

RATO®

- Lokale Overheid -

FUNCTIEWAARDERINGSMETHODE
VAN BUITENHEKPLUS

© BuitenhekPlus

Dit systeem is auteursrechtelijk beschermd door en eigendom van BuitenhekPlus. Niets van deze uitgave mag zonder uitdrukkelijke toestemming van BuitenhekPlus worden verveelvoudigd of verspreid. Het gebruik van dit systeem is uitsluitend voorbehouden aan organisaties die beschikken over een licentie.

INHOUDSOPGAVE

	Pagina
Introductie	4
De invalshoek KUNNEN	8
De invalshoek MOGEN	10
Definities KUNNEN	12
Definities MOGEN	17
BIJLAGEN:	
Score-overzicht	23
Conversietabel (voorbeeld)	26

INTRODUCTIE

De betekenis van RATO®

RATO® is een afkorting van **RA**nking **TO**ol. In goed Nederlands betekent dit "Rangordening Instrument". Dit geeft precies weer waartoe RATO® dient. Het is een instrument waarmee functies naar zwaarte kunnen worden gerangschikt, om via een geobjectiveerde methode structuur en inzicht te scheppen in de onderlinge beloningsverhoudingen van de organieke functies binnen een organisatie of organisatie-eenheid.

Het onderscheidend vermogen van RATO®

De meeste functiewaarderingssystemen rangschikken functies op basis van de zogenaamde intrinsieke waarde van de functies: de zogenaamde schaarse eigenschappen. Daarbij worden bepaalde schaarse eigenschappen tot (onderling) meetpunt genomen. RATO® breekt met deze traditie van waarden. RATO® gradeert functies vanuit de omgeving waarin ze zijn gepositioneerd en kijkt dus als het ware van buiten naar binnen. In de wegging staat de vraag centraal wat het doel is van de functie binnen de context van de organisatie. Met andere woorden: wat kan en wat mag de functiehouders vanuit de organieke doelstellingen van de organisatie. Vanuit deze visie zijn gedetailleerde aspecten als specifieke opleiding of span of control van eenheden waaraan leiding wordt gegeven voor de waardering niet meer van belang. Hiermee wint het systeem aan flexibiliteit en verkleint het de noodzaak van onderhoud aan beschrijvingen en waarden.

De eigenschappen van RATO®

RATO® is een universeel systeem en geschikt voor elke organisatie, ongeacht omvang, gelaagdheid of complexiteit. Het systeem heeft een aantal significante kenmerken:

- ❖ Eenvoud is de sleutel tot succes. Kennis van functiewaardering is onontbeerlijk voor ieder systeem. RATO® is echter zodanig opgezet dat de systeemkennis in korte tijd kan worden opgedaan. Dit verlaagt ook de drempel voor organisaties die functiewaardering in eigen beheer willen toepassen.
- ❖ RATO® is zeer geschikt voor organisaties die een grote mate van flexibiliteit en vernieuwing in het personeelsbeleid nastreven. Dit komt

zowel tot uitdrukking in de werking van het systeem (de wijze waarop de ranking plaatsvindt) als de input die hiervoor nodig is (geen opleidingslijsten en formatie-overzichten) en de gerichte mogelijkheid om aldus ook generieke profielen te kunnen waarderen.

- ❖ Voor iedere sector is een referentiebundel ontwikkeld. Hierin zijn voorbeeldprofielen opgenomen van functies die kenmerkend zijn voor de betreffende sector. Deze referentieprofielen hebben geen kaderstellend of limitatief karakter voor de betreffende sector. Zij dienen - in samenhang met de daaraan gekoppelde waardering - uitsluitend als referentiemateriaal bij de waardering van de in de betreffende organisatie voorkomende organieke functies. Dit vergroot de toegankelijkheid van het systeem.
- ❖ De werking van RATO[®] staat garant voor optimale onderbouwing van de waarderingsresultaten en levert aldus een essentiële bijdrage aan het draagvlak voor de rangordening van functies.
- ❖ RATO[®] wordt ondersteund door een gebruikersvriendelijk applicatiesysteem. Zowel het waarderen van functies als het opstellen van rangordeningsoverzichten, motiveringsrapporten, het verrichten van conversie-oefeningen en kostenanalyses, wordt op toegankelijke wijze door de (ondersteunende) software mogelijk gemaakt.

