

Functiefamilie

Aansturing

Functiefamilie

Aansturing

Hogeschool Rotterdam

Rotterdam, 1 januari 2012

■ Functiefamilie aansturing

Algemeen

Deze functiefamilie is bestemd voor inpassing van leidinggevende functies. Het kan hierbij gaan om het geven van leiding aan een stafdienst of instituut (reeks: directeur), deel van een stafdienst of insti-tuut (reeks: manager) of het coördineren van werkzaamheden binnen een team van een (onderdeel) van een stafdienst of instituut.

Opbouw/leeswijzer ten behoeve van bespreking

De functiefamilie is opgebouwd aan de hand van de processen die men kan onderscheiden t.b.v. (beleids)ontwikkeling en -advisering, (beleids)vertaling, planning en organisatie, overleg/ vertegenwoordiging en leidinggeven. De familie bestaat uit de volgende functies:

- Directeur (schaal 14, 15 en 16); en
- Manager (schaal 11, 12 en 13); en
- Hoofd (schaal (8), 9 en 10).

De functiefamilie begint met het beschrijven van hoofdprocessen op hoofdlijnen. Dit is een algemene, ongedifferentieerde omschrijving. Aansluitend worden in tabelvorm de differentiërende factoren naar de verschillende schaalniveaus binnen de familie weergegeven.

Gebruik functiefamilie

De functiefamilie beschrijft hoofdprocessen/resultaatgebieden voor functies op een abstract niveau. Het gebruik van een functiefamilie is ondersteunend aan de waardering van de verschillende functies. Deze functiefamilie beschrijft niet het takenpakket van functies in detail, maar is bestemd om het aan medewerkers toegekende takenpakket te toetsen teneinde tot een overeenkomstige waardering te komen.

Funcatiefamilie: Aansturing

Uitgangspunt:

Deze familie is bestemd voor inpassing van leidinggevende functies.

Te onderscheiden hoofdprocessen	Schaal:									
	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Beleidsontwikkeling en -advisering				X	X	X	X	X	X	
Beleidsvertaling, planning en organisatie	X	X	X							
Overleg/vertegenwoordiging	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Leidinggeven	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Onderliggende reeksen:

→ Directeur

De directeur geeft leiding aan een dienst of instituut en adviseert het CvB/ Raad van Bestuur vanuit een expertrol op een specifiek aandachtsgebied.

Voorkomende schaalniveaus: 14, 15 en 16.

→ Manager

De manager geeft leiding aan een deel van een dienst of instituut en ontwikkelt plannen, processen en dienstverlening voor een deel van een dienst of instituut.

Voorkomende schaalniveaus: 11, 12 en 13.

→ Hoofd

Het hoofd geeft leiding aan een operationele eenheid, inclusief het zorgen voor het operationeel maken van het beleid van de afdeling, de operationele planning en organisatie en de uitvoering van delen van het personeelsbeleid.

Voorkomende schaalniveaus: 8, 9 en 10.

