



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	3
Inleiding	4
Hoofdstuk 1 Functiegroepen	
1.1 Inleiding	8
1.2 Functiegroepenmatrix	9
1.3 Functiebeschrijvingen matrixfuncties apotheken	10
1.3.1 Inleiding	10
1.3.2 Functies in het primaire proces	10
1.3.3 Leidinggevende functies	14
1.3.4 Functies in de directe ondersteuning van het primaire proces	18
1.3.5 Administratieve/secretariële functies	21
1.3.6 Vormen van leidinggeven	24
<i>Hoe kom ik aan een functiebeschrijving?</i>	25
Hoofdstuk 2 Protocollen	
2.1 Protocol functiewaardering apotheken	28
2.1.1 Acties en termijnen	31
2.2 Protocol salaris- en inschalingsregeling	32
2.3 Salarisschalen	34
VEELGESTELDE VRAGEN 1	36
Hoofdstuk 3 Beschrijven, waarderen en indelen	
3.1 Handleiding taakgericht functiebeschrijven	42
3.1.1 Inleiding	42
3.1.2 De functiebeschrijving – de kwaliteitscriteria	42
3.1.3 De functiebeschrijving – het proces	43
3.1.4 Format functiebeschrijving	47
3.2 Functie-eisen Bakkenist MNT	48
3.2.1 Inleiding	48
3.2.2 De negen functie-eisen	48
3.2.3 Verbanden tussen functie-eisen	64
3.3 Studiepakket functiebeschrijvingen: oefenmateriaal	65
3.3.1 Inleiding	65
3.3.2 Functiebeschrijvingen	65
3.3.3 Waardering van de functies	74
<i>Hoe kom ik aan Bakkenist MNT?</i>	75
3.4 Een indelingsadvies opstellen	76
VEELGESTELDE VRAGEN 2	78
Hoofdstuk 4 Blauwdruk procesbeschrijving apotheek	
4.1 Inleiding	82
4.2 De doelstelling	82
4.3 Procesbeschrijving	82
4.4 Kwaliteitszorg	83
<i>Bijlage</i>	84
Helpdesk deskundigen functiewaardering	

Functiehandboek Apotheken

CAO Apotheken 2002-2003

Sociale partijen hebben de volgende in deze uitgave gepubliceerde teksten vastgesteld:

- functiegroepenmatrix
- functiebeschrijvingen
- hoofdstuk blauwdruk procesbeschrijving apotheek
- protocol functiewaardering apotheken
- protocol salaris- en inschalingsregeling

KNMP (Koninklijke Nederlandse
Maatschappij ter bevordering der Pharmacie)

FNV Bondgenoten

CNV Publieke Zaak groep Apotheken

Voorwoord

Met genoegen bieden wij u het Functiehandboek Apotheken aan.

Aan de totstandkoming van dit handboek en de invoering van het functiewaarderingssysteem per 1 april 2003 is een lange geschiedenis vooraf gegaan. Al in 1999 hebben CAO-partijen besloten een onderzoek te laten verrichten naar de differentiatie van functies die onder de CAO Apotheken vallen. Tot nu toe kende de CAO alleen de functie van apothekersassistent en de niet benoemde overige functies, niet zijnde de apothekers in loondienst. Apothekers in loondienst vallen namelijk niet onder de werkingsfeer van de CAO. Uit onderzoek dat de Stichting Bedrijfsfonds Apotheken (SBA) heeft laten uitvoeren bleek in het apotheekbedrijf een scala aan functies te zijn ontstaan die niet in de CAO voorkwamen en waarvoor dus ook geen salarisstructuur was opgenomen. Dit gold niet alleen voor niet benoemde functies als bezorger, administratief medewerker of BBL-er, maar ook voor de apothekersassistent die een meer specialistische functie uitoefende. De mogelijkheden voor een goed vergelijkbare ho-norering van de verschillende functies waren in de CAO dan ook niet aanwezig. Daarnaast noopte het oplopende tekort aan apothekersassistenten CAO-partijen maatregelen te treffen voor een betere arbeidsmarkt.

CAO-partijen zijn daarom in het principe-akkoord CAO Apotheken 2002-2003 overeengekomen per 1 april 2003 een functiewaarderingssysteem met een daarbij behorende nieuwe beloningsstructuur in te voeren. Dit functiewaarderingssysteem is gebaseerd op de Bakkenist MNT-methode van Deloitte & Touche. De nieuwe functiewaardering biedt meer carrièreperspectief voor werknemers die onder de CAO Apotheken vallen en de apothekersassistent krijgt een aantrekkelijker (start)salaris. Werken in de apotheek wordt hiermee – ook voor langere tijd – aantrekkelijker gemaakt, wat hopelijk het tekort aan apothekersassistenten zal verminderen.

CAO-partijen realiseren zich terdege dat de invoering van functiewaardering en de nieuwe beloningsstructuur extra werkzaamheden genereert voor werkgevers en werknemers. Ook zal het nieuwe systeem vragen oproepen. De waardering van de functie heeft nu eenmaal direct te maken met de uitoefening van de functie zelf en de daaraan gekoppelde nieuwe beloningsstructuur is als primaire arbeidsvoorwaarde voor de werknemer uitermate belangrijk. Het is daarom van groot belang dat werkgevers genoeg tijd uittrekken voor functiebeschrijving, waardering en indeling. Een goed functiewaarderingssysteem is onontbeerlijk voor goed personeelsbeleid, dat op zijn beurt de basis is voor een goede beroepsuitoefening in de apotheek.

CAO-partijen bevelen u dit handboek van harte aan om functiewaardering op correcte wijze toe te passen op de in uw apotheek voorkomende functies. Voor werkgevers houdt Deloitte & Touche najaar 2001 workshops over het systeem. Bij het functiewaarderen in de praktijk kunt u assistentie vragen van de deskundigen functiewaardering uit uw departement of samenwerkende apotheekorganisatie.

Wij wensen u veel succes met de invoering van functiewaardering!

Namens de KNMP, FNV Bondgenoten, CNV Publieke Zaak,

Huub Overgaag
secretaris Onderhandelingscommissie CAO Apotheken

Den Haag, augustus 2002

Inleiding

Per 1 april 2003 dient u functiewaardering in te voeren in uw apotheek. Dit is het gevolg van een afspraak tussen de CAO-partijen en is vastgelegd in het principe-akkoord CAO Apotheken 2002–2003.

Dit handboek omvat alle aspecten van functiewaardering die u mogelijk nodig kunt hebben voor de invoering ervan. Mogelijk, want sommigen onder u zullen minder hoofdstukken hoeven te raadplegen dan anderen. Dit is afhankelijk van de omvang van het personeelsbestand en de werkzaamheden die in uw apotheek worden uitgevoerd. Als de functies in uw apotheek overeenkomen met de functiebeschrijvingen van de functiematrix in dit boek, kan de functiewaardering zonder grote inspanningen snel ingevoerd worden. Dit noemen we de korte procedure. Zijn er echter functies die niet voorkomen in de functiebeschrijvingen van de matrix, dan hebt u meer tijd nodig om functiebeschrijvingen te maken, deze te waarderen en in te delen. Dit is de lange procedure. In beide gevallen biedt dit boek u houvast en uitleg.

De korte procedure

De eerste stap is het doornemen van hoofdstuk 1, met daarin de door CAO-partijen vastgelegde matrixfuncties. Op deze manier kunt u vaststellen of de werkzaamheden van uw werknemers zich laten vertalen in de beschrijvingen van de matrixfuncties. Is dit het geval, dan kunt de functiebeschrijvingen uitdelen aan uw werknemers.

Hierop volgen de gesprekken met de individuele werknemers over de inhoud van hun functiebeschrijving. Indien de werknemer akkoord is met de functiebeschrijving laat hij/zij dat blijken door er een handtekening onder te zetten. U neemt een definitief besluit over de geaccordeerde functiebeschrijving en zoekt in de salarisstructuur de salarisschaal op die bij de functie hoort. Vervolgens zet u het salaris uit het 'oude' systeem om naar het 'nieuwe' systeem, conform paragraaf 2.2 'Protocol Salaris- en inschalingsregeling'.

Tenslotte deelt u schriftelijk aan uw werknemer uw indelingsbesluit mee, waarin u aangeeft in welke salarisschaal en op welke trede de inschaling plaatsvindt. De procedure van het invoeren van de functiewaardering is dan afgerond en neemt niet zo veel tijd in beslag.

De lange procedure

U neemt hoofdstuk 1 door en concludeert dat de werkzaamheden die een werknemer uitoefent niet terug zijn te vinden in de matrixfuncties. U moet nu zelf een functiebeschrijving opstellen. Hoe u dit doet leest u in paragraaf 3.1 'Handleiding taakgericht functiebeschrijven'. Wanneer u de voorlopige functiebeschrijving hebt opgesteld, wordt deze onderwerp van gesprek met uw werknemer. Hebt u hierover een akkoord bereikt, dan neemt u een definitief besluit over de functiebeschrijving en bevestigt dit schriftelijk aan uw werknemer. Hierna gaat u de functie waarderen op basis van de functie-eisen die in Bakkenist MNT worden gebruikt (paragraaf 3.2).