Toepassing Lokale Overheid

Deze uitgave van RATO[®] is gericht op de waardering van functies binnen de sector Lokale Overheid. Het specifieke karakter van deze uitgave is gelegen in de verwijzing naar de in de referentiebundel opgenomen functieprofielen. Deze verwijzing is primair bedoeld om de toepassing van de dimensies en de daarbinnen gedefinieerde niveaus (zie hieronder bij De werking van RATO[®]) te verduidelijken. Deze zogenaamde referentieprofielen vormen een globale weergave van functies die, verspreid over diverse schaalniveaus, voorkomen bij lokale overheidsinstellingen. Alle referentieprofielen zijn met RATO[®] gewaardeerd en in een waarderingsoverzicht bij dit systeem opgenomen (zie bijlage: Waarderingen Referentieprofielen). Duidelijk moet zijn dat de referentieprofielen slechts voorbeelden zijn en dat de feitelijke organieke inhoud en essentie van de te waarderen organieke functie richtinggevend blijft voor de uiteindelijke waardering. Het kan dan ook voorkomen dat een functie die qua naamgeving (vrijwel)

overeenkomt met de benaming van een referentieprofiel toch anders gewaardeerd wordt.

De basis voor waardering

Het gebruik van RATO[®] stelt geen bijzondere eisen aan de mate van detaillering van de functiebeschrijvingen. Wel dienen de functiebeschrijvingen duidelijkheid te verschaffen over de aard van de kerntaken, de complexiteit van de werkomgeving en de inhoud van bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Voor de toepassing van RATO[®] is de vorm van de functiebeschrijvingen, generiek of specifiek, niet doorslaggevend. Het organieke karakter van de beschrijvingen is echter wel van belang. Immers, het aanbrengen van een consistente structuur in beloningsverhoudingen kan alleen plaatsvinden als het proces van functievorming gebaseerd is op de doelstellingen en het sturingsmodel van de organisatie. Daarbij is de geformaliseerde verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden een belangrijk vertrekpunt. Niet de wijze waarop functiehouders hieraan feitelijk invulling geven.

De werking van RATO[®]

Met behulp van RATO[®] kan de onderlinge zwaarte van organieke functies op een betrouwbare, eenvoudige en geaccepteerde wijze geanalyseerd worden. Het systeem rangordent functies vanuit twee invalshoeken: KUNNEN en MOGEN. De invalshoek KUNNEN weerspiegelt het vereiste '*vermogen*' van de functiehouder. De invalshoek MOGEN weerspiegelt de aan de functie gekoppelde '*bevoegdheid*'. Beide invalshoeken worden vanuit drie dimensies geanalyseerd.

Deze analyse gaat als volgt. Per dimensie kan, opklimmend in zwaarte, een zogenaamde deelcode worden toegekend. De toekenning van de deelcode is afhankelijk van het gedefinieerde niveau dat op de functie van toepassing is. Per invalshoek worden de drie aldus verkregen deelcodes bij elkaar opgeteld tot een zogenaamde sleutelcode. Deze sleutelcode past op een cel in de matrix van de invalshoek. Bij iedere cel hoort een score. Door de scores van de twee cellen in de matrices KUNNEN en MOGEN bij elkaar op te tellen wordt de totaalscore van de functie verkregen. Via de conversietabel wordt de totaalscore getransformeerd naar een salarisschaal.

Spelregels

Bij de toepassing van het systeem gelden twee belangrijke spelregels:

- ❖ De functie dient gewaardeerd te worden vanuit de overwegende niveaubepalende elementen. Dit zijn meestal ook de zwaarste bestanddelen van de functie. Waarderen begint dus bij de volgende vragen: waar ligt het zwaartepunt van de functie en wat is de essentie van de functie?
- ❖ Indien vanuit een invalshoek meerdere combinaties van gedefinieerde niveaus van toepassing kunnen zijn, dient gekozen te worden voor de combinatie die tot de hoogste celscore leidt.

Elke matrix onderscheidt 24 unieke scores. In totaliteit levert dit in theorie 14400 scorecombinaties op, waarmee de toepassing en differentiatiemogelijkheden van het systeem ook voor grote organisaties ruimschoots verzekerd is. De scores per cel en de verhouding tussen de scores in de matrices zijn gebaseerd op uitgebreid onderzoek. Wegingsfactoren zijn in de celscores reeds verdisconteerd.

De conversie

De verkregen puntenscores dienen, zoals in de meeste systemen, via een conversietabel omgezet te worden naar salarisschalen. Deze omzetting dient zodanig te zijn dat de resultaten hiervan als rechtvaardig, onderling evenredig en marktconform ervaren worden. Bij rechtvaardig waarderen moet geen link worden aangebracht met de wijze van functievervulling. Het gaat daarbij uitsluitend om de relatieve waarde van de organieke functie ten opzichte van vergelijkbare organieke functies binnen de organisatie.

Voor de nulmeting is in de software-applicatie een zogenaamde neutrale tabel ontwikkeld. Door input van een aantal variabelen met betrekking tot de salarisstructuur (bodem, plafond en ijkpunten) kan voor iedere organisatie de meest optimale conversietabel worden berekend, waarbij consistentie in de tabel een belangrijk uitgangspunt blijft. Vanuit het systeem kunnen aan de hand van de conversie diverse statistische en cijfermatige analyses worden gegenereerd op het gebied van loonkosten en functiespreiding over de schalen.

