zou als referentie kunnen fungeren voor functies met een eigen vakgebied, die van uitvoerende aard zijn en tevens ondersteunen in de beleidsvoorbereiding.

Stap 3 – Vergelijk de in te delen organisatiefunctie met de referentiefunctie(s) en onderzoek de verschillen

Nu kan de in te delen functie inhoudelijk vergeleken worden met de referentiefunctie(s). Bestudeer hierbij de overeenkomsten en verschillen tussen de in te delen functie en de geselecteerde referentiefunctie(s). Indien de in te delen functie gelijk is aan de referentiefunctie(s) kan deze direct ingedeeld worden in dezelfde functiegroep als de referentiefunctie(s). Indien er verschillen bestaan tussen de in te delen functie en de referentiefunctie(s) moeten de verschillen worden geïnterpreteerd worden. Het gaat hierbij om de hoofdlijnen, niet om de details.

Vervolgens, bepaalt u op basis van de onderzochte overeenkomsten en verschillen of de functie in dezelfde, een hogere of een lagere functiegroep thuishoort dan de referentiefunctie(s). Gebruik bij het indelen de richtinggevende vragen die staan in de indelingsinstrumenten (bijlage 3 en 4).

Stap 4 – Deel de organisatiefunctie in een functiegroep in

Op basis van een afweging van de overeenkomsten en verschillen tussen de in te delen functie en de referentiefunctie(s) dient u tot een conclusie te komen.

Er bestaat een aantal mogelijkheden:

- De in te delen functie verschilt niet of nauwelijks van de referentiefunctie(s), of de verschillen zijn klein. De indeling in de functieschaal is dan gelijk aan die van de referentiefunctie(s).
- Er is sprake van 'plussen' en 'minnen', maar zijn deze gering in aantal en hebben ze geen betrekking op de kerntaken en verantwoordelijkheden dan kan bijna altijd worden geconcludeerd dat de functieschaal gelijk is aan de referentiefunctie(s).
- Zijn er veel 'plussen' en 'minnen' en hebben ze betrekking op de kerntaken en verantwoordelijkheden, dan zal de functie met meerdere referentiefunctie(s) moeten worden vergeleken

'Plussen' ten opzichte van de geselecteerde referentiefunctie kunnen onder andere ontstaan door:

- Verbreding van de functie
- Verdieping van de functie
- Multifunctionaliteit en multi-inzetbaarheid

Let op: een verbreding of verdieping hoeft niet automatisch te leiden tot een verzwaring van de functie en dus tot indeling in een hogere functiegroep. Een voorbeeld van een verbreding van het takenpakket die niet leidt tot verzwaring is een zakelijk directeur ook de personeelsadministratie doet. Wanneer op basis van de verschillende uit te voeren werkzaamheden zaken moeten worden gecombineerd om tot beslissingen te komen, leidt dit meestal wel tot een verzwaring van de functie

'Minnen' kunnen bijvoorbeeld ontstaan wanneer bepaalde in de referentiefunctie opgenomen werkzaamheden binnen de eigen organisatie niet voorkomen of omdat er bepaalde werkzaamheden bij een andere functie zijn neergelegd.

U kunt de indelingsbeslissing onderbouwen en vastleggen aan de hand van een van de indelingsinstrumenten (zie bijlage 3 en 4).

Stap 5 – Informeer de werknemer over de indeling van de functie

De betrokken medewerker dient geïnformeerd te worden over het indelingsbesluit. Verstrek in ieder geval de volgende informatie:

- De functie van de werknemer
- De functiegroep waarin u de functie heeft ingedeeld
- De argumentatie van de indeling
- De loonconsequenties voor de werknemer

Het is van belang dat de genomen indelingsbeslissingen goed worden onderbouwd en gecommuniceerd naar de medewerker, bij voorkeur op een indelingsformulier (zie bijlage 3 of 4). In de uitleg worden de gebruikte referentiefuncties aangegeven en wordt op hoofdkenmerken toegelicht waarom de ingedeelde functie lichter, gelijkwaardig of zwaarder is dan de gebruikte referentiefunctie.

Onderhoud

Functies kunnen in de loop der tijd veranderen of er kunnen binnen de organisatie nieuwe functies ontstaan. Daarom is het belangrijk om de functieprofielen van tijd tot tijd te controleren op inhoud en te reviseren. U kunt hiervoor een onderhoudsprocedure afspreken en de medewerker meenemen in dit proces.

Beroep of bezwaar

Elke medewerker heeft het recht om bezwaar of beroep aan te tekenen tegen het indelingsbesluit. Voordat een medewerker een bezwaar indient, overlegt de medewerker eerst met zijn leidinggevende over de functie-indeling. Indien de medewerker na dit gesprek van mening blijft dat de functie niet juist omschreven of ingedeeld is, kan de medewerker bezwaar aantekenen. Zie hiervoor de bezwaar- en beroepsprocedure (zie hoofdstuk 3).

3. Beroep en bezwaar

Gewone versie, gelet op cao Toneel en Dans

De producerende letterenorganisaties enten hun referentiefuncties zoveel mogelijk op de cao Toneel en Dans. Volgens deze cao heeft de werknemer het recht om bezwaar en beroep aan te tekenen tegen het door de werkgever genomen indelingsbesluit. Bezwaar en beroep zijn mogelijk wanneer de medewerker van mening is dat diens functie niet of (bij functiewijziging) niet meer juist is beschreven of ingedeeld. De hierop betrekking hebbende procedure bestaat uit drie fases:

- De bezwaarfase
- De interne behandeling van het beroep
- De externe behandeling van het beroep

De bezwaarfase

Een medewerker kan bezwaar aantekenen (een verzoek tot herweging doen) indien de medewerker van mening is dat het indelingsbesluit ten aanzien van diens functie onjuist is. Bijvoorbeeld doordat de functie-informatie aan de hand waarvan hij is ingedeeld niet correct is.

1. Het verzoek tot heroverweging van het resultaat en de bijbehorende motivatie dienen schriftelijk ingediend te worden bij personeelszaken of de verantwoordelijke functionaris binnen één maand nadat de medewerker schriftelijk de functie-indeling heeft ontvangen.
2. Na de indiening vindt op initiatief van personeelszaken of de verantwoordelijke functionaris in eerste instantie het gesprek plaats tussen de medewerker en diens direct leidinggevende. Het gesprek tussen leidinggevende en medewerker, alsmede de schriftelijke weergave van de uitkomst van het gesprek, dienen binnen één maand na ontvangst van het bezwaarschrift plaats te vinden c.q. te worden vastgelegd.

De interne beroepsfase

Indien de leidinggevende achter het ingediende bezwaar staat of indien de medewerker van mening is dat het gesprek met de leidinggevende niet tot een bevredigende oplossing heeft geleid, kan de interne beroepsfase in gang gezet worden.

3. Het interne beroep dient binnen één maand na de schriftelijke weergave van de uitkomst van de interne bezwaarfase ingediend te worden bij personeelszaken.
4. Personeelszaken of de verantwoordelijke functionaris draagt zorg voor:
 - De tijdige behandeling door de beroepscommissie
 - Het tijdig beschikbaar stellen van alle documenten omtrent het beroep
5. De interne beroepscommissie kan allereerst het ingediende beroep al dan niet ontvankelijk verklaren. Dit betekent een uitspraak over het al dan niet voldoen aan de formele vereisten. Een en ander dient schriftelijk te worden vastgelegd en aan personeelszaken ter beschikking te worden gesteld voor afhandeling en mededeling aan betrokken medewerker.

De formele vereisten zijn:

- Aan de in de procedure gestelde termijnen moet zijn voldaan
- De inhoudelijke argumentatie van de medewerker om in beroep te gaan moet gegrond zijn, dat wil zeggen dat deze relevante, ter zake doende argumenten moeten bevatten

De externe beroepsfase

6. Indien het beroep niet ontvankelijk wordt verklaard en de medewerker zich niet in dit besluit kan vinden, dan kan de medewerker de externe beroepsprocedure in gang zetten (zie stap 8). Voor de cao Toneel en Dans is deze geregeld via de werkgeversvereniging NAPK, voor de Letterenorganisaties kan dit lopen via de rechter.
7. Indien het beroep ontvankelijk wordt verklaard, wordt het in behandeling genomen door de interne beroepscommissie. De commissie op haar beurt schakelt de verantwoordelijke functionaris in voor het opnieuw in behandeling nemen van de functie-indeling.
8. De uitslag van het onderzoek en de gevolgen daarvan dienen, binnen één maand, na het indienen van het interne beroep, schriftelijk te worden vastgelegd en (via personeelszaken) meegedeeld aan de betrokken medewerker.