Aan de hand van uw waardering wordt een indelingsadvies opgesteld. Hierover neemt u een indelingsbesluit en ook dit besluit maakt u schriftelijk kenbaar aan uw werknemer. Hierbij kan paragraaf 3.4 'Opstellen van indelingsadviezen' u ondersteunen. Het salaris dient nog geconverteerd te worden naar de nieuwe salarisstructuur conform paragraaf 2.2. Daarmee is deze procedure afgerond.

Houd er rekening mee dat deze procedure meer tijd in beslag neemt. U moet namelijk extra handelingen verrichten, zoals het analyseren van de werkzaamheden van de werknemer, deze omzetten in een functiebeschrijving en zelf de functie waarderen volgens Bakkenist MNT.

Planning

In het 'Protocol Functiewaardering apotheken' (paragraaf 2.1) staan de termijnen vermeld waarbinnen de procedures voor functiewaardering dienen te worden doorlopen. Deze termijnen beginnen op het moment dat u een voorlopig besluit over een functiebeschrijving hebt genomen en aan de werknemer hebt overhandigd. Zowel werkgever als werknemer dienen zich aan de termijnen te houden.

In de procedure kunnen werknemers bezwaar maken tegen de functiebeschrijving, of in beroep gaan tegen de indeling en het daaraan gekoppelde salarisniveau. Ook hiervoor zijn termijnen vastgesteld. Bezwaar of beroep kan de invoering van functiewaardering vertragen, zodat u de datum van 1 april 2003 mogelijk overschrijdt. In dat geval gaat de definitief vastgestelde functiebeschrijving inclusief het definitief vastgestelde indelingsbesluit (na eventuele tussenkomst van de Regionale Bezwaar Commissie of de Landelijke Beroeps Commissie) met terugwerkende kracht in op 1 april 2003. U wordt dan ook geadviseerd tijdig met het invoeren van functiewaardering te beginnen.

Praktische tips

- U krijgt een uitnodiging van de KNMP om deel te nemen aan een workshop over functiewaardering. Door deskundige medewerkers van Deloitte & Touche wordt uitleg gegeven over het invoeren van functiewaardering en de Bakkenist MNT-methode. Meedoen aan de workshop kan u veel problemen bij de invoering van functiewaardering besparen.
- Hebt u vragen, dan kunt u telefonisch contact opnemen met de deskundigen functiewaardering uit uw departement of samenwerkende apotheekorganisatie. Deze personen zijn getraind om u te ondersteunen bij de beschrijving, waardering en indeling van een functie.
- In dit handboek staan op vele plaatsen handige tips over functiewaardering in de praktijk.
- Ook is het aan te bevelen de 'Veelgestelde vragen' na hoofdstuk 2 en hoofdstuk 3 door te nemen. Uiteraard staan de antwoorden erbij.
- Gaat u zelf een functiewaardering opstellen, dan kunt u oefenen met het materiaal in paragraaf 3.3 'Studiepakket functiebeschrijvingen'. Dit geeft u inzicht in het waarderen van een functie voordat u aan de 'echte' waardering begint.
- Lees Wegen wat je waard bent, de brochure voor werknemers over functiewaardering. Zo weet u hoe de werknemer is geïnformeerd.
- Betrek werknemers in een vroeg stadium bij de functiewaardering, bijvoorbeeld door er over te praten tijdens werkoverleg.
- En als laatste: lees dit handboek! Het geeft u inzicht in de methodiek en maakt het u mogelijk snel, concreet én correct te antwoorden op vragen van werknemers.



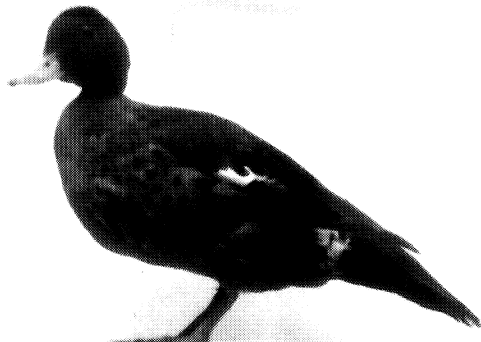
ROTSCHULTERENTE ♂
Anas leucophrys
Südost. Südamerika



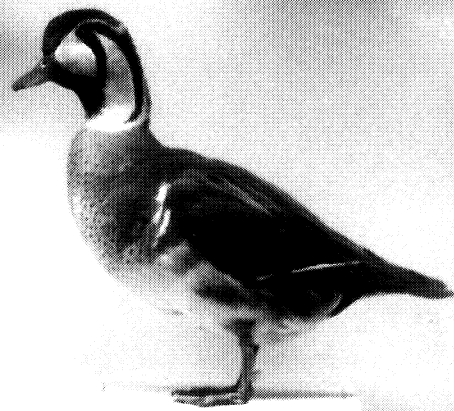
BAHAM
Anas bahamensis



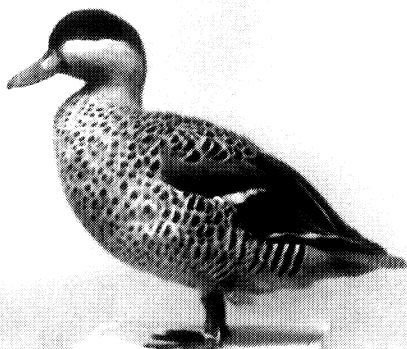
KUPFERSPIEGELENTE
Anas specularis
Südwestl. Südamerika



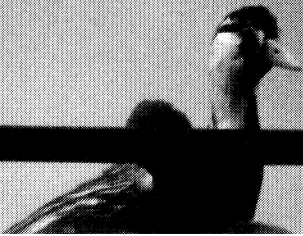
KASTANIENENTE ♂
Anas castanea
Australien, Tasmanien



BLUCKENTE ♂
Anas formosa
Ostsibirien



KAPPENTE
Anas versicolor
Südamerika



Hoofdstuk 1

Functiegroepen



1.1 Inleiding

In achterliggende jaren is in de apotheken een scala aan nieuwe functies ontstaan. Denk bijvoorbeeld aan functies als bezorger, administratief medewerker of farmaceutisch manager. Ook is de functie van apothekersassistent steeds meer uitgebreid met aanvullende taken. Voorbeelden zijn automatisering in de apotheek, farmaceutische patiënten- zorg en kwaliteitszorg.

Tot dusver hadden apotheken geen mogelijkheden om de verschillende functies te vergelijken en ze naar hun zwaarte te honoreren. Met het Bakkenist MNT-methode van Deloitte & Touche kunnen functies in de apotheek vergelijkend worden ingedeeld.

Matrixfuncties

Negen basisfuncties die veel voorkomen in de apotheek zijn volgens dit systeem beschreven en ingedeeld. Voor de functie van apothekersassistent in schaal 7 zijn drie varianten uitgeschreven. Daarmee komt het totaal op 11 beschreven functies. Deze beschrijvingen kunt u vinden in paragraaf 1.3.

Functiecategorieën

De beschreven functies zijn onderscheiden naar de aard van de werkzaamheden en taken. Dit heeft geleid tot een indeling in drie functiecategorieën:

- Management (bijvoorbeeld farmaceutisch manager)
- Primaire processen en direct ondersteunend (bijvoorbeeld apothekersassistent)
- Ondersteunend/staf (bijvoorbeeld administratief-secretarieel medewerker)

Functie-indeling

Aan elke functie, inclusief de varianten van de functie apothekersassistent, is een functieniveau toegekend. Het functieniveau is bepaald door de functie te waarderen met behulp van de Bakkenist MNT-methode. Op basis hiervan is een functie-indeling gemaakt, gegroepeerd in negen clusters. Zo ontstaat inzicht in de onderlinge verhouding van de functies, die is weergegeven in een functiematrix (zie paragraaf 1.2). De negen clusters komen overeen met de negen salarisschalen in de nieuwe salarisstructuur die in de CAO Apotheken is vastgelegd.

1.2 Functiegroepenmatrix: CAO-Apotheken

Functiegroepen	Management	Primaire processen en direct ondersteunend	Ondersteunend / staf
1			
2			Schoonmaker
3		Algemeen ondersteunend medewerker	Bezorger
4			
5			Administratief-secretarieel medewerker
6		Apothekersassistent	Financieel-administratief medewerker
7		Apothekersassistent, variant FPZ; variant coördinerend; variant kwaliteitszorg	
8	Teamleider		
9	Farmaceutisch manager		

1.3 Functie omschrijvingen matrixfuncties apotheken

1.3.1 Inleiding

Om te komen tot de 11 functiebeschrijvingen die zijn opgenomen in de functiematrix is het benodigde materiaal verzameld en gebruikt, zijn interviews gehouden en zijn concepten besproken met leden uit de klankbordgroep voor functiewaardering.

Zo is gebruik gemaakt van functiebeschrijvingen uit verschillende apotheken en zijn er gesprekken gehouden met apothekers, farmaceutisch managers en apothekersassistenten (stedelijke en plattelandsapotheken; apotheken behorende tot de Mediveengroep, Kring- en Serviceapotheken, et cetera). Tevens is gebruik gemaakt van het materiaal uit een onderzoek van de IVA Tilburg: Functiedifferentiatie binnen de apothekersbranche. Op basis van het verzamelde materiaal zijn functiebeschrijvingen opgesteld die zijn besproken met leden uit de klankbordgroep (apothekers, apothekersassistenten). Uiteindelijk zijn de functiebeschrijvingen definitief vastgesteld door de CAO-partijen.