Uitwerking hoofdprocessen op hoofdlijnen

(Beleids)ontwikkeling en -advisering
Bestuderen van relevante ontwikkelingen, aangeven van consequenties en hierover adviseren aan het management;
Ontwikkelen van beleid zoals het volgen van in- en externe ontwikkelingen en het inventariseren van eisen, wensen en behoeften, het maken van beleidsanalyses, het (laten) uitwerken van beleidsvoorstellen in notities en het afstemmen ervan met collega's, andere eenheden e.d.;
Formuleren van (strategische) beleidsuitgangspunten voor de afdeling (en de Hogeschool) ter voorbereiding van besluitvorming in het College van Bestuur.
(Beleids)vertaling, planning en organisatie
Leveren van bijdragen aan beleidsontwikkeling zoals het in teamverband meedenken en praten over beleidsvoorstellen, het opstellen van notities en adviezen;
Bijdragen aan de ontwikkeling van beleid en delen van het organisatie beleid (activiteitenplannen, formatieplannen, jaarverslag);
Bestuderen van relevante ontwikkelingen, aangeven van consequenties en hierover adviseren aan het management;
Opstellen van kaders en procedures t.b.v. het ontwikkelen en de uitvoering van instrumenten en programma's.
Overleg/ vertegenwoordiging
Positioneren van de opleiding(en) bij relevante stakeholders in (inter)nationaal verband;
Overleggen en onderhandelen met politiek-maatschappelijke bestuurders of de top van het bedrijfsleven over voor het instituut of de hogeschool van belang zijnde thema's, vertalen hiervan naar de strategie van het instituut of naar bestuurlijke adviezen over het inspelen op nieuwe ontwikkelingen.
Leidinggeven
Dagelijkse leiding van de afdeling/unit inclusief het zorgdragen voor de inzet van capaciteit (planning van mensen (in-, door- en uitstroom), taken en faciliteiten) en het bijdragen aan de bedrijfsvoering binnen de eenheid;
Coachen en begeleiden van medewerkers, in dit kader voeren van (competentiegerichte) ontwikkelings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Functiereeks: Directeur	Schaal 14 (kernactiviteiten)
Context: De werkzaamheden vinden plaats binnen een dienst of instituut van Hogeschool Rotterdam.	
Doel van de functie: De directeur geeft leiding aan een dienst of instituut en adviseert het CvB/ Raad van Bestuur vanuit een expertrol op een specifiek aandachtsgebied.	
Kernactiviteiten, uitwerking werkzaamheden: 1a. Management instituut; vertaalt de hogeschoolstrategie naar meerjaren strategisch beleid voor het instituut rekening houdend met maatschappelijke en omgevingsfactoren; vertaalt de hogeschoolstrategie naar een instituutsbrede onderwijsvisie; coördineert de ontwikkeling van instituutsbreed beleid voor de instroom, rendement en kwaliteit (szorg); coördineert onderwijsinnovatie; stelt richtinggevend meerjarenplannen en taakstellingen vast (of laat dit doen) voor onderwijs; coördineert de integrale beleids- (en/of onderwijs)ontwikkeling, uitvoering en evaluatie; draagt zorg voor de uitvoering en beheersing van de planning en controlcyclus. 1b. Management dienst; vertaalt de hogeschoolstrategie naar meerjaren strategisch beleid voor het aandachtsgebied van de dienst; ontwikkelt scenario's en strategieën voor de implementatie van nieuw beleid; ontwikkelt en stelt (meerjaren) beleidsplannen vast op het terrein van de dienst; vertaalt ontwikkeld beleid, wet- en regelgeving, etc. naar plannen voor het aanbieden van een dienstverleningspakket en zorgt voor de aansturing hiervan; onderhandelt over (raam)contracten met externe leveranciers en dienstverleners; coördineert de integrale beleids- (en/of onderwijs)ontwikkeling, uitvoering en evaluatie; draagt zorg voor de uitvoering en beheersing van de planning en controlcyclus. 2. Strategische beleidsadvisering; formuleert plannen en beleidsuitgangspunten en -voorstellen voor de lange termijnstrategie en visie t.b.v. goedkeuring in het CvB (o.a. door discussiebijdragen); reageert op (strategische) beleidsvoornemens van het CvB en geeft richtinggevend (strategische) adviezen daarbij. 3. Leidinggeven; stuurt de dienst aan of onderdelen van een instituut; draagt zorg voor een netwerk van relaties en contacten die van belang zijn voor het instituut/de dienst; is verantwoordelijk voor de uitvoering van de personeelszorg.	
Kennis en vaardigheden → brede theoretische kennis van en inzicht in ontwikkelingen en trends op het eigen vakgebied; → kennis van de beleidsterreinen van Hogeschool Rotterdam, bestuurlijke verhoudingen en van zich daarin afspelende ontwikkelingen; → vaardigheid in het ontwikkelen, verdedigen en uitdragen van nieuw beleid; → vaardigheid in het leidinggeven, waaronder het motiveren, stimuleren en coachen van medewerkers.	Speelruimte → legt verantwoording af aan het College van Bestuur over de bruikbaarheid van de strategische beleidsadvisering en de kwaliteit van het management en leidinggeven aan het instituut/de dienst; → kaders zijn strategische beleidsuitgangspunten van het College van Bestuur; → neemt beslissingen over/bij het vertalen van de hogeschool strategie naar meerjaren strategisch beleid voor het instituut of voor het aandachtsgebied van de dienst, het reageren op (strategische) beleidsvoornemens van het CvB en het geven van richtinggevend (strategische) adviezen daarbij en het aansturen van dienst of onderdelen van een instituut.
	Contacten → Met CvB en lijnmanagement over beleidsaangelegenheden om te adviseren en om draagvlak te verwerven voor nieuw beleid; → Met collegadirecteuren over ontwikkelingen en ideeën om te komen tot gezamenlijke initiatieven en om af te stemmen over de ontwikkeling en uitvoering van beleid; → Met vertegenwoordigers die (maatschappelijk en politiek) van belang zijn voor het realiseren van de doelstellingen om relevante netwerken op te bouwen en te onderhouden en om het beleid van het instituut/de dienst uit te dragen.
	Indelingsadvies: Schaal 14, 15 en 16