Lichte versie, organisaties < € 2 miljoen omzet per jaar en/of zonder afdeling personeelszaken

De producerende letterenorganisaties enten hun referentiefuncties zoveel mogelijk op de cao Toneel en Dans. Volgens deze cao heeft de werknemer het recht om bezwaar en beroep aan te tekenen tegen het door de werkgever genomen indelingsbesluit. Bij de letterenorganisaties kan dat ook via een zogeheten lichte versie, afgeleid van de algemene principes in de Governance Code Cultuur. Bezwaar en beroep zijn mogelijk wanneer de medewerker van mening is dat diens functie niet of (bij functiewijziging) niet meer juist is beschreven of ingedeeld. De hierop betrekking hebbende procedure bestaat uit drie fases:

- De bezwaarfase
- De interne behandeling van het beroep
- De externe behandeling van het beroep

De bezwaarfase

Een medewerker kan bezwaar aantekenen (een verzoek tot herweging doen) indien de medewerker van mening is dat het indelingsbesluit ten aanzien van diens functie onjuist is. Bijvoorbeeld doordat de functie-informatie aan de hand waarvan hij is ingedeeld niet correct is.

1. Het verzoek tot heroverweging van het resultaat en de bijbehorende motivatie dienen schriftelijk ingediend te worden bij personeelszaken of de verantwoordelijke functionaris of bij afwezigheid daarvan bij de direct leidinggevende binnen één maand nadat de medewerker schriftelijk de functie-indeling heeft ontvangen.
2. Na de indiening vindt op initiatief van personeelszaken of de verantwoordelijke functionaris in eerste instantie het gesprek plaats tussen de medewerker en diens direct leidinggevende. Het gesprek tussen leidinggevende en medewerker, alsmede de schriftelijke weergave van de uitkomst van het gesprek, dienen binnen één maand na ontvangst van het bezwaarschrift plaats te vinden c.q. te worden vastgelegd.

De interne beroepsfase

Indien de leidinggevende niet achter het ingediende bezwaar staat of indien de medewerker van mening is dat het gesprek met de leidinggevende niet tot een bevredigende oplossing heeft geleid, kan de interne beroepsfase in gang gezet worden.

3. Het interne beroep dient binnen één maand na de schriftelijke weergave van de uitkomst van de interne bezwaarfase ingediend te worden bij personeelszaken of bij afwezigheid daarvan bij het bestuur c.q. de raad van toezicht onder afschrift aan de leidinggevende
4. Personeelszaken of bij afwezigheid daarvan de leidinggevende draagt zorg voor:

- De tijdige behandeling door het bestuur c.q. de raad van toezicht
 - Het tijdig beschikbaar stellen van alle documenten omtrent het beroep
5. Het bestuur c.q. de raad van toezicht kan allereerst het ingediende beroep al dan niet ontvankelijk verklaren. Dit betekent een uitspraak over het al dan niet voldoen aan de formele vereisten. Een en ander dient schriftelijk te worden vastgelegd en ter beschikking te worden gesteld voor afhandeling en mededeling aan betrokken medewerker.

De formele vereisten zijn:

- Aan de in de procedure gestelde termijnen moet zijn voldaan
- De inhoudelijke argumentatie van de medewerker om in beroep te gaan moet gegrond zijn, dat wil zeggen dat deze relevante, ter zake doende argumenten moeten bevatten

De externe beroepsfase

6. Indien het beroep niet ontvankelijk wordt verklaard en de medewerker zich niet in dit besluit kan vinden, dan kan de medewerker de externe beroepsprocedure in gang zetten (via de rechter of n.t.b.).
7. Indien het beroep ontvankelijk wordt verklaard, wordt het in behandeling genomen door het bestuur c.q. de raad van toezicht. Het bestuur c.q. de raad van toezicht kan indien nodig een externe onafhankelijke deskundige, functiewaarderings-adviseur inschakelen.
8. De uitslag van het onderzoek en de gevolgen daarvan dienen, binnen één maand, na het indienen van het interne beroep, door het bestuur c.q. de raad van toezicht schriftelijk te worden vastgelegd en (via personeelszaken of bij afwezigheid daarvan via de leidinggevende) meegedeeld aan de betrokken medewerker. Bij inschakelen van een externe deskundige kan dit proces met 6 weken worden verlengd.
9. Indien het beroep niet wordt gehonoreerd en de medewerker zich niet in dit besluit kan vinden, dan kan de medewerker de externe beroepsprocedure in gang zetten (via de rechter of n.t.b.).

4. Referentieraster

Funcatiegroep	Directie & bureaustaf	Publiek	Productie	Communicatie & publicaties
XII	01.01 Algemeen directeur II 01.02 Zakelijk directeur II			
XI				
X	01.01 Algemeen directeur I 01.02 Zakelijk directeur I			
IX				
VIII		02.01 Hoofd educatie en talentontwikkeling 02.02 Hoofdprogrammeur	03.01 Hoofd productie	04.01 Hoofd marketing en communicatie 04.02 Hoofdredacteur
VII	01.07 HR-adviseur	02.03 Programmamaker		
VI	01.06 Marketeer en fondsenwerver		03.02 Producent	
V	01.03 Medewerker financiële administratie 01.04 Medewerker sponsoring en fondsenwerving 01.05 Medewerker acquisitie en verhuur	02.04 Medewerker educatie en talentontwikkeling	03.03 Productieassistent	04.03 (Online) redacteur 04.04 Marketeer
IV				
III				
II		02.05 Locatiemedewerker		
I				

5. Referentiefuncties

Positie in de organisatie

Valt onder leiding van raad van toezicht/bestuur
 Geeft leiding aan team/staf

Functiedoel

Ontwikkelen, mede vaststellen en realiseren van de doelstellingen, zodanig dat binnen de kaders een programma ontstaat dat het voortbestaan van de organisatie ondersteunt.

Resultaatverwachting

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> - samen met de zakelijk directeur en/of team vormen van een visie op de koers van de organisatie en formuleren van het strategisch beleid - vertalen van strategisch beleid naar meerjaren- en jaarplannen - doen van voorstellen en/of vaststellen van de doelstellingen - bespreken van beleid/plannen met RvT en, na accordering door RvT, aansturen en bewaken van de realisatie ervan 	<ul style="list-style-type: none"> - toekomstbestendig beleid - haalbaarheid van de doelstellingen - haalbaarheid van meerjarenplan (incl. budget)
Artistiek functioneren	<ul style="list-style-type: none"> - opstellen van (jaar)plannen, vaststellen van programma, e.d. in overleg met het team - werven van medewerkers, stimuleren van creativiteit - signaleren van en inspelen op ontwikkelingen binnen de eigen sector 	<ul style="list-style-type: none"> - mate waarin plannen en omzet gerealiseerd zijn - significantie van gesignaleerde ontwikkelingen voor de organisatie
Imago en naamsbekendheid	<ul style="list-style-type: none"> - profileren van de organisatie naar buiten - opbouwen en onderhouden van een netwerk van verwante instellingen, subsidiënten, fondsen en belanghebbenden, vorm en zakelijk inhoud geven aan samenwerkingsverbanden - behartigen van de belangen van de organisatie bij de politieke besluitvorming 	<ul style="list-style-type: none"> - bekendheid van organisatie bij relevante partijen - bruikbaarheid en relevantie van het relatienetwerk - doeltreffendheid lobbyactiviteiten
Interne organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - aansturen van de afdelingen/medewerkers - zorgdragen voor een gezonde artistieke positie - zorgdragen voor de waarborging van de artistieke uitgangspunten 	<ul style="list-style-type: none"> - efficiëntie van de artistieke organisatie - haalbaarheid artistieke uitgangspunten
Leidinggeven	<ul style="list-style-type: none"> - zorgen voor een adequate personeelsontwikkeling - motiveren van medewerkers, beoordelen van de prestaties, bijsturen, instrueren en opleiden (coachen en begeleiden) - zorgen voor de realisatie van HR-beleid en toepassing van onderliggende personeelssystemen 	<ul style="list-style-type: none"> - inspirerend leiderschap - doelrealisatie door medewerkers - motivatie bij medewerkers - beschikbaarheid van medewerkers

Algemeen directeur I

Algemeen directeur bij een organisatie met een jaaromzet tot circa € 2 miljoen.

Algemeen directeur II

Algemeen directeur bij een organisatie met een jaaromzet vanaf circa € 2 miljoen.

Positie in de organisatie

Valt onder leiding van raad van toezicht/bestuur
 Geeft leiding aan team/staf

Functiedoel

Ontwikkelen, mede vaststellen en realiseren van de (zakelijke) doelstellingen van de organisatie, zodanig dat binnen richtlijnen een gezonde financiële situatie ontstaat en de organisatie kan voortbestaan.