1.3.2 Functies in het primaire proces

APOTHEKERSASSISTENT

Algemene kenmerken

De functie apothekersassistent geeft het basisniveau van de hoofdactiviteiten van een apothekersassistent aan.

Doel van de functie

Het verrichten van werkzaamheden met betrekking tot bereiden, mede bewaken, controleren en distribueren van genees- en zelfzorgmiddelen en het geven van voorlichting/advies daarover.

Plaats in de organisatie

Ontvangt hiërarchisch leiding van de leidinggevende.

Ontvangt functionele richtlijnen van de apotheker.

Geeft geen leiding aan anderen.

Hoofdactiviteiten

Het bewaken van medicatie en het geven van voorlichting/advies bij de verstrekking van genees- en zelfzorgmiddelen.

Het bereiden van magistrale receptuur.

Het bewaken van de voorraad.

Het verrichten van overige werkzaamheden.

1 HET BEWAKEN VAN MEDICATIE EN HET GEVEN VAN VOORLICHTING/ADVIES BIJ DE VERSTREKKING VAN GENEES- EN ZELFZORGMIDDELEN.

- neemt recepten aan de balie in ontvangst;
- controleert (onderling) recepten op persoonsgegevens, dosis, tijd en gevaarlijke combinaties met behulp van het Apothekers Informatie Systeem (AIS) en door aanvullende vragen te stellen aan de patiënt;
- handelt klachten af, geeft foutmeldingen door aan de apotheker en neemt contact op met de apotheker of zorgverlener bij fouten of onduidelijkheden;
- verstrekt genees- en zelfzorgmiddelen en geeft informatie aan patiënten over gebruik, bijwerkingen en bewaarcondities;
- onderhoudt de patiëntgegevens in het AIS;
- vult medicijnen uit;
- beantwoordt (telefonisch) vragen van en geeft voorlichting/advies aan patiënten.

- 2 HET BEREIDEN VAN MAGISTRALE RECEPTUUR.
- bereidt geneesmiddelen op individueel recept (en op voorraad) op basis van voorschriften;
 - administreert de bereidingshoeveelheden en etiketteert de geneesmiddelen;
 - controleert voor uitgifte de bereidingen aan de hand van het recept;
 - administreert de bereidingen en biedt een overzicht hiervan dagelijks ter controle aan de apotheker aan;
 - maakt materiaal en apparatuur schoon na gebruik, onderhoudt apparatuur en signaleert en meldt storingen aan apparatuur aan de leidinggevende.
- 3 HET BEWAKEN VAN DE VOORRAAD.
- verwerkt recepten, bestellingen en (retour-)zendingen in het AIS;
 - houdt voorraden op peil volgens voorraadnormen: voert kwaliteitscontroles uit op bewaarcondities en vervaldatum, signaleert voorraadfouten en handelt volgens de procedure;
 - bestelt genees- en zelfzorgmiddelen bij de groothandel volgens vaste inkoopafspraken. Organiseert bestellingen van specifieke genees- en zelfzorgmiddelen;
 - kiest, bestelt en beheert het assortiment zelfzorgmiddelen;
 - neemt de geleverde bestellingen in ontvangst en bergt deze op (laat deze opbergen).
- 4 HET VERRICHTEN VAN OVERIGE WERKZAAMHEDEN.
- houdt diverse registraties bij; schrijft opiumontvangstbonnen en vult opiumstaten in;
 - signaleert nog niet eerder waargenomen bijwerkingen van geneesmiddelen en rapporteert hierover aan de apotheker;
 - geeft uitvoering aan themaweken, acties en projecten;
 - begeleidt stagiaires en algemeen ondersteunend medewerkers volgens richtlijnen en protocollen;
 - houdt het archief bij.

Profiel van de functie

KENNIS

- MBO-opleiding (opleiding tot apothekersassistent);
- kennis van farmacotherapie;
- houdt kennis op peil door middel van bij- en nascholing;
- kennis van wet- en regelgeving.

ZELFSTANDIGHEID

- verricht werkzaamheden volgens richtlijnen en voorschriften;
- geeft advies over genees- en zelfzorgmiddelen volgens richtlijnen;
- stelt zelfstandig prioriteiten vast van de eigen werkzaamheden.

SOCIALE VAARDIGHEDEN

- staat open voor vragen en problemen van de patiënt;
- moet kunnen werken in teamverband;
- stelt zich dienstverlenend op.

RISICO'S, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN INVLOED

- kan materiële en immateriële schade veroorzaken bij foutieve bereidingen, afleveringen bij en advies aan patiënten.

UITDRUKKINGSVAARDIGHEID

- mondelinge uitdrukkingsvaardigheid bij verstrekking van informatie aan de patiënt;
- schriftelijke vaardigheid bij verwerking gegevens in het AIS.

BEWEGINGSVAARDIGHEID

- is handvaardig met instrumenten en apparatuur.

OPLETTENDHEID

- bij het bereiden, etiketteren, controleren, verpakken en afleveren van geneesmiddelen;
- bij het plaatsen en opbergen van bestellingen in het magazijn;
- bij het samenstellen van pakketten van te steriliseren materialen en instrumenten;
- bij het verwerken van administratieve gegevens.

OVERIGE FUNCTIE-EISEN

- is integer met de informatie van zorginstellingen, zorgverleners en patiënten;
- is ordelijk en werkt systematisch bij het verrichten van administratieve taken;
- is nauwkeurig en werkt hygiënisch bij de bereiding van de magistrale receptuur.

INCONVENIËNTEN

- kan in aanraking komen met toxische stoffen;
- verplaatst verpakkingen, loopt veel en staat langdurig;
- maakt bij bereidingen veel eenzijdige bewegingen.

APOTHEKERSASSISTENT – VARIANTEN

Algemene kenmerken

De functie van apothekersassistent kan zijn aangevuld met bijvoorbeeld coördinerende werkzaamheden gericht op kortetermijnplanning en werkverdeling, kwaliteits-/voortgangscontrole van het uitvoerend werk en farmaceutisch patiëntenzorg.

Variant coördinerend apothekersassistent*Aanvulling op doel van de functie*

Het coördineren van werkzaamheden en taken van collega's. Bovendien worden de werkzaamheden van de functie apothekersassistent verricht.

Aanvulling op plaats in de organisatie

Geeft operationeel leiding aan apothekersassistenten.

Geeft functionele richtlijnen aan bezorgers en ondersteunende medewerkers.

Aanvulling op hoofdactiviteiten

1 HET COÖRDINEREN VAN DAGELIJKSE WERKZAAMHEDEN.

- plant de dagelijkse werkzaamheden en bespreekt de voortgang met collega's;
- verricht kwaliteits-/voortgangscontrole van diverse werkzaamheden in het primaire proces, gericht op kwaliteits-/efficiencyverbeteringen;
- verhelpt knelpunten op uitvoerend niveau (kan hierbij niet altijd terugvallen op de apotheker of andere leidinggevende);
- werkt verbetervoorstellen uit, bespreekt deze met de leidinggevende en informeert vervolgens collega's over aangepaste of nieuwe procedures en/of werkinstructies;
- start themaweken, acties en projecten op en coördineert de werkzaamheden hieromtrent;
- stelt het rooster en/of werkschema op en zorgt voor vervanging bij ziekte en verlof;
- registreert de ziek- en herstelmeldingen en verlofaanvragen.

Aanvulling op profiel van de functie

KENNIS

- kennis van interne richtlijnen en procedures.

ZELFSTANDIGHEID

- stuurt, indien nodig, de prioriteiten in het werk van anderen bij of verlegt deze;
- lost problemen in de uitvoering van de werkzaamheden op en zorgt voor voortgang van werkzaamheden.

SOCIALE VAARDIGHEDEN

- stimuleert en motiveert collega's;
- weet interne tegenstellingen te overbruggen.

RISICO'S, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN INVLOED

- is verantwoordelijk voor de continuïteit van dagelijkse werkzaamheden.

UITDRUKKINGSVAARDIGHEID

- formuleert verbetervoorstellen en rapporteert over de voortgang van de werkzaamheden aan de leidinggevende.

OVERIGE FUNCTIE-EISEN

- zorgt dat ook in drukke tijden de werkzaamheden voltooid zijn.

Variant apothekersassistent kwaliteitszorg*Aanvulling op doel van de functie*

Het bewaken van de uitvoering van de kwaliteit van alle werkprocessen in de apotheek. Bovendien worden de werkzaamheden van de functie apothekersassistent verricht.

Aanvulling op plaats in de organisatie

Geeft op het gebied van kwaliteitszorg functionele richtlijnen aan apothekers-assistenten.

Aanvulling op hoofdactiviteiten

- 1 HET ONDERSTEUNEN BIJ HET ONTWIKKELEN VAN HET KWALITEITSBELEID.
 - adviseert de leidinggevende bij het opstellen van het kwaliteitsbeleid;
 - stelt, binnen vastgestelde kaders, richtlijnen en procedures op rondom kwaliteitsnormen, legt dit vast in kwaliteitshandboeken en beheert deze.
- 2 HET REALISEREN VAN HET KWALITEITSBELEID.
 - zorgt voor de implementatie van vastgestelde richtlijnen en procedures vanuit het kwaliteitsbeleid in de dagelijkse werkzaamheden;
 - evalueert periodiek de uitvoering van het kwaliteitsbeleid en geeft suggesties voor verbetering aan de leidinggevende;
 - begeleidt periodiek de toetsing van het kwaliteitsbeleid, attendeert de leidinggevende en collega's op onvolkomenheden en maakt hen bewust van de noodzaak van kwaliteitszorg;
 - is aanspreekpunt voor collega's op het gebied van kwaliteitszorg.