DE INVALSHOEK KUNNEN

De invalshoek KUNNEN (K) is onderverdeeld in de volgende drie dimensies:

- ❖ Keuze;
- ❖ Kennis en Vaardigheden;
- ❖ Communicatie.

De dimensie Keuze is opgebouwd uit vijf gedefinieerde niveaus, in zwaarte oplopend van K100 tot en met K500. De dimensie Kennis en Vaardigheden onderscheidt acht gedefinieerde niveaus, oplopend van K010 tot en met K080. De dimensie Communicatie beslaat drie gedefinieerde niveaus, oplopend van K001 tot en met K003. Per dimensie worden de gedefinieerde niveaus gespiegeld aan de niveaubepalende elementen van de functie. De dimensies kunnen worden behandeld in bovenstaande volgorde. Dit is echter geen verplichting. Belangrijk is wel dat de gescoorde niveaus een juiste combinatie met elkaar vormen. De combinatie van deelcode K500 (bepalen strategische koers) en K010 (geen eisen aan scholing) is bijvoorbeeld een combinatie die zich in de praktijk niet vaak zal voordoen.

Bij de invalshoek KUNNEN wordt uiteindelijk het vereiste vermogen gemeten wat de functie van de functiehouder vraagt om de essentie van de functie, vanuit de doelstellingen van de organisatie, te kunnen waarmaken. Dit vermogen vereist dat een uitspraak wordt gedaan over de keuzevrijheid (interpretatieruimte) die de functie aan de functiehouder laat. Daarnaast moet gemeten worden wat de functie vraagt aan kennis en vaardigheden in termen van conceptie- en abstractieniveau en op welk niveau de communicatieve vaardigheden moeten liggen.

RATO[®] gaat bij KUNNEN dus niet uit van de voor de functie benodigde opleiding of ervaring.

Voorbeeld scoreverloop invalshoek KUNNEN

Dimensie	Gedefinieerd niveau	Deelcode
Keuze	Maatwerk	K400
Kennis en Vaardigheden	Gespecialiseerd	K040
Communicatie	Begrip	K002
Sleutelcode		K442

De aldus verkregen sleutelcode leidt via de matrix KUNNEN tot een celscore 166.

DE INVALSHOEK MOGEN

De invalshoek MOGEN (M) is onderverdeeld in de volgende drie dimensies:

- ❖ Controle;
- ❖ Reikwijdte;
- ❖ Rol.

De dimensie Controle is opgebouwd uit vijf gedefinieerde niveaus, in zwaarte oplopend van M100 tot en met M500. De dimensie Reikwijdte bestaat uit acht gedefinieerde niveaus, oplopend van M010 tot en met M080. De dimensie Rol beslaat drie gedefinieerde niveaus, oplopend van M001 tot en met M003. Ook hier geldt dat per dimensie de gedefinieerde niveaus worden gespiegeld aan de essentie van de functie, waarbij het zwaartepunt van de functie dus doorslaggevend is. In deze invalshoek zijn de dimensies Rol en Reikwijdte zeer nauw met elkaar verbonden. Het verdient aanbeveling eerst de dimensie Controle te waarderen, vervolgens de dimensie Rol en als laatste de dimensie Reikwijdte. Dit heeft te maken met het feit dat de keuze voor een bepaalde rol in belangrijke mate bepalend is voor de invloedssfeer van de functie (Reikwijdte). Waar bij de waardering verschillende combinaties denkbaar zijn, dient gekozen te worden voor de combinatie die de hoogste celscore oplevert (zie tweede spelregel).

Bij de invalshoek MOGEN wordt uiteindelijk de formele functionele ruimte gemeten die vanuit de organieke kaderstellende kaders aan de functiehouders geboden wordt. Daarbij is de uitkomst de weging van de *bevoegdheid* van de functiehouders. Bij de dimensie Controle komt tot uitdrukking in hoeverre de ruimte of bevoegdheid is ingekaderd. De dimensie Reikwijdte meet de invloedssfeer van de functie. Als laatste wordt, bij de dimensie Rol, de rol van de functie, welke gekoppeld is aan de essentie van de functie, geanalyseerd en gewogen.

Voorbeeld scoreverloop invalshoek MOGEN

Dimensie	Gedefinieerd niveau	Deelcode
Controle	Richtlijnen	M300
Reikwijdte	Team	M020
Rol	Beslissen	M003
Sleutelcode		M323

De aldus verkregen sleutelcode leidt via de matrix MOGEN tot een celscore 183. Indien de celscores in de aangegeven voorbeelden bij elkaar worden opgeteld, wordt de eindscore 349 verkregen. Wanneer uitgegaan wordt van de voorbeeld-conversietabel (zie bijlagen) leidt deze eindscore tot een indeling in schaal 9.