Resultaatverwachting

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> - samen met algemeen directeur vormen van een visie op de koers van de organisatie en formuleren van het strategisch beleid - vertalen van strategisch beleid naar meerjarenplan en jaarplannen - doen van voorstellen en/of vaststellen van de doelstellingen - bespreken van beleid/plannen met RvT en, na accordering door RvT, aansturen en bewaken van de realisatie ervan 	<ul style="list-style-type: none"> - toekomstbestendig beleid - haalbaarheid van de doelstellingen - haalbaarheid van meerjarenplan (incl. budget)
Behaalde (financiële) resultaten	<ul style="list-style-type: none"> - opstellen van (financiële) jaarplannen, budgetten e.d. en na goedkeuring bewaken hiervan - verwerven van financiële middelen bij publieke subsidiënten en private fondsen, onderhouden van contacten en delegeren van de fondsenwerving - (laten) voeren van commerciële onderhandelingen met klanten en leveranciers - rapporteren over de financiële situatie 	<ul style="list-style-type: none"> - mate waarin plannen en omzet gerealiseerd zijn - doorlopen van procedures met kwaliteit - resultaat van de onderhandeling
Imago en naamsbekendheid	<ul style="list-style-type: none"> - profileren van de organisatie naar buiten - opbouwen en onderhouden van relevant netwerk, vorm en zakelijk inhoud geven aan samenwerkingsverbanden - behartigen van de belangen van de organisatie bij de politieke besluitvorming 	<ul style="list-style-type: none"> - bekendheid van organisatie bij relevante partijen - bruikbaar en relevant netwerk - doeltreffendheid lobbyactiviteiten
Interne organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - aansturen van het team - (mede) zorgdragen voor een gezonde financiële positie en bedrijfsvoering - realiseren van beschikbaarheid van faciliteiten 	<ul style="list-style-type: none"> - efficiëntie van de interne organisatie - financiële positie - mate waarin de faciliteiten de activiteiten ondersteunen
Leidinggeven	<ul style="list-style-type: none"> - zorgen voor een adequate personeelsontwikkeling - motiveren van medewerkers, beoordelen van de prestaties, bijsturen, instrueren en opleiden (coachen en begeleiden) - zorgen voor de realisatie van HR-beleid en toepassing van onderliggende personeelssystemen 	<ul style="list-style-type: none"> - mate van inspirerend leiderschap - doelrealisatie door medewerkers - motivatie bij medewerkers

Functie **Zakelijk directeur**

01.02

Resultaatgebieden

Kernactiviteiten

Resultaatcriteria

- beschikbaarheid van medewerkers

Zakelijk directeur I

Zakelijk directeur bij een organisatie met een jaarmzet tot circa € 2 miljoen.

Zakelijk directeur II

Zakelijk directeur bij een organisatie met een jaarmzet vanaf circa € 2 miljoen.

Positie in de organisatie

Valt onder leiding van leidinggevende
Geeft leiding aan niet van toepassing

Functiedoel

Verzorgen van de financiële administratie van de organisatie.

Resultaatverwachting

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Verzorgde administratie	<ul style="list-style-type: none">- controleren of de aangeleverde gegevens kloppen- vragen naar uitleg bij onduidelijkheden aan verantwoordelijke medewerker- verwerken van gegevens in de administratie volgens voorschriften	<ul style="list-style-type: none">- kwaliteit en actualiteit van bijgehouden administraties
Rapportage en analyse	<ul style="list-style-type: none">- maken van overzichten, samenvattingen en rapportages, signaleren van knelpunten en melden aan leidinggevende of directie	<ul style="list-style-type: none">- juistheid van gegevens- tijdig signaleren en melden van knelpunten
Crediteuren	<ul style="list-style-type: none">- verwerken van binnenkomende facturen volgens voorschriften en afstemmen met betrokkenen bij onduidelijkheden in- en extern- verzorgen van de crediteuren administratie- gereedzetten voor betaling	<ul style="list-style-type: none">- juistheid en actualiteit van administratie- tijdigheid van betalen
Debiteuren	<ul style="list-style-type: none">- verwerken van rekeningen/facturen- ophelderen van onduidelijkheden door navraag bij betrokkenen- verwerken van betalingen in de administratie- bewaken van de krediettermijnen, zo nodig versturen van betalingsherinneringen en informeren van leidinggevende	<ul style="list-style-type: none">- juistheid en actualiteit van administratie- tijdigheid van innen facturen
Bijdrage aan totstandkoming rapportage	<ul style="list-style-type: none">- voorbereiden en verzorgen van periodieke rapportages- voorbereiden van de belastingaangiften- melden van bijzonderheden aan leidinggevende- zo nodig betrekken van externe partijen bij de voorbereiding- bespreken van concepten met leidinggevende	<ul style="list-style-type: none">- betrouwbaarheid van financiële positie en resultaten- tijdige afstemming met leiding
Verzorgde afdrachten	<ul style="list-style-type: none">- opmaken en afstemmen van afdrachten van belastingen, (verzekerings-)premies e.d.	<ul style="list-style-type: none">- correctheid afdrachten
Overig	<ul style="list-style-type: none">- bijhouden van ontwikkelingen op het eigen vakgebied- bespreken van nieuwe ontwikkelingen met de leidinggevende en/of het team	<ul style="list-style-type: none">- actualiteit en volledigheid van ter beschikking zijnde kennis

Positie in de organisatie

Valt onder leiding van leidinggevende
Geeft leiding aan niet van toepassing

Functiedoel

Ontwikkelen en uitvoeren van sponsoring- en fondsenwervingsactiviteiten

Resultaatverwachting

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Bijdrage aan fondsenwervingsbeleid	- leveren van input van sponsoring- en fondsenwervingsbeleid, mecenaat en vriendenbeleid	- bruikbaarheid input
Ontwikkelde sponsoring- en fondsenwervingsactiviteiten	- uitwerken sponsoring- en fondsenwervingsactiviteiten op basis van vastgesteld beleid en budget - opbouwen en onderhouden van contacten met relevante relaties en netwerken	- kwaliteit en haalbaarheid activiteiten - bruikbaarheid en beschikbaarheid netwerk
Uitgevoerde sponsoring- en fondsenwervingsactiviteiten	- plannen en uitvoeren van campagnes en activiteiten gericht op sponsoring en fondsenwerving, eventueel samen met medewerkers van andere afdelingen van de organisatie - uitwerken van maatwerkvoorstellen, tegenprestaties en evaluaties, in overleg met leidinggevende - bewaken van budget	- kwaliteit en resultaat van uitvoering van activiteiten - tijdige planning en uitvoering - kwaliteit uitwerking maatvoorstellen, tegenpresentaties en evaluaties
Overig	- bijhouden van ontwikkelingen op het eigen vakgebied - bespreken van nieuwe ontwikkelingen met de leidinggevende en/of het team	- actualiteit en volledigheid van ter beschikking zijnde kennis

Positie in de organisatie

Valt onder leiding van leidinggevende
Geeft leiding aan niet van toepassing

Functiedoel

Ontwikkelen en uitvoeren van commerciële activiteiten, acquisitie en verhuur.

Resultaatverwachting

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Bijdrage aan commercieel beleid, acquisitie en verhuur	<ul style="list-style-type: none"> - leveren van input voor bedrijfseconomische en organisatorische exploitatie - mede ontwikkelen van commerciële strategieën voor verschillende publiekssegmenten in overleg met de leidinggevende 	<ul style="list-style-type: none"> - bruikbaarheid input - passende commerciële strategieën
Ontwikkelde commerciële activiteiten en serviceverlening	<ul style="list-style-type: none"> - uitwerken commerciële activiteiten en serviceverlening op basis van vastgesteld beleid en budget - opbouwen en onderhouden van contacten met externe dienstverleners, leveranciers, (nieuwe) huurders en gebruikers - opstellen van acquisitieprospecten 	<ul style="list-style-type: none"> - effectiviteit en haalbaarheid activiteiten - bruikbaarheid en beschikbaarheid netwerk - doeltreffendheid acquisitie
Uitgevoerde commerciële activiteiten en serviceverlening	<ul style="list-style-type: none"> - zorgen voor verhuur van (zaal)ruimtes, faciliteiten en aanvullende diensten - plannen en uitvoeren van overige commerciële activiteiten - aansturen van betrokkenen bij de uitvoering, zoals medewerkers publieksservice - uitwerken van contracten, offertes en dergelijke in overleg met de leidinggevende - administreren van inkoop/verkoop/verhuur met betrekking tot bedrijfsmiddelen en ruimtes - bewaken van budget 	<ul style="list-style-type: none"> - kwaliteit van uitvoering van activiteiten - tijdige planning en uitvoering - doeltreffendheid aansturing - juistheid administratie
Overig	<ul style="list-style-type: none"> - bijhouden van ontwikkelingen op het eigen vakgebied - bespreken van nieuwe ontwikkelingen met de leidinggevende en/of het team 	<ul style="list-style-type: none"> - actualiteit en volledigheid van ter beschikking zijnde kennis

Positie in de organisatie

Valt onder leiding van directie/leidinggevende
Geeft leiding aan niet van toepassing

Functiedoel

(Mede) ontwikkelen en realiseren van marketing-, promotie en fondsenwervingsactiviteiten voor de organisatie.