Aanvulling op profiel van de functie

KENNIS

- kennis van externe en interne kwaliteitsrichtlijnen en -procedures;
- opleiding/cursus op het gebied van kwaliteitsmanagement;
- houdt ontwikkelingen rondom kwaliteitsnormen bij en bespreekt de consequenties met de leidinggevende.

ZELFSTANDIGHEID

- ziet binnen de vastgestelde kaders toe op de kwaliteitszorg.

SOCIALE VAARDIGHEDEN

- stimuleert en motiveert collega's bij het bewaken van de kwaliteitszorg;
- weet interne tegenstellingen te overbruggen.

RISICO'S, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN INVLOED

- bewaakt de kwaliteitsnormen.

UITDRUKKINGSVAARDIGHEID

- formuleert verbetervoorstellen en rapporteert over de voortgang van de werkzaamheden aan de leidinggevende.

OPLETTENDHEID

- evalueert de kwaliteitszorg en let hierbij met name op onvolkomenheden.

OVERIGE FUNCTIE-EISEN

- zorgt dat onvolkomenheden in werkzaamheden en procedures conform de kwaliteitsnormen worden aangepast en nageleefd.

Variant farmaceutische patiëntenzorg*Aanvulling op doel van de functie*

Het verrichten van werkzaamheden op het gebied van farmaceutisch patiëntenzorg. Bovendien worden de werkzaamheden van de functie apothekersassistent verricht.

Aanvulling op hoofdactiviteiten

- 1 HET DOEN IMPLEMENTEREN EN VERZORGEN VAN ZORGMODULES IN HET KADER VAN FARMACEUTISCH PATIËNTENZORG.
- vertaalt de zorgmodule naar de dagelijkse praktijk in de openbare apotheek en bewaakt de kwaliteit van de dienstverlening;
 - wordt door de patiënt, de apotheker en andere apothekersassistenten geraadpleegd met betrekking tot de zorgmodule en communiceert als counter coach van een zorgmodule aan de balie;
 - informeert de apotheker en collega's over ontwikkelingen in de zorgmodule;
 - bestelt, ontwikkelt en past materiaal aan voor patiënten en apothekers-assistenten en brengt de zorgmodule onder de aandacht van patiënten, apotheker en apothekersassistenten;
 - rapporteert aan de leidinggevende over de vorderingen en knelpunten van de zorgmodule.

Aanvulling op profiel van de functie

KENNIS

- heeft aanvullende opleiding van een zorgmodule gevolgd;
- houdt ontwikkelingen bij op het gebied van een zorgmodule met betrekking tot de kwaliteitszorg.

ZELFSTANDIGHEID

- interesseert en informeert patiënten met betrekking tot de zorgmodule.

SOCIALE VAARDIGHEDEN

- informeert in een persoonlijke/afgescheiden omgeving naar de vragen en problemen van de patiënt.

UITDRUKKINGSVAARDIGHEID

- kan met patiënten converseren over persoonlijke aangelegenheden.

1.3.3 Leidinggevende functies

TEAMLEIDER

Algemene kenmerken

De functie van teamleider kan (tot circa 50%) worden gecombineerd met de functie van apothekersassistent.

Doel van de functie

Het aansturen, coördineren van en meewerken aan werkzaamheden met betrekking tot bereiden, bewaken, controleren, distribueren van en adviseren over genees- en zelfzorgmiddelen.

Plaats in de organisatie

Ontvangt hiërarchisch leiding van de leidinggevende.

Ontvangt functionele richtlijnen van de apotheker.

Geeft hiërarchisch leiding aan apothekersassistenten en/of overige medewerkers.

Hoofdactiviteiten

Het leidinggeven aan apothekersassistenten en/of overige medewerkers.

Het vertalen van beleid naar en het toezien op operationele werkzaamheden.

Het bewaken en bevorderen van de kwaliteit.

- 1 HET LEIDINGGEVEN AAN APOTHEKERSASSISTENTEN EN/OF OVERIGE MEDEWERKERS.
- voert personeelsbeleid uit;
 - overlegt met de leidinggevende over formatiebeleid en werving & selectie van nieuwe medewerkers en stagiaires;
 - plant en coördineert de werkzaamheden en activiteiten en stelt het dienstrooster op;
 - stimuleert en motiveert medewerkers bij het tot uitvoer brengen van activiteiten;
 - organiseert en houdt samen met de apotheker periodiek functioneringsgesprekken;
 - neemt periodiek deel aan het managementteamoverleg en zit periodiek het werkoverleg voor;
 - verzamelt informatie met betrekking tot bij- en nascholing en stimuleert medewerkers tot het ontwikkelen, onderhouden en delen van kennis;
 - ontvangt en verwerkt de aanvraag van verlof en ziekte en zorgt voor de aanlevering van deze gegevens aan de personeels-/salarisadministratie;
 - begeleidt nieuwe medewerkers en stagiaires en organiseert periodiek evaluatiegesprekken.
- 2 HET VERTALEN VAN BELEID NAAR EN HET TOEZIEN OP OPERATIONELE WERKZAAMHEDEN.
- overlegt met de leidinggevende over te voeren beleid;
 - rapporteert aan de apotheker over de aard, omvang en kwaliteit van de activiteiten en werkzaamheden;
 - zorgt dat materialen en apparatuur volgens richtlijnen en voorschriften worden gebruikt, schoon-gemaakt en onderhouden;
 - zorgt dat schade of storingen aan apparatuur worden gerepareerd en overlegt dit met de apotheker;
 - handelt klachten af en geeft foutmeldingen door aan de apotheker;
 - houdt ontwikkelingen bij in de genees- en zelfzorgmiddelenvoorziening, de apotheekorganisatie en dienstverlening.
- 3 HET BEWAKEN EN BEVORDEREN VAN DE KWALITEIT.
- ziet toe op de uitvoering van activiteiten volgens gemaakte afspraken en binnen vastgestelde wet- en regelgeving, procedures, protocollen en voorschriften;
 - zorgt voor de informatieverstrekking aan patiënten, zorginstellingen, zorgverleners en leveranciers;
 - ziet toe op bestellingen en gebruik van informatiemateriaal over genees- en zelfzorgmiddelen;
 - begeleidt de externe toetsing van de kwaliteit van de apotheek;
 - rapporteert over interne en externe uitslagen van kwaliteitstoetsing aan de apotheker.

Profiel van de functie

KENNIS

- MBO-opleiding (opleiding tot apothekersassistent);
- 3-5 jaar werkervaring als apothekersassistent;
- houdt kennis op peil door middel van bij- en nascholing;
- kennis van wet- en regelgeving en CAO;
- kennis van de organisatie, het beleid, de procedures en de voorschriften.

ZELFSTANDIGHEID

- stelt zelfstandig prioriteiten in eigen werkzaamheden en stuurt indien nodig de prioriteiten van het team bij;
- lost organisatorische problemen op;
- lost complexe en redelijk vaak voorkomende problemen op (kan terugvallen op de apotheker).

SOCIALE VAARDIGHEDEN

- heeft overtuigingskracht nodig bij de interne en externe contacten;
- is stimulerend en motiverend binnen de apotheek;
- weet in- en extern tegenstellingen te overbruggen.

RISICO'S, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN INVLOED

- is verantwoordelijk voor de operationele bedrijfsvoering, maar kan terugvallen op de apotheker;
- kan immateriële schade berokkenen in het contact met zorginstellingen, patiënten en zorgverleners.

UITDRUKKINGSVAARDIGHEID

- kan zich mondeling en schriftelijk uitdrukken in de Nederlandse taal;
- schrijft rapportages en geeft objectief terugkoppeling over verkregen informatie.

BEWEGINGSVAARDIGHEID

- is handvaardig met instrumenten en apparatuur.

OPLETTENDHEID

- moet kunnen omschakelen tussen taken op verschillend niveau.

OVERIGE FUNCTIE-EISEN

- kan omgaan met in- en externe tegenslagen;
- is integer met de informatie van zorginstellingen, zorgverleners en patiënten;
- komt representatief over en wordt als volwaardige gesprekspartner gewaardeerd.

INCONVENIËNTEN

- kan in aanraking komen met toxische stoffen.

FARMACEUTISCH MANAGER

*Algemene kenmerken**Doel van de functie*

De farmaceutisch manager is onder eindverantwoordelijkheid van de apotheker belast met de operationele aansturing van alle medewerkers van de apotheek, inclusief kostenbeheersing en personeelsmanagement.

Plaats in de organisatie

Ontvangt hiërarchisch leiding van de apotheker.

Geeft hiërarchisch leiding aan de medewerkers van de apotheek.

Hoofdactiviteiten

Het leidinggeven aan de medewerkers van de apotheek.

Het voorbereiden en formuleren van het beleid, dit beleid vertalen naar operationele werkzaamheden en hierop toezien.

Het bewaken en bevorderen van de kwaliteit.