Uitwerking per niveau	
Schaal 15	Schaal 16
Uitvoering van de kernactiviteiten waarbij de volgende aanvulling geldt: Kernactiviteiten: Beleidsontwikkeling → ontwikkelt op basis van in- en externe ontwikkelingen een lange termijnvisie en strategie voor het instituut, bespreekt deze en stemt deze af met relevante partijen en beslist hierover in het directieoverleg; → ontwikkelt meerjarenbeleid in de vorm van beleids- en bedrijfsplannen, vision papers etc; → ontwikkelt en brengt gezamenlijke thema's op hogeschoolniveau tot stand. Overleg/ Vertegenwoordiging → positioneert de opleiding(en) bij relevante stakeholders in (inter)nationaal verband; → draagt zorg voor PR, marketing en acquisitie voor het instituut en de onderliggende opleidingen. Leidinggeven → draagt als integraal eindverantwoordelijke zorg voor de operationele leiding van het instituut voor financiële, personele, facilitaire en andere kaders, en instituuksbeleid op deze thema's (ondersteund door centrale diensten of door beleidsondersteuning van het instituut); → doet voorstellen voor de organisatorische (lange-termijn) kaders van het instituut.	Uitvoering van de kernactiviteiten waarbij de volgende aanvulling geldt: Context: De werkzaamheden worden uitgevoerd als voorzitter binnen de directie van een instituut met een gevarieerd en ruim onderwijsaanbod en een complex aantal opleidingen. Beleidsontwikkeling → bepaalt de strategische koers van het instituut; → formuleert plannen en beleidsuitgangspunten voor de lange termijnstrategie en visie van de hogeschool ter voorbereiding van besluitvorming in het CvB (of laat dit doen); → reageert op voorstellen van het CvB, beleid van het ministerie, onderwijskundige ontwikkelingen, voorstellen van andere hogescholen of overige instellingen en formuleert pré-adviezen; → draagt bij aan hogeschoolbesluitvorming via discussiebijdragen in de bestuursraad; → geeft vorm en inhoud aan de eigen markt-positionering.
Speelruimte → legt verantwoording af aan het CvB over de doeltreffendheid van de ontwikkelde lange termijn visie en strategie van het instituut en het positioneren van opleidingen bij stakeholders en de effectiviteit van het integrale management; → kaders zijn fundamenteel richtinggevend concepten Contacten → met stakeholders om de opleidingen te positioneren; → met interne partijen om draagvlak te verwerven voor vernieuwende strategische denkrichtingen.	Speelruimte → heeft de beslissingsvrijheid om de strategische koers van het instituut te wijzigen binnen de kaders van de hogeschool; → legt verantwoording af aan het CvB over het integraal management van het instituut en de bijdrage aan het strategisch beleid van de hogeschool. Kennis en vaardigheden → diepgaand inzicht in (politiek-maatschappelijke, bestuurlijk-onderwijskundige en arbeidsmarkt-ontwikkelingen in relatie tot de gebieden waarin door het instituut onderwijs wordt gegeven).