Resultaatverwachting

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Bijdrage aan marketing- en promotiebeleid	<ul style="list-style-type: none"> - adviseren over het marketing- en promotiebeleid aan de directie - mede ontwikkelen van delen van marketingplan en -strategieën voor verschillende publiekssegmenten in overleg met leidinggevende en/of team 	<ul style="list-style-type: none"> - bruikbaarheid input - passend marketingplan
Uitgevoerde fondsenwervingsactiviteiten	<ul style="list-style-type: none"> - plannen en uitvoeren van campagnes en activiteiten gericht op sponsoring en fondsenwerving, eventueel samen met medewerkers van andere afdelingen van de organisatie - uitwerken van maatwerkvoorstellen, tegenprestaties en evaluaties, in overleg met leidinggevende - bewaken van budget - uitzoeken en ondersteunen bij de aanvraag van subsidies en fondsen bij particulieren, bedrijven en instituten 	<ul style="list-style-type: none"> - kwaliteit en haalbaarheid van campagnes en activiteiten - tijdige planning en uitvoering - kwaliteit uitwerking maatvoorstellen, tegenpresentaties en evaluaties
Ontwikkelde en uitgevoerde productieactiviteiten	<ul style="list-style-type: none"> - leveren van input bij de ontwikkeling van producties en evenementen - mede organiseren van producties en evenementen - mede produceren en coördineren van producties en evenementen 	<ul style="list-style-type: none"> - haalbaarheid en succes evenementen - kwaliteit van uitvoering van activiteiten - tijdige planning en uitvoering
Ontwikkelde en uitgevoerde promotie en websitecontent	<ul style="list-style-type: none"> - leveren van input bij de ontwikkeling van promotiemateriaal, w.o. campagnes, advertenties, filmpjes e.d. - bijhouden en plaatsen van content op de website - opstellen van teksten voor communicatiemiddelen zoals website, social media, nieuwsbrieven e.d. - onderhouden en initiëren van contact met leden en lezers middels online communicatiemiddelen 	<ul style="list-style-type: none"> - doeltreffendheid campagnes en communicatie - betrokkenheid - aantal geworven leden/lezers
Overig	<ul style="list-style-type: none"> - bijhouden van ontwikkelingen op het eigen vakgebied - bespreken van nieuwe ontwikkelingen met de leidinggevende en/of het team 	<ul style="list-style-type: none"> - actualiteit en volledigheid van ter beschikking zijnde kennis

Positie in de organisatie

Valt onder leiding van directie
 Geeft leiding aan niet van toepassing

Functiedoel

Adviseren over en uitvoering geven aan het HR-beleid van de organisatie.

Resultaatverwachting

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Advies HR-beleid en -instrumenten	<ul style="list-style-type: none"> - volgen van ontwikkelingen, interpreteren van de invloed op de eigen organisatie en medewerkers - adviseren over HR-beleid, instrumenten en regelingen - na goedkeuring uitwerken en implementeren in de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> - actualiteit kennis - mate waarin wordt voldaan aan wettelijke kaders - kwaliteit advies - doeltreffendheid - instrumenten
Personeelsvoorziening	<ul style="list-style-type: none"> - mede uitvoeren van het wervings- en selectieproces, adviseren over aanstelling en arbeidsvoorwaarden - in overleg met leidinggevenden zorgen voor de beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel 	<ul style="list-style-type: none"> - tijdige beschikbaarheid van medewerkers - deskundigheid en vakbekwaamheid medewerkers
Oplossingen personele vraagstukken	<ul style="list-style-type: none"> - beoordelen van personele vraagstukken (op het gebied van functioneren, opleidingen, arbeidsconflicten, rechtspositionele kwesties), achterhalen van de achtergronden en oorzaken - afstemmen over oplossingen hiervoor - adviseren van medewerkers en directie 	<ul style="list-style-type: none"> - doeltreffendheid van oplossingen - aanvaardbaarheid van de uitkomst voor partijen - binnen wettelijke kaders
Personeelsinformatie	<ul style="list-style-type: none"> - zorgen voor actuele personeels- en salarisgegevens - opstellen van managementrapportages, verstrekken van informatie voor het (sociaal) jaarverslag 	<ul style="list-style-type: none"> - tijdige beschikbaarheid - betrouwbaarheid
Overig	<ul style="list-style-type: none"> - bijhouden van ontwikkelingen op het eigen vakgebied - bespreken van nieuwe ontwikkelingen met de directie 	<ul style="list-style-type: none"> - actualiteit en volledigheid van ter beschikking zijnde kennis

Positie in de organisatie

Valt onder leiding van directie
 Geeft leiding aan medewerkers educatie/medewerkers productie

Functiedoel

Ontwikkelen en uitvoeren van het educatiebeleid (incl. talentontwikkeling en publiekwerking) van de organisatie.

Resultaatverwachting

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Beleid	<ul style="list-style-type: none"> - ontwikkelen van het educatiebeleid en/of jaarplan in overleg met directie - ontwikkelen van educatieve projecten op basis van vastgesteld beleid - plannen, coördineren en evalueren van educatieve activiteiten en projecten 	<ul style="list-style-type: none"> - mate waarin het beleid bijdraagt aan doelrealisatie - mate waarin beleid zich laat vertalen naar concrete acties - aanwezigheid van draagvlak voor beleid
Aangestuurde activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> - zorgen voor een doelmatige inrichting/organisatie van de afdeling - verdelen van de werkzaamheden - voeren van overleg met medewerkers over de gang van zaken - aansturen van de medewerkers in de uitvoering van werkzaamheden - bewaken van budgetten, bijsturen waar nodig - rapporteren van resultaten en voortgang 	<ul style="list-style-type: none"> - mate waarin doelstellingen zijn gerealiseerd - tijdige uitvoering activiteiten - doeltreffendheid bijsturing
Ontwikkelde activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> - onderzoeken van mogelijkheden voor educatiewerk bij producties, in overleg met betrokken teams - doen van voorstellen voor educatieve activiteiten - opbouwen en onderhouden van contacten met scholen, instellingen en netwerken van waaruit publieksgroepen voortkomen - verzorgen van publiciteit over educatieve projecten, werven van publieksgroepen en vastleggen van gemaakte afspraken in binnen budget - verzorgen van de bijbehorende administratieve werkzaamheden 	<ul style="list-style-type: none"> - mate waarin voorgestelde activiteiten bijdragen aan organisatie - mate waarin educatieve activiteiten bijdragen aan de omzet - beschikbaarheid en bruikbaarheid van netwerk - doeltreffendheid publiciteit
Leidinggeven	<ul style="list-style-type: none"> - begeleiden/aansturen van medewerkers - beoordelen van de prestaties, instrueren, coachen en motiveren - toepassen van HR-richtlijnen en van onderliggende procedures 	<ul style="list-style-type: none"> - beschikbaarheid van medewerkers - inzetbaarheid van medewerkers - motivatie van medewerkers
Overig	<ul style="list-style-type: none"> - bijhouden van ontwikkelingen op het eigen vakgebied - bespreken van nieuwe ontwikkelingen met de directie en/of team 	<ul style="list-style-type: none"> - actualiteit en volledigheid van ter beschikking zijnde kennis

Functie**Hoofd educatie en talentontwikkeling****02.01**

Resultaatgebieden**Kernactiviteiten****Resultaatcriteria**

- mede uitvoeren van werkzaamheden binnen vakgebied/afdeling
- assisteren bij activiteiten ter ondersteuning van de organisatie

- kwaliteit van interne samenwerking
-

Positie in de organisatie

Valt onder leiding van directie
 Geeft leiding aan programmamakers

Functiedoel

Ontwikkelen en uitvoeren van programmeringsbeleid en artistiek profiel voor het uitdragen van de artistieke visie.

Resultaatverwachting

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Programmeringsbeleid	<ul style="list-style-type: none"> - verkennen van ontwikkelingen in de markt, bij publieksgroepen - formuleren van een voorstel programmeringsbeleid - ontwikkelen van een artistiek profiel voor de organisatie - adviseren van directie m.b.t. te voeren programmeringsbeleid 	<ul style="list-style-type: none"> - beleid in aansluiting op ontwikkelingen - artistiek profiel passend de organisatie - acceptatie als expert - instemming van directie
Programmering	<ul style="list-style-type: none"> - in kaart krijgen van publiek, actueel aanbod en ontwikkelingen bij makers - tot stand brengen van de programmering - onderhouden en initiëren van contacten met organisaties/partners - ontwikkelen van programma's, maken van afspraken met partners e.d., afsluiten van contracten - maken van afwegingen over (verwachte) kosten en opbrengsten - verstrekken van inhoudelijke informatie over de programmering aan het productieteam en publiciteit 	<ul style="list-style-type: none"> - aantrekkelijkheid programmering - kosten passend binnen de exploitatie - kwaliteit en juistheid van informatie
Beschikbare fondsen	<ul style="list-style-type: none"> - mede werven van externe gelden van diverse fondsen ter financiering van (onderdelen van) de programmering - verantwoorden van de besteding, rapporteren (mondeling, schriftelijk) hierover 	<ul style="list-style-type: none"> - overtuigingskracht bij fondsenwerving - hoogte van geworven fondsen
Leidinggeven	<ul style="list-style-type: none"> - begeleiden/aansturen van medewerkers - beoordelen van de prestaties, instrueren, coachen en motiveren - toepassen van HR-richtlijnen en van onderliggende procedures 	<ul style="list-style-type: none"> - beschikbaarheid van medewerkers - inzetbaarheid van medewerkers - motivatie van medewerkers
Overig	<ul style="list-style-type: none"> - bijhouden van ontwikkelingen op het eigen vakgebied - bespreken van nieuwe ontwikkelingen met de directie en/of team - mede uitvoeren van werkzaamheden binnen vakgebied/afdeling - assisteren bij activiteiten ter ondersteuning van de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> - actualiteit en volledigheid van ter beschikking zijnde kennis - kwaliteit van interne samenwerking

Positie in de organisatie

Valt onder leiding van directie/leidinggevende
Geeft leiding aan niet van toepassing

Functiedoel

Coördineren en ondersteunen van de artistieke werkzaamheden met betrekking tot artistiek beleid en programmering.