1 HET LEIDINGGEVEN AAN DE MEDEWERKERS VAN DE APOTHEEK.

- geeft leiding aan de medewerkers van de apotheek op het gebied van zorginhoudelijke, organisatorische kostenbeheersing en personeelsmanagement;
- ontwikkelt (samen met de apotheker) het personeelsbeleid en voert dit uit;
- overlegt met de apotheker over formatiebeleid en werving & selectie van nieuwe medewerkers en stagiaires;
- organiseert en houdt functioneringsgesprekken;
- coördineert de planning van de werkzaamheden en activiteiten (dienstrooster);
- stimuleert en motiveert medewerkers bij het tot uitvoer brengen van activiteiten;
- neemt periodiek deel aan het managementteamoverleg en zit periodiek het teamoverleg voor;
- verzamelt informatie met betrekking tot bij- en nascholing en stimuleert medewerkers tot het ontwikkelen, onderhouden en delen van kennis;
- ontvangt en verwerkt de aanvraag van verlof en ziekte en zorgt voor de aanlevering van deze gegevens aan de personeels-/salarisadministratie;

2 HET VOORBEREIDEN EN FORMULEREN VAN HET BELEID, DIT BELEID VERTALEN NAAR OPERATIONELE WERKZAAMHEDEN EN HIEROP TOEZIEN.

- formuleert en bepaalt samen met de apotheker het te voeren beleid;
- ziet toe op de aard, omvang en kwaliteit van de activiteiten en werkzaamheden, neemt zo nodig maatregelen en informeert de apotheker;

- zorgt dat materialen en apparatuur volgens richtlijnen en voorschriften worden gebruikt, schoongemaakt en onderhouden;
- zorgt dat schade of storingen aan apparatuur worden gerepareerd;
- handelt klachten af en geeft foutmeldingen door aan de apotheker;
- houdt ontwikkelingen bij in de genees- en zelfzorgmiddelenvoorziening, de apotheekorganisatie en dienstverlening.

3 HET BEWAKEN EN BEVORDEREN VAN DE KWALITEIT.

- ziet toe op de uitvoering van activiteiten volgens gemaakte afspraken en binnen vastgestelde wet- en regelgeving, procedures, protocollen en voorschriften;
- zorgt voor de informatieverstrekking aan patiënten, zorginstellingen, zorgverleners en leveranciers;
- ziet toe op bestellingen en gebruik van informatiemateriaal over geneesmiddelen;
- begeleidt de externe toetsing van de kwaliteit van de apotheek;
- analyseert de interne en externe uitslagen van kwaliteitstoetsing en informeert de apotheker.

Profiel van de functie

KENNIS

- HBO-werk- en denkniveau;
- 3-5 jaar werkervaring als apothekersassistent;
- houdt kennis op peil door middel van bij- en nascholing;
- kennis van managementtechnieken;
- kennis van wet- en regelgeving en procedures, voorschriften en de CAO;
- kennis van de organisatie en het beleid.

ZELFSTANDIGHEID

- geeft in samenspraak met de apotheker richting aan beleid en strategie;
- stelt zelfstandig prioriteiten in eigen werkzaamheden en stuurt indien nodig de prioriteiten van het team bij;
- lost complexe en redelijk vaak voorkomende problemen op (kan terugvallen op de apotheker).

SOCIALE VAARDIGHEDEN

- heeft overtuigingskracht nodig in in- en externe contacten;
- is stimulerend en motiverend binnen de apotheek;
- weet tegenstellingen te overbruggen.

RISICO'S, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN INVLOED

- is verantwoordelijk voor de organisatorische bedrijfsvoering, maar kan terugvallen op de apotheker;
- kan immateriële schade berokkenen in het contact met zorgverleners, patiënten en apothekersorganisaties.

UITDRUKKINGSVAARDIGHEID

- kan zich mondeling en schriftelijk goed uitdrukken in de Nederlandse taal;
- schrijft rapportages en geeft objectief terugkoppeling over verkregen informatie.

BEWEGINGSVAARDIGHEID

- geen bijzonderheden.

OPLETTENDHEID

- coördineert verschillende activiteiten en projecten.

OVERIGE FUNCTIE-EISEN

- is integer met de informatie van zorginstellingen, zorgverleners en patiënten;
- kan omgaan met tegenslagen;
- komt representatief over en wordt als volwaardige gesprekspartner gewaardeerd.

INCONVENIËNTEN

- er is sprake van piekbelastingen en verstoringen in werk.

1.3.4 Functies in de ondersteuning van het primaire proces

ALGEMEEN ONDERSTEUNEND MEDEWERKER

Algemene kenmerken

De functie van algemeen ondersteunend medewerker kent verschillende verschijningsvormen. In de meeste openbare apotheken gaat het om een niet-farmaceutisch gediplomeerde functionaris die ondersteunt bij werkzaamheden in het primaire proces.

Doel van de functie

Het uitvoeren van ondersteunende werkzaamheden binnen de apotheek.

Plaats in de organisatie

Ontvangt hiërarchisch leiding van de leidinggevende.

Ontvangt functionele richtlijnen van de (coördinerend) apothekersassistent.

Geeft geen leiding aan anderen.

Hoofdactiviteiten

Het ondersteunen bij uitvulwerkzaamheden.

Het ondersteunen bij voorraadbeheer en -administratie.

Het ondersteunen bij overige werkzaamheden.

- 1 HET ONDERSTEUNEN BIJ UITVULWERKZAAMHEDEN.
 - spoelt, vult, filtert, autoclaveert, inspecteert, etiketteert en verpakt steriele geneesmiddelen;
 - verricht uitvulwerkzaamheden in de niet-steriele productie;
 - vult, etiketteert en verpakt niet-steriele geneesmiddelen;
 - bedient volgens voorschriften productie-apparatuur en reinigt deze na gebruik.

- 2 HET ONDERSTEUNEN BIJ VOORRAADBEHEER EN -ADMINISTRATIE.
 - controleert de door de groothandel afgeleverde grondstoffen en medicatie op beschadigingen en juistheid van de aflevering;
 - noteert chargenummers en vervaldata, pakt de goederen uit en bergt ze op in het magazijn volgens voorschrift;
 - vult trays en medicatieboxen;
 - houdt archiefsystemen bij.

- 3 HET ONDERSTEUNEN BIJ OVERIGE WERKZAAMHEDEN
 - haalt recepten op bij zorgverleners;
 - helpt bij het scheiden van afval.

Profiel van de functie

KENNIS

- VMBO-werk- en denkniveau;
- heeft kennis van het bereidingsproces en bijbehorende richtlijnen en voorschriften.

ZELFSTANDIGHEID

- werkt nauwkeurig volgens werkvoorschriften en laat het werk controleren door apothekersassistenten.

SOCIALE VAARDIGHEID

- is flexibel;
- moet kunnen werken in teamverband.

RISICO'S, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN INVLOED

- kan materiële schade veroorzaken aan apparatuur.

UITDRUKKINGSVAARDIGHEID

- mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid in de Nederlandse taal.

BEWEGINGSVAARDIGHEID

- is snel en vaardig in de bediening van apparatuur bij steriele voorraadproductie.

OPLETTENDHEID

- is oplettend bij bereidingswerkzaamheden.

OVERIGE FUNCTIE-EISEN

- werkt hygiënisch;
- integer in de omgang met vertrouwelijke gegevens.

INCONVENIËNTEN

- verplaatst verpakkingen.

BEZORGER

*Algemene kenmerken**Doel van de functie*

Het bezorgen van de medicatie aan patiënten.

Plaats in de organisatie

Ontvangt hiërarchisch leiding van de leidinggevende.

Ontvangt functionele richtlijnen van de (coördinerend) apothekersassistent.

Geeft geen leiding aan anderen.

Hoofdvactiteiten

Het bezorgen van medicatie bij patiënten.

Het ondersteunen van overige werkzaamheden.

1 HET BEZORGEN VAN MEDICATIE BIJ PATIËNTEN.

- verzamelt de bestellingen van de bezorglijst;
- bezorgt de medicatie bij de patiënten;
- rekent, indien nodig, de bestelling af;
- neemt vragen en opmerkingen van de patiënt aan en geeft deze door aan de verantwoordelijk medewerker;
- rapporteert aan de farmaceutisch manager/teamleider/apothekersassistent.

2 HET ONDERSTEUNEN VAN OVERIGE WERKZAAMHEDEN.

- helpt bij het opruimen van bestellingen;
- helpt bij het scheiden van het afval.

Profiel van de functie

KENNIS

- VMBO-werk- en denkniveau;
- kennis van richtlijnen en voorschriften.

ZELFSTANDIGHEID

- bepaalt zelfstandig prioriteiten;
- is verantwoordelijk voor de bezorging van medicatie.

SOCIALE VAARDIGHEDEN

- is vriendelijk in de omgang met klanten;
- is behulpzaam voor andere medewerkers.

RISICO'S, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN INVLOED

- geen bijzonderheden.

UITDRUKKINGSVAARDIGHEID

- mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid in de Nederlandse taal.

BEWEGINGSVAARDIGHEID

- geen bijzonderheden.

OPLETTENDHEID

- zorgt voor de afgifte van de juiste genees- en zelfzorgmiddelen bij de juiste patiënt.

OVERIGE FUNCTIE-EISEN

- is in het bezit van een rijbewijs;
- integriteit in de omgang met vertrouwelijke gegevens.

INCONVENIËNTEN

- verplaatst verpakkingen;
- neemt deel aan het verkeer.