DEFINITIES KUNNEN

Dimensie Keuze

Deze dimensie meet de mate waarin de functie het mogelijk maakt, binnen de gestelde organieke kaders vanuit de organisatie, naar eigen inzicht keuzes te maken en initiatieven te nemen. Het gaat daarbij dus om de keuzevrijheid voor de functiehouder, gekoppeld aan de niveaubepalende bestanddelen binnen de functie.

Deelcode	Gedefinieerd niveau
K100	Weinig
K200	A of B
K300	A t/m Z
K400	Maatwerk
K500	Nieuwe fundamentele verschuiving

<i>Omschrijving gedefinieerd niveau</i>
<i>K100: Weinig</i> Het werk wordt volgens voorschrift of vaste procedure uitgevoerd. Er is vrijheid om taken zelfstandig in te delen, maar binnen de taak is er weinig keuzevrijheid.
<i>K200: A of B</i> Het werk vereist een beoordelingsmoment waarbij binnen de taak of het samenstel van taken, op basis van eigen oordeelsvorming, een keuze moet worden gemaakt uit een beperkt aantal mogelijkheden. Deze keuze is van invloed op het verdere verloop van de werkzaamheden.
<i>K300: A t/m Z</i> Het werk omvat een gewogen beoordeling waarbij binnen de taak of het samenstel van taken, op basis van de eigen analyse en interpretatie, een afweging moet worden gemaakt tussen meerdere mogelijkheden en waarin de te verwachten gevolgen van ieder van die mogelijkheden in de beoordeling moeten worden betrokken.
<i>K400: Maatwerk</i> Het werk omvat een analyseproces en een conceptiefase waarin op maat gesneden oplossingen voor gewijzigde of zich wijzigende omstandigheden moeten worden ontwikkeld.

K500: Nieuwe fundamentele verschuiving

Het werk omvat het eigenstandig bepalen en zonodig bijstellen van de strategische koers van de organisatie of organisatie-eenheid, of het bepalen van de koers van een met fundamenteel wetenschappelijk onderzoek belast team.

Dimensie Kennis en Vaardigheid

De dimensie Kennis en Vaardigheid meet het voor de functie benodigde conceptie- of abstractieniveau. Het gaat hierbij niet om het benoemen van opleidingseisen die noodzakelijk geacht worden om de functie volledig en naar behoren uit te kunnen oefenen. Doorslaggevend is het werk- en denkniveau dat de functie vanuit de organieke setting vraagt en de vertaling hiervan naar het niveau aan kennis en vaardigheden.

Deelcode Gedefinieerd niveau

K010	Basis
K020	Geoefend
K030	Geschoold
K040	Gespecialiseerd
K050	Conceptueel
K060	Abstract
K070	Innovatief
K080	Autoriteit

Omschrijving gedefinieerd niveau**K010: Basis**

Het gaat om eenvoudige, op zichzelf staande handelingen die, na een korte instructie in de praktijk van het werk, zelfstandig kunnen worden uitgevoerd. De functie stelt naar aard en inhoud geen bijzondere eisen aan vaardigheden op fysiek gebied.

K020: Geoefend

Het gaat om werkzaamheden waarbij kennis van werkmethoden en procedures, eventueel aangevuld met kennis van apparatuur, gereedschappen of machines, is vereist. De functie stelt naar aard en inhoud geen bijzondere eisen aan vaardigheden op fysiek gebied. Wel zijn er in sommige gevallen speciale vaardigheidscertificaten voor de uitvoering van het werk vereist.

K030: Geschoold

Het gaat om werkzaamheden met een vaktechnisch karakter waarvoor de beheersing van een vak in kennis en ervaring is vereist. Ook kan het gaan om taken en/of werkzaamheden die bijzondere eisen stellen aan vaardigheden op fysiek gebied.

K040: Gespecialiseerd

Het gaat om de beheersing van een vakgebied met inzicht in de samenhang tussen vakgebied en omgeving. Het werk vereist eigen oordeelsvorming ten aanzien van interpretatie van zich in de praktijk voordoende nieuwe problemen die tot een oplossing moeten worden gebracht.

K050: Conceptueel

Het gaat om de beheersing van de theoretische grondslagen van een vakgebied met een gedegen oriëntatie op aanpalende vakgebieden en inzicht in de organisatorische samenhang en maatschappelijke context. De functie en het werk kenmerken zich door een hoge mate van abstractie benodigd voor het tot stand brengen van de synthese tussen theorie en praktijk.