Functiereeks: Manager	Schaal 11 (kernactiviteiten)
Context: De werkzaamheden vinden plaats binnen een dienst of instituut van Hogeschool Rotterdam.	
Doel van de functie: De manager geeft leiding aan een deel van een dienst of instituut en ontwikkelt plannen, processen en dienstverlening voor de eigen afdeling.	
Kernactiviteiten, uitwerking werkzaamheden: 1. Beleidsontwikkeling en -advisering; analyseert complexe externe en hogeschool-ontwikkelingen en vertaalt deze naar plannen, processen, werkprocessen en dienstverlening voor de afdeling/opleiding, geeft gevolgen en oplossingsrichtingen hiervan aan en legt deze voor aan het MT, analyseert consequenties van nieuwe bedrijfs- en beleidsplannen, wijzigingen daarin en resultaten en overlegt deze en andere voorkomende zaken in het MT, stelt analyses, adviezen, (management)rapporten et cetera op ten behoeve van overlegsituaties met het CvB; inventariseert en analyseert de wensen en behoeften binnen de organisatie en vertaalt dit naar een passend aanbod van producten en diensten; ontwikkelt dienstverleningsactiviteiten en draagt zorg voor de invoering en actualisatie ervan; stelt kaders ter bevordering van de uniformiteit, efficiëntie en kwaliteit van de bedrijfsvoering. 2. Overleg/vertegenwoordiging; initieert, onderhoudt en breidt in- en externe netwerken uit; onderhoudt contacten met leveranciers, vraagt offertes aan en voert contractbesprekingen. 3. Leidinggeven; geeft leiding aan de afdeling en is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en beoordeling van personeel binnen het dienstonderdeel, geeft sturing op en bewaakt (zaken als) voortgang, kwaliteit en financiën, stelt een jaarlijks activiteitenplan en afdelingsplan op.	
Kennis en vaardigheden → brede theoretische kennis van de ontwikkelingen binnen het eigen vakgebied; → vaardigheid in het vertalen van beleid en externe ontwikkelingen naar plannen, werkprocessen en dienstverlening voor de afdeling; → vaardigheid in het beoordelen van beleids- en bedrijfsplannen en het formuleren van alternatieven; → leidinggevende vaardigheden.	Speelruimte → legt verantwoording af aan de directeur over/bij de bruikbaarheid van de beleidsontwikkeling, de vertegenwoordiging en het leidinggeven aan een deel van een afdeling; → kaders zijn specifiek geformuleerde beleidsuitgangspunten; → neemt beslissingen over/bij het ontwikkelen van plannen, processen en dienstverlening van zeer complexe externe en hogeschoolontwikkelingen naar de organisatie en werkprocessen van de afdeling en het geven van sturing en bewaken van voortgang, kwaliteit en financiën.
	Contacten → met directie en management over de vertaling van in- en externe ontwikkelingen naar plannen, processen en dienstverlening om deze af te stemmen en te adviseren; → met directie en management over de ontwikkeling van de afdeling om mee te denken en te adviseren.
	Indelingsadvies: Schaal 11, 12 en 13