SCHOONMAKER

Algemene kenmerken

De functie van schoonmaker komt niet in alle openbare apotheken voor. Dikwijls worden de schoonmaakwerkzaamheden uitbesteed aan derden. De schoonmaker maakt niet de apparatuur en bereidingsinstrumenten schoon en ruimt geen geneesmiddelen op.

Doel van de functie

Het schoonmaken van interieur en inventaris van de apotheek.

Plaats in de organisatie

Ontvangt hiërarchisch leiding van de leidinggevende.
Geeft geen leiding aan anderen.

Hoofdactiviteiten

Het verrichten van schoonmaakwerkzaamheden.
Het verrichten van huishoudelijke werkzaamheden.

1 HET VERRICHTEN VAN SCHOONMAAKWERKZAAMHEDEN.

- reinigt ruimtes en meubilair;
- draagt zorg voor hygiënisch schone sanitaire voorzieningen;
- verzamelt en voert huishoudelijk afval af.

2 HET VERRICHTEN VAN HUISHOUDELIJKE WERKZAAMHEDEN.

- beheert voorraad huishoudelijke gebruiks- en verbruiksgoederen en vult deze aan volgens voorschrift;
- zet koffie en thee en doet de vaat;
- signaleert en rapporteert gebreken aan gebouw en inventaris (niet de apparatuur en bereidingsmaterialen).

Profiel van de functie

KENNIS

- heeft ervaring met schoonmaakwerkzaamheden en heeft kennis van schoonmaakmiddelen;
- kent de hygiënische voorschriften.

ZELFSTANDIGHEID

- verricht werkzaamheden zelfstandig aan de hand van een schoonmaakrooster.

SOCIALE VAARDIGHEDEN

- geen bijzonderheden.

RISICO'S, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN INVLOED

- loopt kans op het veroorzaken van kleine materiële schade.

UITDRUKKINGSVAARDIGHEID

- mondelinge uitdrukkingsvaardigheid in het Nederlands.

BEWEGINGSVAARDIGHEID

- voert krachtsinspanning uit bij bepaalde schoonmaakwerkzaamheden.

OPLETTENDHEID

- werkt oplettend in bereidingsruimten vanwege onder andere kostbare apparatuur.

OVERIGE FUNCTIE-EISEN

- heeft gevoel voor ordelijkheid (onder andere bij het schoonmaken van de voorraadkast) en hygiëne;
- integer in de omgang met vertrouwelijke gegevens.

INCONVENIËNTEN

- kent fysieke belasting bij de schoonmaakwerkzaamheden en staat langdurig.

1.3.5 Administratieve / secretariële functies

ADMINISTRATIEF-SECRETARIEEL MEDEWERKER

Algemene kenmerken

De administratief-secretarieel medewerker is belast met het verrichten van verificatie- en/of registratie- en/of type-werkzaamheden ter ondersteuning van de bedrijfsvoering.

Doel van de functie

Het verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens van (personeels-)administratieve en/of secretariële aard.

Organisatorische positie

Ontvangt hiërarchisch leiding van de leidinggevende.

Geeft geen leiding aan anderen.

Hoofdactiviteiten

Het verrichten van secretariële en facilitaire werkzaamheden.

Het verrichten van administratieve werkzaamheden.

Het verrichten van werkzaamheden ten behoeve van de personeelsadministratie.

1 HET VERRICHTEN VAN SECRETARIËLE EN FACILITAIRE WERKZAAMHEDEN.

- verzorgt correspondentie volgens aanwijzingen en huisstijl en laat deze, indien nodig, ondertekenen door de leidinggevende;
- kopieert, registreert, distribueert en verzendt correspondentie en documentatie;
- neemt de telefoon aan, beantwoordt vragen of verbindt door en handelt gesprekken af;
- verzorgt de afspraken van de leidinggevende, bewaakt zijn agenda en attendeert hem op gemaakte afspraken;
- verricht diverse werkzaamheden, zoals kopieerwerkzaamheden, het verzorgen van de inkomende en uitgaande post binnen de daartoe geldende richtlijnen, het bijhouden van de voorraad kantoorbenodigdheden, het samenstellen van documentatiemappen et cetera.

- 2 HET VERRICHTEN VAN ADMINISTRatieve WERKZAAMHEDEN.
- legt, op aanwijzing en volgens vastgestelde procedures, aan de hand van brondocumenten gegevens vast (financieel en niet-financieel) in het Apothekers Informatie Systeem (AIS);
 - vraagt op verzoek gegevens op, stelt gegevens samen en verstrekt informatie aan belanghebbenden (zowel intern als extern);
 - houdt de losbladige handboeken bij, bestelt tijdig nieuwe brochures en tijdschriften;
 - onderhoudt het archief, archiveert documenten en verstrekt documenten uit het archief volgens richtlijnen.
- 3 HET VERRICHTEN VAN WERKZAAMHEDEN TEN BEHOEVE VAN DE PERSONEELSADMINISTRATIE.
- verwerkt de personeelsgegevens in het personeelsadministratiesysteem;
 - verstrekt personeelsgegevens aan derden, bijvoorbeeld de salarisadministratie of salarisverwerkingsbureau en pensioenverzekeraars;
 - registreert de ziek- en herstelmeldingen en geeft deze door aan sociale instellingen en registreert het verlof.

Profiel van de functie

KENNIS

- MBO werk- en denkniveau;
- kent huisstijlen in verband met correspondentie en kent administratieve procedures en richtlijnen voor uitvoering van de eigen werkzaamheden.

ZELFSTANDIGHEID

- verricht werkzaamheden in opdracht van anderen.

SOCIALE VAARDIGHEDEN

- is dienstverlenend en servicegericht ingesteld bij telefoongesprekken en in de omgang met collega's;
- is tactvol en begripvol in de omgang met patiënten en zorgverleners.

RISICO'S, VAARDIGHEDEN EN INVLOED

- kan immateriële schade veroorzaken in contacten.

UITDRUKKINGSVAARDIGHEID

- is mondeling vaardig in het beantwoorden van vragen en bij het geven van informatie;
- is schriftelijk vaardig in het opstellen van standaardcorrespondentie;
- kan zich mondeling en schriftelijk uitdrukken in de Nederlandse taal.

BEWEGINGSVAARDIGHEID

- geen bijzonderheden.

OPLETTENDHEID

- is accuraat en nauwkeurig bij het registreren, muteren en archiveren van gegevens;

OVERIGE FUNCTIE-EISEN

- is integer bij het verwerken van patiënt-, financiële en/of persoonsgegevens;
- voert ontvangen werkzaamheden zorgvuldig en consistent uit.

INCONVENIËNTEN

- geen bijzonderheden.

FINANCIEEL-ADMINISTRATIEF MEDEWERKER

Algemene kenmerken

Doel van de functie

Het verrichten van financieel-administratieve activiteiten en het verstrekken van informatie aan de leidinggevende met betrekking tot de financiële positie van de organisatie.

Organisatorische positie

Ontvangt hiërarchisch leiding van de leidinggevende.

Geeft geen leiding aan anderen.

Hoofdactiviteiten

Het uitvoeren van werkzaamheden ten behoeve van de financiële administratie.

Het verwerken en controleren van salarisgegevens.

Het verrichten van administratieve werkzaamheden.

- 1 HET UITVOEREN VAN WERKZAAMHEDEN TEN BEHOEVE VAN DE FINACIËLE ADMINISTRATIE.
 - ontvangt en verwerkt facturen en declaraties en stelt deze betaalbaar in de financiële administratie;
 - journaliseert gegevens en houdt het grootboek bij;
 - controleert periodiek de ingevoerde financiële gegevens en rapporteert onjuistheden aan de leidinggevende;
 - controleert periodiek crediteuren- en debiteurenposities en rapporteert deze aan de leidinggevende;
 - beantwoordt (telefonisch) vragen van debiteuren en stuurt volgens de richtlijnen aanmaningen;
 - archiveert financiële brondocumenten en verstrekt deze documenten uit het archief.

- 2 HET VERWERKEN EN CONTROLEREN VAN SALARISGEGEVENS.
 - ontvangt en verzamelt informatie over salarisbetalingen, inhoudingen, premies en belastingen, declaraties, onkostenvergoedingen, in- en uitdiensttredingen;
 - registreert en verwerkt de salaris relevante gegevens en stuurt deze door aan een extern salarisverwerkingsbureau;
 - levert salarisgegevens aan ten behoeve van de journalisering;
 - controleert de ontvangen outputlijsten van het salarisverwerkingsbureau;
 - beantwoordt vragen van medewerkers met betrekking tot de salarisgegevens en informeert, indien nodig, bij externen;
 - signaleert en bespreekt met de leidinggevende ontwikkelingen in de arbeidsvoorwaardelijke sfeer en fiscale consequenties van wet- en regelgeving;
 - stelt periodiek overzichten op van salariskosten.

- 3 HET VERRICHTEN VAN ADMINISTRATIEVE WERKZAAMHEDEN.
 - legt, op aanwijzing en volgens vastgestelde procedures, aan de hand van brondocumenten gegevens vast (financieel en niet-financieel);
 - vraagt op verzoek gegevens op, stelt gegevens samen en verstrekt informatie aan belanghebbenden (zowel intern als extern);
 - stelt periodiek financiële rapportages op en verstrekt ad hoc op aanvraag financiële overzichten aan leidinggevende;
 - verricht werkzaamheden inzake de ziektekosten- en pensioenadministratie, zoals het aanmelden van deelnemers, het doorgeven van mutaties en het samenstellen van de opgave voor de inhouding van de premies;
 - controleert de outputlijsten van de sociale verzekeringsinstanties en pensioenfondsen;
 - verricht archiefwerkzaamheden waaronder het opbergen/opzoeken van stukken.