Resultaatverwachting

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Programmering	<ul style="list-style-type: none"> - inbrengen van artistieke expertise, doen van voorstellen t.a.v. de ontwikkeling van de organisatie - leveren van input en expertise voor (toekomstige) programmering - mede uitvoeren van de programmering - mede selecteren en aansturen van schrijvers/makers/artiesten - oplossen van voorkomende (artistieke) problemen, uitvoeren van ad hoc opdrachten binnen de kaders en rapporteren aan leidinggevende 	<ul style="list-style-type: none"> - expertise - creativiteit en realiseerbaarheid - inbreng - effectiviteit communicatie - kwaliteit, snelheid en oplossingsgerichtheid van ondersteuning - kwaliteit en juistheid van rapportage
Planning en roosters	<ul style="list-style-type: none"> - coördineren van de interne communicatie m.b.t. planning, repetities en roosters aan schrijvers, makers, artiesten en andere betrokkenen - afstemmen van de werkzaamheden met schrijvers, makers, artiesten 	<ul style="list-style-type: none"> - tijdigheid - informatievoorziening - samenwerking met professionals
Overig	<ul style="list-style-type: none"> - bijhouden van ontwikkelingen op het eigen vakgebied - bespreken van nieuwe ontwikkelingen met de leidinggevende en/of team 	<ul style="list-style-type: none"> - actualiteit en volledigheid van ter beschikking zijnde kennis

Positie in de organisatie

Valt onder leiding van leidinggevende
 Geeft leiding aan niet van toepassing

Functiedoel

Ontwikkelen en uitvoeren van educatie-, talentontwikkelings- en publiekswerkingsactiviteiten voor verschillende doelgroepen binnen de kaders van het beleid.

Resultaatverwachting

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Bijdrage aan beleid	<ul style="list-style-type: none"> - leveren van input bij de ontwikkeling van het educatieve beleid - mede onderzoeken van mogelijkheden voor publiekswerking en educatief werk bij producties, in overleg met leidinggevende en/of team en doen van voorstellen voor educatieve activiteiten 	<ul style="list-style-type: none"> - bruikbaarheid input - passende educatieve activiteiten
Ontwikkelde en activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> - uitwerken van uitvoeringsprogramma's op basis van vastgesteld beleid - opbouwen en onderhouden van contacten met scholen, instellingen en netwerken van waaruit publieksgroepen voortkomen - werven van publieksgroepen voor educatieve projecten 	<ul style="list-style-type: none"> - haalbaarheid programma's - bruikbaarheid en beschikbaarheid netwerk - doeltreffendheid werving
Uitgevoerde activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> - uitvoeren van educatieve projecten - distribueren van publiciteitsmateriaal - begeleiden van docenten en moderators - ontvangen en begeleiden van publieksgroepen bij educatieve projecten en voorstellingen - bewaken van het budget 	<ul style="list-style-type: none"> - kwaliteit van projecten - tijdige distributie - mate waarin afspraken worden nageleefd
Overig	<ul style="list-style-type: none"> - bijhouden van ontwikkelingen op het eigen vakgebied - bespreken van nieuwe ontwikkelingen met de leidinggevende en/of team 	<ul style="list-style-type: none"> - actualiteit en volledigheid van ter beschikking zijnde kennis

Positie in de organisatie

Valt onder leiding van directie/leidinggevende
Geeft leiding aan niet van toepassing

Functiedoel

Begeleiden en informeren van publiek, facilitair en technisch ondersteunen van het programma en zorgen voor orde en veiligheid op de locatie.

Resultaatverwachting

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Begeleiding publiek	<ul style="list-style-type: none">- controleren van plaatsbewijzen, wijzen van plaatsen in de zaal- wegwijzen maken van het publiek op de locatie- bewaken van de ordelijke gang van zaken voor, tijdens en na de voorstellingen	<ul style="list-style-type: none">- klantvriendelijkheid- mate van bijdrage aan aangename voorstelling- tijdigheid ingrijpen
Informatie naar publiek	<ul style="list-style-type: none">- fungeren als aanspreekpunt voor het publiek- beantwoorden van (praktische) vragen van het publiek- uitdelen van informatie- en publiciteitsmateriaal	<ul style="list-style-type: none">- juist antwoord- tevredenheid van publiek met verkregen informatie- representativiteit
Bijdrage tijdens calamiteit	<ul style="list-style-type: none">- communiceren met politie, brandweer en andere hulpdiensten in geval van calamiteiten, op aanwijzing van de leidinggevende- verlenen van BHV	<ul style="list-style-type: none">- snelheid en juistheid communicatie
Ondersteuning op locatie	<ul style="list-style-type: none">- uitvoeren van facilitaire werkzaamheden en bieden van technische ondersteuning aan productie en makers, schrijvers, artiesten en andere betrokkenen op aanwijzing van de leidinggevende- uitvoeren van lichte schoonmaakwerkzaamheden, net houden van de locatie	<ul style="list-style-type: none">- uitvoering conform instructie- hygiëne voor, tijdens en na programma
Verantwoord functioneren	<ul style="list-style-type: none">- kennismaken van veranderingen in de werkkuitvoering- bijhouden van vaardigheden relevant voor de werkkuitvoering	<ul style="list-style-type: none">- inzetbaarheid- mate van flexibiliteit bij veranderingen in de werkkuitvoering

Positie in de organisatie

Valt onder leiding van directie
Geeft leiding aan producenten en productieassistenten

Functiedoel

Ontwikkelen en realiseren van de productieplanning op basis van de artistieke visie en plannen.

Resultaatverwachting

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Gerealiseerde productieplanning en gecoördineerde productiewerkzaamheden	<ul style="list-style-type: none"> - vertalen van de wensen en eisen van het artistieke team naar productieactiviteiten en -benodigdheden - ter goedkeuring voorleggen van productieplan aan directie - opstellen van begroting binnen vooraf bepaald financieel kader, bijsturen waar nodig - zorgen voor en begeleiden van voorbereidende productionele werkzaamheden 	<ul style="list-style-type: none"> - aansluiting op artistieke wensen en eisen - haalbaarheid begroting - tijdigheid bijsturing - mate waarin planning wordt gerealiseerd - kwaliteit en tijdigheid van productieplan
Aangestuurde en georganiseerde productieactiviteiten	<ul style="list-style-type: none"> - zorgen voor een doelmatige inrichting/organisatie van de afdeling - toedelen en coördineren van de werkzaamheden - aansturen van de medewerkers in de uitvoering van werkzaamheden - bewaken van budgetten, bijsturen waar nodig - rapporteren van resultaten en voortgang 	<ul style="list-style-type: none"> - mate waarin doelstellingen zijn gerealiseerd - doelmatigheid van inrichting en organisatie - kwaliteit en tijdigheid uitvoering activiteiten - doeltreffendheid budgetbeheer
Gehandhaafde veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> - (mede) opstellen van risico-inventarisatie en -evaluatie van producties - toezien op en naleven van Arbowet- en regelgeving 	<ul style="list-style-type: none"> - correctheid RIE's - mate waarin veilig gewerkt wordt
Leidinggeven	<ul style="list-style-type: none"> - begeleiden/aansturen van medewerkers - beoordelen van de prestaties, instrueren, coachen en motiveren - toepassen van HR-richtlijnen en van onderliggende procedures 	<ul style="list-style-type: none"> - beschikbaarheid van medewerkers - inzetbaarheid van medewerkers - motivatie van medewerkers
Overig	<ul style="list-style-type: none"> - bijhouden van ontwikkelingen op het eigen vakgebied - bespreken van nieuwe ontwikkelingen met de directie en/of team - mede uitvoeren van werkzaamheden binnen vakgebied/afdeling - assisteren bij activiteiten ter ondersteuning van de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> - actualiteit en volledigheid van ter beschikking zijnde kennis - kwaliteit van interne samenwerking

Positie in de organisatie

Valt onder leiding van directie/leidinggevende
 Geeft leiding aan meerdere productieassistenten (functioneel)

Functiedoel

Realiseren van een productieplan en aansturen van één of meerdere productieprocessen op basis van de artistieke visie en planning.