K060: Abstract

Het gaat om de beheersing van de theoretische grondslagen van een vakgebied met een diepere oriëntatie op aanpalende vakgebieden en inzicht in de organisatorische samenhang en maatschappelijke context, gepaard gaand met een jarenlange praktijkervaring. De functie vraagt een zeer hoge mate van abstractie die is benodigd voor het tot stand brengen van de synthese tussen theorie en praktijk in de meer complexe situaties en veelal in multidisciplinair verband.

K070: Innovatief

Het gaat in de functie om het beschikken over deskundigheid op theoretisch fundamenteel gebied en het hebben van diepgaand inzicht in de economische, bedrijfskundige, maatschappelijke en juridische complicaties. Het werk kenmerkt zich door het vernieuwende karakter op de grens van het, in kringen van deskundigen, bekende en het onbekende.

K080: Autoriteit

Het werk vereist een doorslaggevende invloed op sociaal-maatschappelijk of fundamenteel-wetenschappelijk gebied, die slechts denkbaar is na het verwerven van een zekere bekendheid en een door prestaties en publicaties opgebouwd gezag.

Dimensie Communicatie

Het gaat bij deze dimensie om de eisen die aan de functiehouder gesteld worden op het gebied van contactuele vaardigheden. Deze vaardigheden kunnen zowel op mondeling als schriftelijk gebied betrekking hebben. De gerichtheid van de contacten kan zowel intern als extern zijn. Van belang is dat de vaardigheden gekoppeld worden aan de essentie en het zwaartepunt van de functie.

Deelcode Gedefinieerd niveau

K001	Exact
K002	Begrip
K003	Empathie

Omschrijving gedefinieerd niveau**K001: Exact**

De voor de functie vereiste communicatieve vaardigheden zijn niet voor meerdere uitleg vatbaar. Het gaat om het uitwisselen van feitelijke gegevens, informatie en/of data, die van belang (kunnen) zijn voor de voortgang van de werkzaamheden. Ook het toelichten van gegevens aan derden valt hieronder.

K002: Begrip

De communicatieve vaardigheden zijn gekoppeld aan het uitwisselen van denkbeelden en abstracties. De communicatie kenmerkt zich door redeneren en beargumenteren. Er wordt tijdens de communicatie een beroep gedaan op het vermogen het eigen standpunt te formuleren op een voor de gesprekspartner begrijpelijke wijze. Het verkrijgen van begrip bij de gesprekspartner door overtuigen valt hieronder.

K003: Empathie

Bij de communicatie gaat het om het beïnvloeden van de gesprekspartner met als doel een gedragsverandering te bewerkstelligen. Oog voor de positie waarin de gesprekspartner zich bevindt is onontbeerlijk. De communicatie kenmerkt zich door een situationeel gedifferentieerde aanpak die aansluit op de gesprekspartner of doelgroep.

DEFINITIES MOGEN

Dimensie Controle

Bij de dimensie Controle gaat het in essentie om de weging van de mate van functionele vrijheid binnen de functie. Deze kan worden beperkt door de mate waarin de functie gebonden is aan geschreven, dan wel ongeschreven protocol of regelgeving en de intensiteit van toezicht en controle die kan worden uitgeoefend door de direct leidinggevende. Bij regelgeving kan worden gedacht aan wettelijke kaders, maar ook aan landelijke of regionale plannen, eisen of voorschriften. Ook (beleids)plannen die vanuit de eigen organisatie zijn opgesteld kunnen de vrijheid binnen de functie beïnvloeden. Voor deze dimensie is niet doorslaggevend of en in hoeverre de controle ook feitelijk wordt uitgeoefend. Het gaat om de wijze waarop de controle op de functie in organieke zin is geregeld.

Deelcode	Gedefinieerd niveau
-----------------	----------------------------

M100	Detail
M200	Voorschriften
M300	Richtlijnen
M400	Beleidskaders
M500	Doelstelling

<i>Omschrijving gedefinieerd niveau</i>

<i>M100: Detail</i>

Voor de functie zijn vrijwel sluitende werkprocedures voorgeschreven. De uitvoering van de functie vindt plaats onder (nagenoeg) volledig toezicht. Van eigen vrije ruimte is nauwelijks sprake.
--

<i>M200: Voorschriften</i>

De werkprocedures zijn op hoofdlijnen, weergegeven in voorschriften, geregeld. De eigen vrije ruimte is hierdoor beperkt. Door de leidinggevende wordt systematisch, regelmatig toezicht uitgeoefend op de functie.

<i>M300: Richtlijnen</i>

De werkprocedures zijn niet vastgelegd in voorschriften. Wel zijn er richtlijnen beschikbaar die structuur bieden in het werk en het speelveld van de functie inperken. De grenzen van het staand beleid (richtlijnen en beleidslijnen) mogen niet, of slechts na goedkeuring door superieuren, worden overschreden.
--

M400: Beleidskaders

De functie wordt niet of in mindere mate gestructureerd door richtlijnen. Er is vrijheid in de wijze waarop het resultaat dient te worden behaald. De eigen vrije ruimte wordt echter beperkt door beleidskaders waarbinnen het werk zich voltrekt.