Uitwerking per niveau:	
Schaal 12	Schaal 13
Uitvoering van de kernactiviteiten waarbij de volgende aanvulling geldt: Kernactiviteiten: Beleidsvorming → ontwikkelt integraal hogeschoolbeleid op het toegewezen vakgebied en stemt dit in samenspraak met de stafdirecteur af op het niveau van directies van instituten en College van Bestuur (CvB); → vertaalt het algemene hogeschoolbeleid naar consequenties voor de (meerjaren)planning op het eigen vakgebied; → stuurt de onderwijsontwikkeling en - vernieuwing aan op opleidings of - faseniveau; → stuurt de ontwikkeling van diverse beleidsthema's en instrumenten op het vakgebied aan; → draagt zorg voor de (aansturing van) implementatie van beleid en de vertaling ervan naar plannen voor de korte en lange termijn, projecten, instrumenten et cetera; Overleg/vertegenwoordiging → vertegenwoordigt in- en extern de dienst. Het instituut, dan wel de Hogeschool Rotterdam als geheel in operationele en tactische overleggrema en samenwerkingsverbanden;	Uitvoering van de kernactiviteiten waarbij de volgende aanvulling geldt: Kernactiviteiten: Beleidsvorming → ontwikkelt meerjarenbeleid op meerdere (of zeer complexe) integrale vakgebieden waarbij een grote mate van samenhang is met andere vakgebieden; → adviseert over het organisatiebrede beleid; → initieert, ontwikkelt en vernieuwt (nieuwe) producten en diensten en voert deze in; → initieert en coördineert samen met product-specialisten, de ontwikkeling, vernieuwing en invoering van producten en diensten. Overleg/vertegenwoordiging → treedt op als gezaghebbend vertegenwoordiger ten aanzien van het eigen, dan wel meerdere werkterreinen van Hogeschool Rotterdam; → neemt deel aan beleidsvormende/bepalende overleggrema en samenwerkingsverbanden. Leidinggeven → ontwikkelt bedrijfsplannen en draagt verantwoordelijkheid voor rendement, efficiency en kwaliteit; → geeft, op basis van de planning en controlcyclus leiding aan een behoorlijk deel van een afdeling/instituut; → draagt verantwoordelijkheid voor de inhoudelijke, financiële, personele en andere aspecten; → bewaakt de interne organisatie en communicatiestructuur.
Speelruimte → neemt beslissingen over/bij de ontwikkeling van het integrale hogeschoolbeleid op het toegewezen vakgebied en het vertalen van het algemene hogeschoolbeleid naar consequenties voor de (meerjaren)planning op het eigen vakgebied.	Contacten → met diverse interne en externe partijen om draagvlak te creëren voor de ontwikkeling van nieuw beleid/producten en diensten en om (nieuwe) opleidingen, producten en /of diensten af te stemmen; → in opdracht van de eigen directie met het college van bestuur over beleidsvoornemens en -uitspraken om hen te adviseren en om tot afstemming te komen ten aanzien van beleidsontwikkeling.