Resultaatverwachting

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Gerealiseerde productieplanning en gecoördineerd productiewerk	<ul style="list-style-type: none"> - vertalen van wensen en eisen van het artistiek team naar productieactiviteiten en -benodigheden - ter goedkeuring voorleggen productieplan aan de leidinggevende - zorgen voor planning en dienstroosters voor de uitvoering van productiewerkzaamheden - opstellen van begrotingen binnen vooraf bepaalde financieel kaders, bijsturen waar nodig - zorgen voor en begeleiden van voorbereidende productionele werkzaamheden 	<ul style="list-style-type: none"> - aansluiting op artistieke wensen en eisen - haalbaarheid begroting - tijdigheid bijsturing - doelmatigheid planning - kwaliteit en tijdigheid van productieplan
Ondersteunde productie	<ul style="list-style-type: none"> - plannen, regelen en (laten) uitvoeren van productionele werkzaamheden, bijsturen waar nodig - aansturen van en samenwerken met medewerkers bij de uitvoering van werkzaamheden volgens productieplan - bewaken van budgetten - signaleren en oplossen van productionele problemen 	<ul style="list-style-type: none"> - tijdigheid planning en bijsturing - kwaliteit en juistheid uitvoering productieplan - mate van samenwerking - doeltreffendheid probleemoplossing
Gehandhaafde veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> - (mede) opstellen van risico-inventarisaties en -evaluaties van producties - toezien op en naleven van Arbowet- en regelgeving 	<ul style="list-style-type: none"> - correctheid RIE's - mate waarin veilig gewerkt wordt
Overig	<ul style="list-style-type: none"> - bijhouden van ontwikkelingen op het eigen vakgebied - bespreken van nieuwe ontwikkelingen met de leidinggevende en/of het team 	<ul style="list-style-type: none"> - actualiteit en volledigheid van ter beschikking zijnde kennis

Positie in de organisatie

Rapporteert aan leidinggevende
Geeft leiding aan niet van toepassing

Functiedoel

Ontwikkelen en uitvoeren van productionele werkzaamheden.

Resultaatverwachting

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Bijdrage aan productieplan	<ul style="list-style-type: none">- leveren van input bij de ontwikkeling van het productieplan- deelnemen aan overleg met artistiek team en doen van voorstellen voor vertaling naar productionele behoeften	<ul style="list-style-type: none">- bruikbare input- passende vertaling van artistieke wensen
Uitgevoerde productionele werkzaamheden	<ul style="list-style-type: none">- uitvoeren van productieplan en -activiteiten op basis van vastgesteld budget en in overleg met leidinggevende- signaleren van problemen bij de realisatie, deze onder de aandacht brengen van de leidinggevende en oplossingsuggesties aandragen	<ul style="list-style-type: none">- kwaliteit van uitvoering- snelheid van handelen bij problemen- oplossingsgerichtheid
Overig	<ul style="list-style-type: none">- bijhouden van ontwikkelingen op het eigen vakgebied- bespreken van nieuwe ontwikkelingen met de leidinggevende en/of het team	<ul style="list-style-type: none">- actualiteit en volledigheid van ter beschikking zijnde kennis

Positie in de organisatie

Valt onder leiding van directie
 Geeft leiding aan marketing- en communicatiemedewerkers

Functiedoel

Ontwikkelen en uitvoeren van het marketing en communicatiebeleid voor de organisatie.

Resultaatverwachting

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Marketing- en communicatiebeleid	<ul style="list-style-type: none"> - ontwikkelen van het marketing- en communicatiebeleid en/of (meer)jaarplan (incl. budget) in overleg met directie - opstellen van marketingstrategieën voor verschillende publiekssegmenten/producties - plannen, coördineren en evalueren van marketing- en communicatieactiviteiten 	<ul style="list-style-type: none"> - mate waarin het beleid bijdraagt aan doelrealisatie - mate waarin beleid zich laat vertalen naar concrete acties - aanwezigheid van draagvlak voor beleid
Ontwikkelde marketing- en communicatieactiviteiten	<ul style="list-style-type: none"> - uitwerken van marketing- en communicatie-activiteiten passend bij de publiekssegmenten van de diverse producties - opstellen van begroting binnen vooraf bepaald financieel kader, bijsturen waar nodig - onderhouden van interne en externe netwerken - geven van voorlichting over het beleid en de ontwikkeling van de organisatie - organiseren van interviews en het woord (laten) voeren namens de directie 	<ul style="list-style-type: none"> - aansluiting van activiteiten op publiekssegmenten - haalbaarheid begroting - tijdigheid bijsturen - kwaliteit en tijdigheid van (aangepaste) uitwerking - kwaliteit en effectiviteit van netwerk - aandacht in de media
Aangestuurde marketing en communicatie activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> - verdelen van de werkzaamheden - voeren van overleg met medewerkers over de gang van zaken - aansturen van de medewerkers in de uitvoering van werkzaamheden - bewaken van budgetten, bijsturen waar nodig - rapporteren van resultaten en voortgang - onderhouden van contacten met interne en externe partners 	<ul style="list-style-type: none"> - doelmatigheid inrichting/organisatie - mate waarin doelstellingen zijn gerealiseerd - tijdige uitvoering activiteiten - doeltreffendheid bijsturing
Leidinggeven	<ul style="list-style-type: none"> - begeleiden/aansturen van medewerkers - beoordelen van de prestaties, instrueren, coachen en motiveren - toepassen van HR-richtlijnen en van onderliggende procedures 	<ul style="list-style-type: none"> - beschikbaarheid van medewerkers - inzetbaarheid van medewerkers - motivatie van medewerkers

Functie**Hoofd marketing en communicatie****04.01**

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Overig	<ul style="list-style-type: none">- bijhouden van ontwikkelingen op het eigen vakgebied- bespreken van nieuwe ontwikkelingen met de directie en/of team- mede uitvoeren van werkzaamheden binnen vakgebied/afdeling- assisteren bij activiteiten ter ondersteuning van de organisatie	<ul style="list-style-type: none">- actualiteit en volledigheid van ter beschikking zijnde kennis- kwaliteit van interne samenwerking

Positie in de organisatie

Valt onder leiding van directie
Geeft leiding aan (online) redacteurs

Functiedoel

Ontwikkelen van een redactionele visie en het realiseren van content voor (online) platform(s).

Resultaatverwachting

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Redactiebeleid	<ul style="list-style-type: none"> - vormen van een visie op de inhoudelijke koers van de (online) platforms in overleg met de directie - ontwikkelen van een redactioneel jaarplan inclusief budgettering in overleg met directie - opstellen van een strategie voor het bereik van verschillende publiekssegmenten passend bij verschillende media-uitingen/publicaties - plannen, coördineren en evalueren van redactionele activiteiten 	<ul style="list-style-type: none"> - onderscheidende visie - kwaliteit voorstellen - aansluiting op wensen van doelgroepen - acceptatie door management
Ontwikkelde redactionele activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> - uitwerken van strategieën en plannen voor verschillende publiekssegmenten passend bij verschillende media-uitingen/publicaties - opbouwen en onderhouden van contacten en een netwerk van (vaste) freelance auteurs en redacteurs, vastleggen van gemaakte afspraken binnen budget - zorgdragen voor publiciteit voor (online) platforms, werven van lezers en leden - ontwikkelen van de inhoud en vorm van (online) platform(s), aansturen van de technische ontwikkeling (door externen) 	<ul style="list-style-type: none"> - realiseerbare strategieën en plannen - beschikbaarheid en bruikbaarheid van het netwerk - mate waarin (online) platform bijdraagt aan de doelstelling van de organisatie - (technisch) functioneren van het (online) platform
Aangestuurde redactionele activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> - selecteren van onderwerpen en uitzetten daarvan naar (freelance) redacteurs en auteurs - (mede) uitvoeren van redactionele activiteiten - beoordelen en redigeren van teksten, toezien op de kwaliteit en voortgang van redactionele werkzaamheden - aansturen van opmaak en verzorgen van afstemming met (externe) vormgevers e.d. 	<ul style="list-style-type: none"> - tijdige uitvoering redactionele werkzaamheden - mate waarin doelstellingen zijn gerealiseerd
Leidinggeven	<ul style="list-style-type: none"> - begeleiden/aansturen van medewerkers - beoordelen van de prestaties, instrueren, coachen en motiveren - toepassen van HR-richtlijnen en van onderliggende procedures 	<ul style="list-style-type: none"> - beschikbaarheid van medewerkers - inzetbaarheid van medewerkers - motivatie van medewerkers

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Overig	<ul style="list-style-type: none">- bijhouden van ontwikkelingen op het eigen vakgebied- bespreken van nieuwe ontwikkelingen met de directie en/of team- mede uitvoeren van werkzaamheden binnen vakgebied/afdeling- assisteren bij activiteiten ter ondersteuning van de organisatie	<ul style="list-style-type: none">- actualiteit en volledigheid van ter beschikking zijnde kennis- kwaliteit van interne samenwerking

Positie in de organisatie

Rapporteert aan leidinggevende
 Geeft leiding aan niet van toepassing

Functiedoel

Uitvoeren van en meedenken over redactionele en onlinecommunicatie-activiteiten binnen de kaders van de (redactionele) visie.