M500: Doelstelling

De eigen vrije ruimte wordt slechts beperkt door de positie en de doelstellingen van de organisatie. Er is zowel vrijheid in het te behalen resultaat als de wijze waarop dit dient te worden behaald.

Dimensie Reikwijdte

Bij de dimensie Reikwijdte wordt de bijdrage en invloed van de functie op de realisatie van de doelstellingen van de organisatie gemeten. Het gaat daarbij om de invloed die de functiehouder kan uitoefenen op de interne omgeving (de organisatie). Hierna wordt dan ook gesproken over verschillende invloedssferen. Deze invloedssferen zijn in overwegende mate gekoppeld aan formele of informele structuren. Bij de weging en waardering van deze dimensie kunnen formele organieke kaders zoals organisatieverordeningen, statuten en regelingen een belangrijke rol spelen. De dimensie Reikwijdte heeft echter niet per definitie een directe relatie te hebben met de organisatiestructuur van de organisatie.

Voor de onderbouwing van deze dimensie is het van belang dat de betekenis van de invloedssferen in relatie tot de organisatie en de zich daarbinnen bevindende formele en informele structuren zorgvuldig worden vastgelegd. Dit om moeilijkheden bij de interpretatie van deze dimensie tijdens het functiewaarderingsproces te ondervangen. Aangezien de invloedssfeer gekoppeld is aan de rol van de functiehouder, verdient het aanbeveling eerst de dimensie Rol te waarderen om vervolgens de samenhang te bezien met de dimensie Reikwijdte.

Deelcode	Gedefinieerd niveau
M010	Invloedssfeer 1: taak
M020	Invloedssfeer 2: team / taakveld
M030	Invloedssfeer 3: bureau / sectie / beleidsterrein
M040	Invloedssfeer 4: afdeling
M050	Invloedssfeer 5: sector
M060	Invloedssfeer 6: directie / dienst
M070	Invloedssfeer 7: directoraat
M080	Invloedssfeer 8: concern

Omschrijving gedefinieerd niveau

M010: Invloedssfeer 1 (taak)

In de functie wordt, in overeenstemming met de toebedeelde rol, de verantwoordelijkheid gedragen voor een zelfstandig te verrichten taak.

M020: Invloedssfeer 2 (taakveld)

In de functie wordt, in overeenstemming met de toebedeelde rol, de verantwoordelijkheid gedragen voor het functioneren van een samenstel van gedeelde taken waarbij organisatie en afstemming een wezenlijk onderdeel van de werkzaamheden vormen, zoals bijvoorbeeld een team of taakveld.

M030: Invloedssfeer 3 (bureau/sectie)

In de functie wordt, in overeenstemming met de toebedeelde rol, de verantwoordelijkheid gedragen voor het functioneren van de kleinste zelfstandige organisatorische eenheid binnen de organisatie waarbinnen sprake is van het voortbrengen van één of een beperkt aantal (hoofd)producten, dan wel beleidsterreinen. De nadruk ligt hier op de planning en organisatie van het werk teneinde de eenheid in stand te houden. Veelal gaat het hier om een bureau, sectie of beleidseenheid.

M040: Invloedssfeer 4 (afdeling)

In de functie wordt, in overeenstemming met de toebedeelde rol, de verantwoordelijkheid gedragen voor het functioneren van een middelgrote zelfstandige organisatorische eenheid met meerdere, min of meer samenhangende hoofdproducten of beleidsontwikkeling op strategisch niveau. Te denken valt bijvoorbeeld aan een afdeling.

M050: Invloedssfeer 5 (sector)

In de functie wordt, in overeenstemming met de toebedeelde rol, de verantwoordelijkheid gedragen voor het functioneren van een grote zelfstandige organisatorische eenheid of een klein bedrijf waarin strategische beslissingen voor de middellange termijn genomen worden aangaande de eenheid. Vaak gaat het om een eenheid waarin taken zijn neergelegd met betrekking tot integraal management. Te denken valt bijvoorbeeld aan een sector.

M060: Invloedssfeer 6 (directie/dienst)

In de functie wordt, in overeenstemming met de toebedeelde rol, de verantwoordelijkheid gedragen voor het functioneren van een organisatieverband waarbinnen strategisch lange termijn beleid wordt ontwikkeld en omvangrijke investeringen gedaan worden, zoals bijvoorbeeld een directie of dienstdirectie. Het gaat om een middelgroot bedrijf.

M070: Invloedssfeer 7 (directoraat)

In de functie wordt, in overeenstemming met de toebedeelde rol, de verantwoordelijkheid gedragen voor het functioneren van een groot bedrijf dat ten aanzien van de productie en bedrijfsvoering te maken heeft met een groot heterogeen productengamma (grote diversiteit aan producten en diensten), zoals bijvoorbeeld een directoraat.