Profiel van de functie

KENNIS

- MBO-werk- en denkniveau (boekhoudkundige kennis);
- kennis van de organisatie, procedures en richtlijnen;
- kennis van de toepassing van relevante (financiële) applicaties en automatiseringspakketten;
- kennis van en inzicht in de administratieve processen en inrichting van de afdeling(en), alsmede in (het begrippenkader van) de administratieve organisatie.

ZELFSTANDIGHEID

- bepaalt zelfstandig prioriteiten.

SOCIALE VAARDIGHEDEN

- is dienstverlenend en servicegericht ingesteld;
- kan onjuistheden op positieve wijze bespreken met medewerkers en externe instanties.

RISICO'S, VERANTWOORDELIJKHEID EN INVLOED

- heeft kans op het veroorzaken van financiële schade bij invoer van gegevens.

UITDRUKKINGSVAARDIGHEID

- mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid in de Nederlandse taal voor het verstrekken van informatie.

BEWEGINGSVAARDIGHEID

- geen bijzonderheden.

OPLETTENDHEID

- werkt ordelijk en systematisch;
- is accuraat en nauwkeurig bij het verwerken, opbergen en verstrekken van informatie.

OVERIGE FUNCTIE-EISEN

- is integer bij het verwerken van patiënt-, financiële en/of persoonsgegevens;
- voert ontvangen werkzaamheden zorgvuldig en consistent uit.

INCONVENIËNTEN

- geen bijzonderheden.

1.3.6 Vormen van leidinggeven

Het onderscheid tussen de verschillende vormen van leidinggeven is als volgt te definiëren:

hiërarchisch leidinggeven: het verdelen van werk, het controleren van de kwaliteit en kwantiteit van de werkzaamheden en de personele zorg (d.i. het beoordelen van het functioneren van medewerkers, werven & selecteren, het aanstellen of het ontslaan van medewerkers);

operationeel leidinggeven: het verdelen van werk, het stellen van prioriteiten, het indelen in een rooster en het controleren van de kwantiteit van de werkzaamheden: wat moet er worden gedaan en op welk moment;

functioneel leidinggeven: richt zich op dat deel van het leidinggeven dat bepaalt op welke manier de taken moeten worden verricht, welke protocollen gelden en wat het na te streven kwaliteitsniveau is.

HOE KOM IK AAN EEN FUNCTIEBESCHRIJVING?

Van iedere matrixfunctie is een functiebeschrijving opgesteld. Deze beschrijving kunt u op internet vinden bij de KNMP, www.knmp.nl (op het intranet voor leden) en bij de SBA: www.sbaweb.nl.

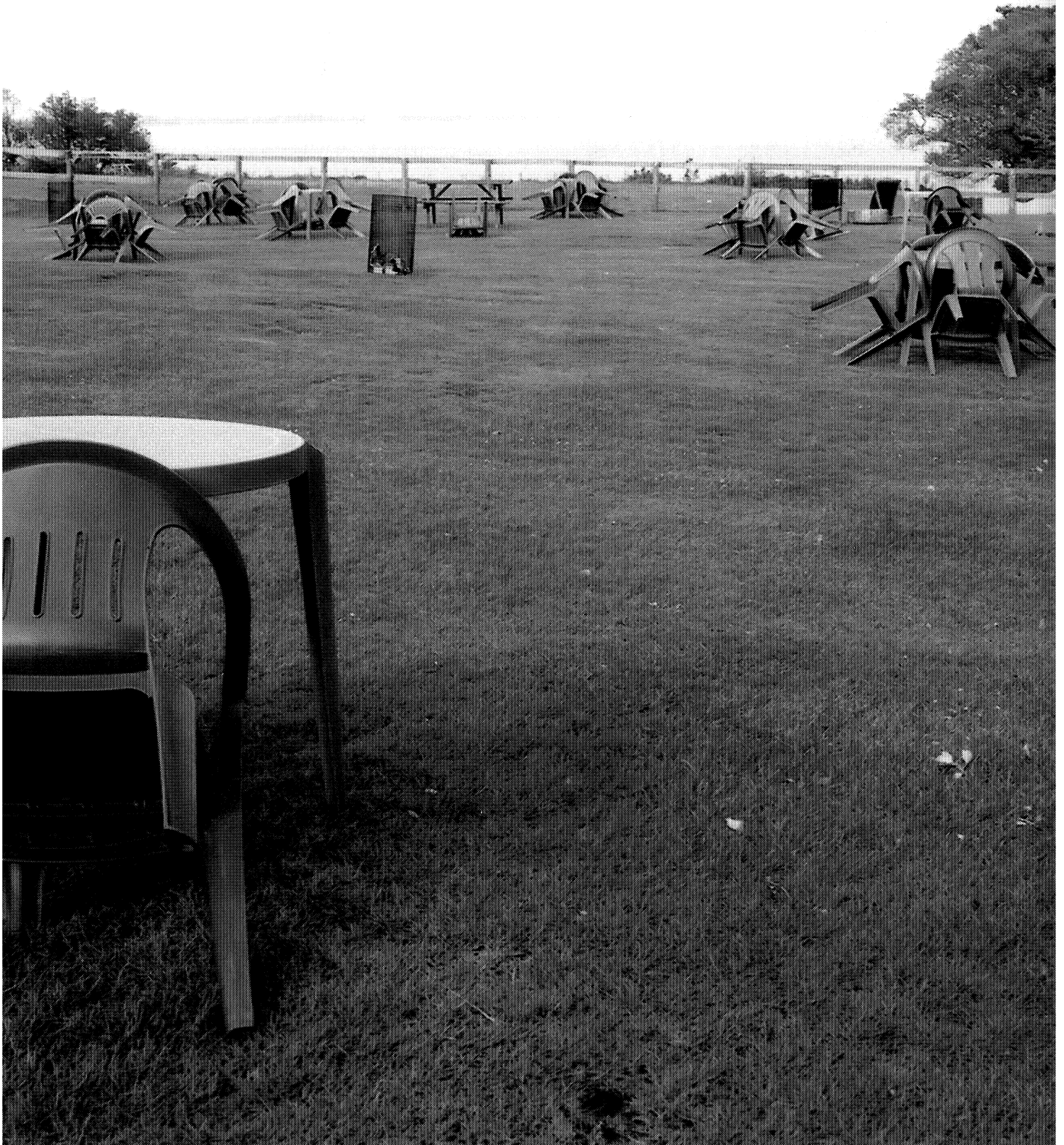
U kunt de beschrijving van de matrixfunctie downloaden en als Word-document in uw eigen computer opslaan. Nadat u boven de functiebeschrijving de naam van uw medewerker als functiehouder en de datum hebt ingevuld, zijn er twee mogelijkheden:

- 1 De functie van de werknemer komt overeen met een matrixfunctie. U kunt de functiebeschrijving direct uitprinten. Of dit mogelijk is op het papier van uw apotheek is afhankelijk van de sjablonen en opmaak.
- 2 De functie komt niet helemaal overeen met een matrixfunctie. U kunt de tekst van de functiebeschrijving aanpassen. Na het opslaan kunt u de aangepaste functiebeschrijving printen.

PROPRIETE PRIVEE

Hoofdstuk 2

Protocollen



2.1 Protocol functiewaardering apotheken

I Algemeen

ARTIKEL 1.1

DEFINITIES

In deze regeling wordt verstaan onder:

- a **Bakkenist MNT** Het computerondersteunde functiewaarderingssysteem waarmee de functie van de werknemer is/wordt ingedeeld (MNT staat voor Methodische Niveau Toekenning);
- b **RBC** Regionale Bezwaar Commissie;
- c **LBC** Landelijke Beroeps Commissie.

ARTIKEL 1.2

UITGANGSPUNTEN FUNCTIEWAARDERING WERKGEVERS EN WERKNEMERS

- 1 Basis voor de indeling is de daadwerkelijk uitgeoefende functie, vastgelegd in een functiebeschrijving die voldoet aan de door CAO-partijen vastgelegde kwaliteitseisen, die wordt vergeleken met een gelijksoortige functie uit de functiematrix.
- 2 Indeling van de functie met behulp van Bakkenist MNT vindt plaats op basis van de vastgestelde functiebeschrijving.
- 3 Bij het vaststellen van de functiebeschrijving geldt de procedure omschreven in artikel 2.1. Bij het vaststellen van de waardering en de indeling van de functie geldt de procedure omschreven in artikel 2.2. De procedures zijn schematisch weergegeven in paragraaf 2.1.1, Acties en termijnen.
- 4 De CAO-partijen hebben besloten dat het beheer van de Bakkenist MNT (door een systeemdeskundige) is neergelegd bij CAO-partijen.
- 5 De werkgever geeft aan wie binnen de apotheek bevoegd is tot het maken van een indelingsvoorstel met Bakkenist MNT. De CAO-partijen waarborgen een juiste systeemtoepassing en dragen in dit verband zorg voor adequate opleiding en training van deskundigen functiewaardering.