Resultaatverwachting

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Bijdrage aan het redactiebeleid	<ul style="list-style-type: none"> - leveren van input en expertise bij de ontwikkeling van de redactionele visie - mede ontwikkelen van strategieën voor het bereik van verschillende publiekssegmenten in overleg met de leidinggevende en/of team - mede onderzoeken van mogelijkheden van diverse (sociale) media-uitingen en de inhoudelijke en technische ontwikkeling van het (online) platform 	<ul style="list-style-type: none"> - expertise - bruikbaarheid input - passende strategieën
Ontwikkelde redactionele activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> - inplannen en uitvoeren van redactionele activiteiten binnen het beschikbare budget - mede selecteren van literaire onderwerpen en passende auteurs - onderhouden van contacten en netwerk van vaste freelance auteurs en redacteurs, werven van nieuwe auteurs en redacteurs binnen het gegeven concept - bijdragen aan publiciteit voor (online) platform(s), werven van nieuwe lezers en leden middels verschillende (sociale) media-uitingen 	<ul style="list-style-type: none"> - kwaliteit en haalbaarheid activiteiten - passende onderwerpen en auteurs - bruikbaarheid en beschikbaarheid netwerk - doeltreffendheid werving
Uitgevoerde redactionele activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> - benaderen en inlichten van auteurs en redacteurs over opdracht - verzorgen van opmaak van publicaties, redigeren van teksten in overleg met leidinggevende en/of team - plaatsen van content, onderhouden en initiëren van contact met leden en lezers middels sociale media/online communicatiemiddelen 	<ul style="list-style-type: none"> - doeltreffendheid communicatie - mate waarin afspraken worden nageleefd - kwaliteit van publicaties - betrokkenheid - aantal geworven leden/lezers
Overig	<ul style="list-style-type: none"> - bijhouden van ontwikkelingen op het eigen vakgebied - bespreken van nieuwe ontwikkelingen met de leidinggevende en/of het team 	<ul style="list-style-type: none"> - actualiteit en volledigheid van ter beschikking zijnde kennis

Positie in de organisatie

Valt onder leiding van leidinggevende
Geeft leiding aan niet van toepassing

Functiedoel

Ontwikkelen en uitvoeren van marketing- en communicatie-activiteiten.

Resultaatverwachting

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Bijdrage aan marketing- en communicatiebeleid	<ul style="list-style-type: none"> - leveren van input bij de ontwikkeling van marketing- en communicatiebeleid - mede ontwikkelen van marketingstrategieën voor verschillende publiekssegmenten in overleg met de leidinggevende en/of het team 	<ul style="list-style-type: none"> - bruikbaarheid input - passende marketingstrategieën
Ontwikkelde marketing- en communicatie-activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> - uitwerken marketing- en communicatie-activiteiten op basis van vastgesteld beleid en budget - opbouwen en onderhouden van contacten met diverse relatiegroepen waaronder pers - werven van publieksgroepen voor producties en evenementen 	<ul style="list-style-type: none"> - kwaliteit en haalbaarheid activiteiten - bruikbaarheid en beschikbaarheid netwerk - doeltreffendheid werving
Uitgevoerde marketing- en communicatieactiviteiten	<ul style="list-style-type: none"> - plannen en uitvoeren van marketing en communicatieactiviteiten - aansturen en coördineren van drukkers, vormgevers, fotografen e.d. - opstellen van teksten voor communicatiemiddelen zoals website, social media, mailings, nieuwsbrieven, e.d. - ontvangen en begeleiden van publiek en genodigden bij producties en evenementen - bewaken van budget 	<ul style="list-style-type: none"> - kwaliteit van uitvoering van activiteiten - tijdige planning en uitvoering - doeltreffendheid aansturing - kwaliteit teksten - geslaagde ontvangst en begeleiding
Overig	<ul style="list-style-type: none"> - bijhouden van ontwikkelingen op het eigen vakgebied - bespreken van nieuwe ontwikkelingen met de leidinggevende en/of het team 	<ul style="list-style-type: none"> - actualiteit en volledigheid van ter beschikking zijnde kennis

6. Bijlagen

Bijlage 2 Toelichting format functieprofiel

Functie	[functienaam]	[functienummer]
Organisatie	[Organisatienaam]	

Funcctiecontext

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 u dit niet kwijt kan in de rest van de functieomschrijving).

Positie in de organisatie

Rapporteert aan Hieronder wordt de plaats van de functie in de organisatiestructuur van de onderneming aangegeven. Wie is de directe leidinggevende?

Geeft leiding aan Aan wie wordt, eventueel, direct en indirect (meerdere lagen leidinggeven) leidinggegeven Zo niet, dan 'Niet van toepassing.'

Func tiedoel

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
In deze kolom wordt de resultaatbijdrage aangegeven, op onderdelen van de functie.	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.	Deze kolom bevat maatstaven waaraan het presteren in een functie kan worden afgemeten. Ze maken het verwachte resultaat concreet.
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.	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. 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.: mate van ..., juistheid van ..., snelheid van ..)
Waar gaat het om? Een resultaatgebied geeft in enkele woorden weer waarop het resultaat/bijdrage van werken zichtbaar moet worden	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.	
Een resultaatgebied is outputgericht en doorgaans vrij constant en verandert niet jaarlijks.		

Het functieprofiel is nu compleet en kan ingedeeld worden.

Aanvullingen op het functieprofiel

Het functieprofiel kan eventueel verder worden aangevuld met voor de organisatie relevante informatie, zoals opleiding, competenties, etc.. Echter, deze uitbreiding heeft géén invloed op het niveau (de indeling) van de functie, maar kan deel uitmaken van het personeelsbeleid. Een competentieprofiel is bijvoorbeeld gericht op het gedrag van de medewerker. Met behulp van competenties wordt het mogelijk het gedrag van de medewerker te beoordelen en bij te sturen. Wanneer een organisatie kiest voor een dergelijke aanvulling van het functieprofiel, dan dient in een toelichting duidelijk te worden gemaakt dat deze aanvulling niet meetelt voor de functie-indeling.

Bijlage 3 Indelingsinstrument 1

Functie
Afdeling
Organisatie

Indelingsbesluit

In te delen organisatiefunctie

Datum

Functiegroep

Referentiefuncties

Functienaam

Functienummer

Functiegroep

Onderbouwing van het indelingsbesluit

Licht hier in eigen bewoording toe waarom de organisatiefunctie lichter dan, gelijk aan of zwaarder is dan de gekozen referentiefuncties. Selecteer daarbij een aantal criteria die er voor uw specifieke organisatiefunctie toe doen. Het beantwoorden van de onderstaande vragen kan helpen bij het toelichten van het indelingsbesluit.

Wat is de bijdrage van de functie aan de organisatie?

De bijdrage van de functie kan het best worden omschreven als:

- Strategisch
- Beleidsmatig/strategisch
- Uitvoerend van aard

De impact/invloed van de organisatiefunctie op het voortbestaan van de organisatie

T.o.v. referentiefunctie 1 Meer uitvoerend Gelijkwaardig Meer
beleidsmatig/strategisch

T.o.v. referentiefunctie 2 Meer uitvoerend Gelijkwaardig Meer
beleidsmatig/strategisch

Toelichting _____

Functie
Afdeling
Organisatie

1. Wordt er leiding gegeven aan anderen?

Nee, ga door naar de volgende vraag.

Zo ja, wat voor soort leiding?

- Hiërarchisch
- Functioneel
- Aansturing op artistiek/inhoudelijk/vaktechnisch gebied

Toelichting

- De hiërarchisch leidinggevende draagt de verantwoordelijkheid voor de performance van de functionaris en heeft de bevoegdheid sanctionerende maatregelen te treffen.
- Functioneel leidinggeven is gericht op de dagdagelijkse aansturing in de uitvoering van het werk; dit kan degene zijn die als eerst verantwoordelijke voor het werk in de productie is aangewezen.
- De aansturing op artistiek/inhoudelijk/vaktechnisch gebied houdt in dat de betreffende functionaris anderen aanstuurt (instrueren, coachen) in het de realisatie van het artistieke product. Het gaat hier vaak om het leidinggeven aan een groep die de uitvoering van het artistieke product verzorgt.

NB. Over het algemeen wordt hiërarchisch leidinggeven zwaarder gewogen dan functioneel en aansturing op artistiek gebied.

Er wordt leiding gegeven aan:

- 1-3 medewerkers
- 4-10 medewerkers
- meer dan 10

Conclusie:

Is de impact van leidinggeven bij de organisatiefunctie, ten opzichten van de referentiefunctie kleiner, gelijkwaardig of groter?

T.o.v. referentiefunctie 1 Kleiner Gelijkwaardig Groter

T.o.v. referentiefunctie 2 Kleiner Gelijkwaardig Groter

Toelichting _____

2. Is de ruimte die de organisatiefunctie heeft om zelf beslissingen te nemen kleiner, gelijkwaardig of groter?

Denk hierbij aan de autonomie van de functie in de uitvoering, de probleemoplossing en het bepalen voor anderen.

T.o.v. referentiefunctie 1 Kleiner Gelijkwaardig Groter

Functie
Afdeling
Organisatie

T.o.v. referentiefunctie 2 Kleiner Gelijkwaardig Groter

Toelichting _____

- 3. Is de artistieke inbreng in de productie en/of organisatie van de organisatiefunctie kleiner, gelijkwaardig of groter?**
Denk hierbij aan de mate waarin de functie betrokken is bij de vormgeving en/of uitwerking van artistieke inbreng in de organisatie.