M080 Invloedssfeer 8 (concern)

In de functie wordt, in overeenstemming met de toebedeelde rol, de verantwoordelijkheid gedragen voor het functioneren van een eenheid waarin het gaat om het uitoefenen van directe invloed op de besluitvorming van de organisatie en sprake is van een breed pakket van heterogene en complexe producten/diensten, zoals bijvoorbeeld een concern. Veelal is sprake van een internationale reikwijdte.

Dimensie Rol

Het gaat bij deze dimensie om de rol die voortkomt uit de essentie van de functie, waarbij de zwaarste en niveaubepalende taken binnen de functie doorslaggevend zijn. De rol kan worden afgeleid uit de visie, missie en strategie van de organisatie of organisatie-eenheid.

Deelcode	Gedefinieerd niveau
M001	Toeleveren
M002	Adviseren
M003	Beslissen

Omschrijving gedefinieerd niveau

M001: Toeleveren

Ten aanzien van het niveaubepalende bestanddeel van de functie is de rol van de functiehouders in hoofdzaak een toeleverende. In de functie wordt bijvoorbeeld informatie vergaard ten behoeve van een functiehouders die een analyserende en beslissingsvoorbereidende rol heeft.

M002: Adviseren

Ten aanzien van het niveaubepalende bestanddeel van de functie is de rol van de functiehouders in hoofdzaak een adviserende. In de functie wordt informatie geanalyseerd en afgewogen op basis waarvan adviezen worden gegeven op tenminste één specifiek vakgebied of een afgerond deelaspect met relevantie voor de besluitvorming.

M003: Beslissen

Ten aanzien van het niveaubepalende bestanddeel van de functie is de rol van de functiehouders in hoofdzaak een beslissende. In de functie gaat het om een formeel toegewezen verantwoordelijkheid voor het nemen van beslissingen die de organisatie binden. De beslissingen worden al dan niet na voorbereiding en advisering door anderen genomen. Deze scoringsmogelijkheid kan ook van toepassing zijn op functies die niet gekenmerkt zijn als leidinggevend in de zin dat er sprake is van sanctie- en beloningsbevoegdheden.

BIJLAGEN

SCORE-OVERZICHTEN

KUNNEN

**KUNNEN = VERMOGEN
(K)**

			Keuze					Nieuwe				
			Weinig	100 A of B	200 A t/m Z	300 Maatwerk	400 Fund.versch.	500				
Kennis en vaardigheid	Basis	010	Exact 01	25	Exact 01	40	Exact 01	57	Exact 01	76	Exact 01	97
			Begrip 02	32	Begrip 02	48	Begrip 02	66	Begrip 02	86	Begrip 02	108
			Empathie 03	40	Empathie 03	57	Empathie 03	76	Empathie 03	97	Empathie 03	121
	Geoefend	020	Exact 01	40	Exact 01	57	Exact 01	76	Exact 01	97	Exact 01	121
			Begrip 02	48	Begrip 02	66	Begrip 02	86	Begrip 02	108	Begrip 02	135
			Empathie 03	57	Empathie 03	76	Empathie 03	97	Empathie 03	121	Empathie 03	149
	Geschoold	030	Exact 01	57	Exact 01	76	Exact 01	97	Exact 01	121	Exact 01	149
			Begrip 02	66	Begrip 02	86	Begrip 02	108	Begrip 02	135	Begrip 02	166
			Empathie 03	76	Empathie 03	97	Empathie 03	121	Empathie 03	149	Empathie 03	183
	Gespecialiseerd	040	Exact 01	76	Exact 01	97	Exact 01	121	Exact 01	149	Exact 01	183
			Begrip 02	86	Begrip 02	108	Begrip 02	135	Begrip 02	166	Begrip 02	202
			Empathie 03	97	Empathie 03	121	Empathie 03	149	Empathie 03	183	Empathie 03	223
	Conceptueel	050	Exact 01	97	Exact 01	121	Exact 01	149	Exact 01	183	Exact 01	223
			Begrip 02	108	Begrip 02	135	Begrip 02	166	Begrip 02	202	Begrip 02	247
			Empathie 03	121	Empathie 03	149	Empathie 03	183	Empathie 03	223	Empathie 03	273
	Abstract	060	Exact 01	121	Exact 01	149	Exact 01	183	Exact 01	223	Exact 01	273
			Begrip 02	135	Begrip 02	166	Begrip 02	202	Begrip 02	247	Begrip 02	301
			Empathie 03	149	Empathie 03	183	Empathie 03	223	Empathie 03	273	Empathie 03	333
	Innovatief	070	Exact 01	149	Exact 01	183	Exact 01	223	Exact 01	273	Exact 01	333
			Begrip 02	166	Begrip 02	202	Begrip 02	247	Begrip 02	301	Begrip 02	368
			Empathie 03	183	Empathie 03	223	Empathie 03	273	Empathie 03	333	Empathie 03	407
	Autoriteit	080	Exact 01	183	Exact 01	223	Exact 01	273	Exact 01	333	Exact 01	407
			Begrip 02	202	Begrip 02	247	Begrip 02	301	Begrip 02	368	Begrip 02	451
			Empathie 03	223	Empathie 03	273	Empathie 03	333	Empathie 03	407	Empathie 03	500