Functiereeks: Hoofd	Schaal 8 (kernactiviteiten)
Context: De werkzaamheden vinden plaats binnen een afdeling van Hogeschool Rotterdam. De afdeling is verantwoordelijk voor het bedrijfsproces dat door het hoofd wordt aangestuurd en kan bestaan uit een of meer manager(s) en een of meerdere hoofden.	
Doel van de functie: Het hoofd is verantwoordelijk voor het leidinggeven aan een operationele eenheid, inclusief het zorgen voor het operationeel maken van het beleid van de afdeling, de operationele planning en organisatie en de uitvoering van delen van het personeelsbeleid.	
Kernactiviteiten, uitwerking werkzaamheden: 1. Beleidsvertaling, planning en organisatie; vertaalt het beleid van de afdeling naar de werkprocessen binnen het team, geeft voor het team de werkprocessen, procedures, werkwijzen, werkinstructies, etc. vorm, zorgt voor de toepassing ervan en zorgt voor afstemming met eventuele andere teams / delen van de organisatie, draagt zorg voor het opstellen van (jaar)plannen van activiteiten of projecten en zorgt voor het laten vaststellen en draagt de verantwoordelijkheid voor de realisatie van de (jaar)plannen. 2. Overleg/ vertegenwoordiging; voert overleg met externe leveranciers over geleverde en/of gewenste goederen en diensten en maakt afspraken over uit te voeren werkzaamheden. 3. Leidinggeven; geeft leiding aan medewerkers van het team, draagt zorg voor de werkverdeling en planning, ziet toe op het realiseren van voldoende kwaliteit en voortgang, lost eventuele knelpunten op, waar nodig in overleg met het management, voert het personeelsbeleid van de Hogeschool Rotterdam uit en draagt zorg voor de output, het budget etc. van het team.	
Kennis en vaardigheden → algemeen theoretische en praktisch gerichte kennis van het eigen inhoudelijk aandachtsgebied; → inzicht in de organisatieprocessen, dienstverlening en verantwoordelijkheden van de hogeschool en de eigen afdeling; → leidinggevende vaardigheden; → communicatieve en klantgerichte vaardigheden; → vaardigheid in het plannen en organiseren.	Speelruimte → legt verantwoording af aan de direct leidinggevende over de kwaliteit van de beleidsvertaling, planning en organisatie, het overleg/ de vertegenwoordiging en het leidinggeven. → kaders zijn het beleid van de afdeling op het toegewezen aandachtsgebied. → neemt beslissingen over/bij het aansturen van het team, het vertalen van beleid, opstellen van werkprocessen, procedures, etc. en het plannen van activiteiten en projecten.
	Contacten → met de manager over de inhoud, kwaliteit en voortgang van het dienstverleningsproces om hierover afspraken te maken; → met leidinggevend en proceseigenaren binnen andere organisatieonderdelen om te overleggen en afspraken te maken over het optimaal laten aansluiten van de werkprocessen en of eventuele informatiestromen.
	Indelingsadvies: Schaal 8, 9 en 10

Uitwerking per niveau:

Schaal 9

Uitvoering van de kernactiviteiten waarbij de volgende aanvulling geldt:

Kernactiviteiten:

Beleidsvertaling, planning en organisatie

- volgt ontwikkelingen op het gebied van beleid, veranderende technologie, veranderende wet- en regelgeving en/of hiermee vergelijkbare ontwikkelingen en anticipeert op deze ontwikkelingen en past de planning en organisatie (w.o. werkprocessen/ procedures) hierop aan;
- zorgt voor het maken van afspraken met belanghebbenden bij het inspelen op ontwikkelingen.

Overleg/vertegenwoordiging

- overlegt (in samenwerking met de leidinggevende) met managers, studenten en medewerkers over hun wensen en behoeften m.b.t. dienstverlening, faciliteiten en vertaalt dit naar een passend aanbod.

Leidinggeven

- zorgt mede voor de afstemming van dienstverlening van het team op wensen en behoeften van studenten, medewerkers en verantwoordelijken binnen een instituut

Speelruimte

- neemt beslissingen over/bij het aanpassen van werkprocessen, procedures, werkwijzen, werk-instructies, etc.

Contacten

- met belanghebbenden over de beleidsvertaling, planning en organisatie als gevolg van ontwikkelingen om te overleggen en tot inhoudelijke en procesmatige afspraken te komen;
- met collega- hoofden om tot afstemming te komen ten aanzien van de uitvoering van (teamoverstijgende) werkzaamheden/activiteiten.

Schaal 10

Uitvoering van de kernactiviteiten waarbij de volgende aanvulling geldt:

Kernactiviteiten:

Beleidsvertaling, planning en organisatie

- signaleert en analyseert (snel opvolgende) veranderingen in beleid, technologie, wet- en regelgeving en/of een hiermee vergelijkbare context waarbinnen het team werkt en ontwikkelt nieuwe, alternatieve benaderingen om optimaal in te spelen op deze ontwikkelingen en draagt bij aan de ontwikkeling van afdelingsbeleid om op deze ontwikkelingen in te spelen;
- stelt ten behoeve van beleidsontwikkeling notities, adviezen en rapportages op.

Overleg/vertegenwoordiging

- initieert en onderhoudt relevante contacten en netwerken met zowel binnenlandse als buitenlandse personen en instanties;

Leidinggeven

- geeft leiding aan operationeel gerichte (deel) projecten op