T.o.v. referentiefunctie 1 Kleiner Gelijkwaardig Groter

T.o.v. referentiefunctie 2 Kleiner Gelijkwaardig Groter

Toelichting _____

- 4. Is de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het artistieke product kleiner, gelijkwaardig of groter?**
Denk hierbij aan de invloed op de uitvoering door bijvoorbeeld een adviserende rol of de aansturing van een deel van uitvoering.

T.o.v. referentiefunctie 1 Kleiner Gelijkwaardig Groter

T.o.v. referentiefunctie 2 Kleiner Gelijkwaardig Groter

Toelichting _____

- 5. Heeft het verantwoordelijkheidsgebied (ook wel vakgebied of specialisme) van de organisatiefunctie minder, gelijkwaardig of meer effect op de continuïteit en doelstellingen van de organisatie?**
Denk hierbij aan de invloed die het specialisme en de functie daarbinnen heeft op publiek, financiering, invulling van artistieke visie.

T.o.v. referentiefunctie 1 Minder Gelijkwaardig Groter

T.o.v. referentiefunctie 2 Minder Gelijkwaardig Groter

Toelichting _____

6. **Vertegenwoordigt de organisatiefunctie de organisatie naar buiten?**

Zo nee, ga door naar de volgende vraag.

Is de impact van de organisatiefunctie bij het vertegenwoordigen van de organisatie extern kleiner, gelijkwaardig of groter?

Denk hierbij aan het communicatieve element/woordvoerderschap, onderhandelen of het omgaan met tegengestelde belangen.

T.o.v. referentiefunctie 1 Kleiner Gelijkwaardig Groter

T.o.v. referentiefunctie 2 Kleiner Gelijkwaardig Groter

Toelichting _____

7. **Zijn de problemen waarmee de organisatiefunctie te maken heeft minder complex, van een gelijkwaardig niveau of complexer?**

Denk hierbij aan het abstractieniveau van de functie, de routinematigheid van het werk en/of het toepassen van eigen inzicht en oordeel.

T.o.v. referentiefunctie 1 Minder complex Gelijkwaardig Complexer

T.o.v. referentiefunctie 2 Minder complex Gelijkwaardig Complexer

Toelichting _____

8. **Zijn de eisen gesteld aan kennis (zowel diepgang als omvang) en vaardigheden van de organisatiefunctie lager, vergelijkbaar of hoger?** *Denk hierbij aan professionaliteit op het eigen vakgebied, contacten met publiek of instanties, artistieke vaardigheden, opleiding en ervaring.*

T.o.v. referentiefunctie 1 Lager Vergelijkbaar Hoger

T.o.v. referentiefunctie 2 Lager Vergelijkbaar Hoger

Toelichting _____

Aanvullende informatie/ opmerkingen:

Bijlage 4 Indelingsinstrument 2 (voorbeeld)

Functie
Afdeling
Organisatie

In te delen organisatiefunctie	Datum	Functiegroep
HR adviseur		
Bij organisatiefunctie zijn volgende elementen minder zwaar of niet aanwezig	Branche referentiefunctie	Bij de organisatiefunctie zijn de volgende elementen zwaarder of is de verantwoordelijkheid groter
Niet aanwezig	<p>HR Advies en instrumenten</p> <ul style="list-style-type: none"> - volgen van regelgeving op HR gebied en arbeidsmarktontwikkelingen, interpreteren van de impact op de eigen organisatie en medewerkers - adviseren over HR-beleid, instrumenten en regelingen - uitwerken en implementeren van vastgesteld beleid in de organisatie 	<p>HR strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • bijdragen aan het ontwikkelen van het ondernemingsbeleid vanuit de optiek van personeel & organisatie • voeren van beleidsbesprekingen met het MT
<p>Coördinatie wervings- en selectieproces</p> <ul style="list-style-type: none"> • plaatsen van vacatures • geven van uitleg aan sollicitanten over selectieprocedure • uitnodigen van kandidaten • opstellen van de arbeidscontracten volgens opgave 	<p>Personeelsvoorziening</p> <ul style="list-style-type: none"> • mede uitvoeren van het wervings- en selectieproces, adviseren over aanstellingen en arbeidsvoorwaarden • in samenwerking met leidinggevendenden zorgen voor de beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel 	<p>Strategische personeelsplanning</p> <ul style="list-style-type: none"> • bespreken van de ontwikkelingen in de organisatie en de richting v.w.b. sponsoring en financiën en de effecten op personeel en organisatie • realiseren van een adequaat personeelsbestand door opleiding, werving en selectie
<p>Verleende ondersteuning aan managers</p> <ul style="list-style-type: none"> • afhandelen van vragen of doorverwijzen • coördineren van de jaarlijkse beoordelingsronde • aanpassen van procedures/regelingen en communiceren daarover • bewaken van afloop van contracttermijnen • afhandelen van verzoeken van medewerkers t.a.v. deelname aan diverse CAO-regelingen 	<p>Oplossing personele vraagstukken</p> <ul style="list-style-type: none"> • beoordelen van personele vraagstukken inzake functioneren, arbeidsconflicten, arbeidsvoorwaarden, opleidingen en dergelijke • achterhalen van de achtergronden en oorzaken • bedenken van aanpak en oplossingen • adviseren van medewerkers en directie 	<p>Instrumentarium en regelingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • zorgen voor het ontwikkelen, implementeren en beschikbaar stellen van instrumenten en regelingen

Functie
Afdeling
Organisatie

Bij organisatiefunctie zijn volgende elementen minder zwaar of niet aanwezig

- HR administratie
- verwerken van (mutaties in) arbeidsovereenkomsten
 - doorvoeren van mutaties in arbeidsovereenkomsten en in het personeelsinformatiesysteem
 - zorgen voor aan- en afmeldingen in het kader van sociale wetgeving, belastingdienst, pensioenfondsen e.d.
 - opvragen en verwerken van informatie

Branche referentiefunctie

- Personeelsinformatie
- zorgen voor actuele personeels- en salarisgegevens
 - opstellen van managementrapportages, verstrekken van informatie voor het sociaal jaarverslag

Bij de organisatiefunctie zijn de volgende elementen zwaarder of is de verantwoordelijkheid groter

- Zicht op ontwikkelingen in het vakgebied
 - bijhouden van ontwikkelingen op het eigen vakgebied
 - bespreken van nieuwe ontwikkelingen met de directie
-

Bij het opstellen van een plus- of minvariant kunnen per resultaatgebied de volgende vragen gesteld worden:

- Is de bijdrage van de organisatiefunctie kleiner, gelijkwaardig of groter? Denk hierbij aan aard van de functie (strategisch, beleidsmatig, uitvoerend)
- Wordt er leiding gegeven aan anderen? Hoe groot is de impact hierdoor op anderen?
- Is de ruimte die de organisatiefunctie heeft om zelf beslissingen te nemen kleiner, gelijkwaardig of groter?
- Is de artistieke inbreng in de productie en/of organisatie kleiner, gelijkwaardig of groter?
- Is de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het artistieke product kleiner, gelijkwaardig of groter?
- Heeft het verantwoordelijkheidsgebied van de functie minder, gelijkwaardig of meer effect op de continuïteit en doelstellingen van de organisatie?
- Als de functie de organisatie naar buiten toe vertegenwoordigt: is de impact van de functie bij het vertegenwoordigen extern kleiner, gelijkwaardig of groter?
- Zijn de problemen waarmee de functie te maken heeft minder complex, van een gelijkwaardig niveau of complexer?
- Zijn de eisen gesteld aan kennis (zowel diepgang als omvang) en vaardigheden van de organisatiefunctie lager, vergelijkbaar of hoger?

Bijlage 5 Synoniemenlijst

Benaming referentiefunctie	Synoniemen
Algemeen directeur	Artistiek directeur
Zakelijk directeur	Zakelijk leider
Medewerker financiële administratie	Zakelijk medewerker Administrateur Boekhouder
Medewerker sponsoring en fondsenwerving	Fondsenwerver
Marketeer en fondsenwerver	Medewerker promotie en fondsenwerving Marketing- en fondsenwervingscoördinator
Hoofd educatie en talentontwikkeling	Hoofd publiekswerking
Medewerker educatie en talentontwikkeling	Medewerker publiekswerking
Hoofdprogrammeur	Programmacoördinator Hoofd programmering
Programmamaker	Creatief producent Artistiek producent Contentmaker Curator
Hoofd productie	Hoofdproducent Productieleider
Online redacteur	Web redacteur Medewerker sociale media
Marketeer	Marketing- en communicatiemedewerker

Let op: deze lijst stelt niet dat functies met een verwante titel gelijkwaardig zijn aan de referentiefuncties. Een functietitel zegt immers weinig over de inhoud van de functie. De in te delen functie dient altijd op basis van de functie-inhoud te worden vergeleken met de passende referentiefunctie(s).