MOGEN

**MOGEN = BEVOEGDHEID
(M)**

			Controle									
			Detail	100 Voorschriften	200 Richtlijnen	300 Beleidskaders	400 Doelstelling	500				
Reikwijdte	Taak	010	Toeleveren 01	25	Toeleveren 01	65	Toeleveren 01	104	Toeleveren 01	144	Toeleveren 01	183
			Adviseren 02	45	Adviseren 02	84	Adviseren 02	124	Adviseren 02	164	Adviseren 02	203
			Beslissen 03	65	Beslissen 03	104	Beslissen 03	144	Beslissen 03	183	Beslissen 03	223
	Team/Taakveld	020	Toeleveren 01	65	Toeleveren 01	104	Toeleveren 01	144	Toeleveren 01	183	Toeleveren 01	223
			Adviseren 02	84	Adviseren 02	124	Adviseren 02	164	Adviseren 02	203	Adviseren 02	243
			Beslissen 03	104	Beslissen 03	144	Beslissen 03	183	Beslissen 03	223	Beslissen 03	263
	Bureau/Sectie/ Beleidssterrein	030	Toeleveren 01	104	Toeleveren 01	144	Toeleveren 01	183	Toeleveren 01	223	Toeleveren 01	263
			Adviseren 02	124	Adviseren 02	164	Adviseren 02	203	Adviseren 02	243	Adviseren 02	282
			Beslissen 03	144	Beslissen 03	183	Beslissen 03	223	Beslissen 03	263	Beslissen 03	302
	Afdeling	040	Toeleveren 01	144	Toeleveren 01	183	Toeleveren 01	223	Toeleveren 01	263	Toeleveren 01	302
			Adviseren 02	164	Adviseren 02	203	Adviseren 02	243	Adviseren 02	282	Adviseren 02	322
			Beslissen 03	183	Beslissen 03	223	Beslissen 03	263	Beslissen 03	302	Beslissen 03	342
	Sector	050	Toeleveren 01	183	Toeleveren 01	223	Toeleveren 01	263	Toeleveren 01	302	Toeleveren 01	342
			Adviseren 02	203	Adviseren 02	243	Adviseren 02	282	Adviseren 02	322	Adviseren 02	361
			Beslissen 03	223	Beslissen 03	263	Beslissen 03	302	Beslissen 03	342	Beslissen 03	381
	Directie/Dienst	060	Toeleveren 01	223	Toeleveren 01	263	Toeleveren 01	302	Toeleveren 01	342	Toeleveren 01	381
			Adviseren 02	243	Adviseren 02	282	Adviseren 02	322	Adviseren 02	361	Adviseren 02	401
			Beslissen 03	263	Beslissen 03	302	Beslissen 03	342	Beslissen 03	381	Beslissen 03	421
	Directoraat	070	Toeleveren 01	263	Toeleveren 01	302	Toeleveren 01	342	Toeleveren 01	381	Toeleveren 01	421
			Adviseren 02	282	Adviseren 02	322	Adviseren 02	361	Adviseren 02	401	Adviseren 02	441
			Beslissen 03	302	Beslissen 03	342	Beslissen 03	381	Beslissen 03	421	Beslissen 03	460
	Concern	080	Toeleveren 01	302	Toeleveren 01	342	Toeleveren 01	381	Toeleveren 01	421	Toeleveren 01	460
			Adviseren 02	322	Adviseren 02	361	Adviseren 02	401	Adviseren 02	441	Adviseren 02	480
			Beslissen 03	342	Beslissen 03	381	Beslissen 03	421	Beslissen 03	460	Beslissen 03	500

CONVERSIETABEL

Voorbeeld-conversietabel RATO®				
50	tot en met	54	is schaal	1
55	"	69	"	2
70	"	88	"	3
89	"	125	"	4
126	"	165	"	5
166	"	205	"	6
206	"	260	"	7
261	"	320	"	8
321	"	380	"	9
381	"	440	"	10
441	"	510	"	11
511	"	590	"	12
591	"	670	"	13
671	"	750	"	14
751	"	830	"	15
831	"	910	"	16
911	"	950	"	17
951	"	1000	"	18