ARTIKEL 1.3

FUNCTIEBESCHRIJVING EN KWALITEITSEISEN

- 1 Voor het beschrijven van functies zijn door CAO-partijen kwaliteitscriteria geformuleerd. Een functiebeschrijving moet aan deze criteria voldoen. Deze kwaliteitscriteria zijn als volgt geformuleerd:
 - a De functiebeschrijving is een actuele weergave van de functie en betreft de daadwerkelijk uitgeoefende functie op de geaccordeerde ingangsdatum;
 - b De functiebeschrijving geeft inzicht in het doel van de functie, de plaats in de organisatie, de functie-inhoud en de functie-eisen.

2 Indeling van een (nieuwe) functie

ARTIKEL 2.1

VASTSTELLEN FUNCTIEBESCHRIJVING BIJ INDELING

- 1 De werkgever neemt een voorlopig besluit ter vaststelling van de functiebeschrijving van de werknemer en legt dit schriftelijk aan de werknemer voor. Werkgever en werknemer hebben een gesprek over deze functiebeschrijving.
- 2 Tegen het voorlopige besluit als bedoeld in lid 1 kan de werknemer schriftelijk bezwaar maken bij de werkgever. Dit bezwaar dient binnen 30 dagen schriftelijk bij de werkgever te worden ingediend. De werkgever regelt binnen 14 dagen een overleg met de werknemer om overeenstemming te bereiken over de functiebeschrijving.
- 3 Na het overleg tussen werkgever en werknemer neemt de werkgever binnen 14 dagen na dit overleg een definitief besluit ter vaststelling van de functiebeschrijving.

- 4 Indien het bezwaar van de werknemer nog niet is weggenomen kan de werknemer schriftelijk en met redenen omkleed een bezwaar indienen bij de RBC, binnen een termijn van 14 dagen na ontvangst van het definitieve besluit.
- 5 De RBC bericht de werkgever en de werknemer binnen 14 dagen of het bezwaar gegrond of ongegrond is. Bij gegrond bezwaar dient de werkgever binnen 7 dagen hierop schriftelijk te reageren, behalve wanneer werkgever en/of werknemer aangeeft gehoord te willen worden. Nadat beide partijen schriftelijk het bezwaar hebben toegelicht dan wel gehoord zijn komt de RBC binnen 14 dagen met een zwaarwegend advies aan werkgever en werknemer.
- 6 De werkgever neemt hernieuwd een definitief besluit ter vaststelling van de functiebeschrijving en informeert de werknemer schriftelijk hierover binnen een termijn van 14 dagen na ontvangst van het advies van de RBC.

ARTIKEL 2.2

WAARDERING EN INDELING VAN DE FUNCTIE

- 1 De functie wordt op taakinhoud vergeleken met een gelijksoortige functie, indien aanwezig, uit de functiematrix. Indien er geen gelijksoortige functie is, dan wel de taken te sterk uiteenlopend zijn, wordt met behulp van Bakkenist MNT de functie gewaardeerd en ingedeeld. De werkgever stelt een definitief indelingsbesluit vast. Het definitieve indelingsbesluit wordt schriftelijk aan de werknemer voorgelegd.
- 2 Indien de werknemer niet instemt met het definitieve indelingsbesluit, kan hij beroep aantekenen bij de LBC. Het beroep dient schriftelijk en met redenen omkleed bij de LBC te worden ingediend, binnen een termijn van 30 dagen na ontvangst van het definitieve indelingsbesluit.
- 3 De LBC geeft de werkgever en werknemer binnen 30 dagen een bindend advies met betrekking tot de indeling van de functie.
- 4 Indien de werknemer niet instemt met het bindend advies van de LBC kan hij binnen een termijn van 60 dagen na de dag waarop dit bindend advies schriftelijk aan de werknemer bekend is gemaakt een schriftelijk, met redenen omkleed bezwaarschrift indienen bij de kantonrechter. De werkgever wijst de werknemer schriftelijk op deze mogelijkheid.
- 5 De uitkomst van de indelingsprocedure werkt terug tot het moment waarop in de indelingsprocedure tussen werkgever en werknemer overeenstemming bestaat over de functiebeschrijving.

3 Reglement Regionale Bezwaar Commissie (RBC) en Landelijke Beroeps Commissie (LBC)

ARTIKEL 3.1

INSTELLING EN TAAK

- 1 De CAO-partijen stellen zes Regionale Bezwaar Commissies in.
- 2 De RBC heeft tot taak de werkgever en werknemer van advies te dienen, indien de werknemer schriftelijk en met redenen omkleed bij de RBC's bezwaar heeft aangetekend met betrekking tot de functiebeschrijving.
- 3 De LBC heeft tot taak de werkgever en werknemer van een bindend advies te voorzien, indien de werknemer schriftelijk en met redenen omkleed bij de LBC beroep heeft aangetekend met betrekking tot de indeling van de functie en dit beroep gegrond is verklaard.

ARTIKEL 3.2

SAMENSTELLING

- 1 De RBC's worden gevormd door twee leden (een lid namens de werkgever en een lid namens de werknemer), aan te wijzen door de CAO-partijen, en een door hen gezamenlijk aan te wijzen voorzitter. De RBC's worden aangevuld met een secretaris.
- 2 De LBC wordt gevormd door de Adviescommissie Arbeidsvoorwaarden.

ARTIKEL 3.3

WERKWIJZE RBC

- 1 De RBC bevestigt terstond aan de werknemer en de werkgever de ontvangst van het bezwaarschrift van de werknemer en het verslag c.q. de bescheiden betrekking hebbende op de afwijzing van de functiebeschrijving.
- 2 De werkgever en/of de werknemer overleggen op verzoek van de RBC de relevant geachte bescheiden. Deze bescheiden worden tevens aan de wederpartij gezonden.
- 3 De RBC behandelt het bezwaar schriftelijk, behalve wanneer de werknemer en/of de werkgever(-svertegenwoordiger) aangeeft gehoord te willen worden. De werkgever en de werknemer kunnen zich tijdens dit gesprek laten bijstaan door een derde. Dit gesprek vindt bij voorkeur plaats in de aanwezigheid van beide partijen, de werkgever en de werknemer.

ARTIKEL 3.4

WERKWIJZE LBC

- 1 De LBC bevestigt terstond aan de werknemer en de werkgever de ontvangst van het beroepsschrift van de werknemer en het verslag c.q. de bescheiden betrekking hebbende op de afwijzing van de indeling van de functie.
- 2 De werkgever en/of de werknemer overleggen op verzoek van de LBC de relevant geachte bescheiden. Deze bescheiden worden tevens aan de wederpartij gezonden.
- 3 De LBC geeft schriftelijk een bindend advies aan de werkgever en de werknemer.

2.1.1 ACTIES EN TERMIJNEN

Actie	Door	Termijn	Gericht aan
<i>Behorend bij artikel 2.1</i>			
Voorlopig besluit vaststelling functiebeschrijving	werkgever		werknemer
Overleg over voorlopig besluit functiebeschrijving	werkgever	14 dagen	werknemer
Bezwaar tegen voorlopig besluit	werknemer	30 dagen	werkgever
Overleg tussen werkgever en werknemer	werkgever	14 dagen	werknemer
Definitief besluit functiebeschrijving	werkgever	14 dagen	werknemer
Bezwaar tegen definitief besluit	werknemer	14 dagen	RBC; werkgever
Berichtgeving bezwaar gegrond dan wel ongegrond	RBC	14 dagen	werkgever; werknemer
Schriftelijke reactie	werkgever	7 dagen	RBC
Organiseren van een hoorzitting op verzoek van werknemer of werkgever	RBC	14 dagen	werkgever; werknemer
Zwaarwegend advies bij schriftelijke afhandeling of na hoorzitting	RBC	14 dagen	werkgever; werknemer
Hernieuwd definitief besluit functiebeschrijving	werkgever	14 dagen	werknemer
<i>Behorend bij artikel 2.2</i>			
Definitief indelingsbesluit	werkgever		werknemer
Beroep tegen definitief indelingsbesluit	werknemer	30 dagen	LBC
Eventuele schriftelijke reactie werkgever, op verzoek LBC	Werkgever	7 dagen	LBC
Bindend advies	LBC	30 dagen	werkgever; werknemer
Bezwaar tegen bindend advies	werknemer	60 dagen	kantonrechter

2.2 Protocol salaris- en inschalingsregeling

I Inschaling

ARTIKEL 1.1

- 1 Op de invoerdatum van het functiewaarderingssysteem, 1 april 2003, wordt de werknemer ingeschaald in de nieuwe salarisstructuur, conform de bij de toegewezen functiebeschrijving behorende functiegroep en bijbehorende salarisschaal.
- 2 De werknemer ontvangt het bedrag uit de salarisschaal behorende bij de functie en wel ten minste het bedrag dat overeenkomt met het salaris dat per de eerste van voornoemde kalendermaand gold. Wanneer dit bedrag niet in de salarisschaal voorkomt, dan geldt het naasthogere bedrag van die salarisschaal.
- 3 De effectueringsdatum van de salarisconsequentie is de invoerdatum van het functiewaarderingssysteem.

ARTIKEL 1.2

OVERGANGSREGELING VAN OUDE NAAR NIEUWE SALARISSTRUCTUUR

- 1 Het jaar 2003 geldt als overgangsjaar van de oude naar de nieuwe salarisstructuur. Dit betekent dat voor de werknemer die in dit jaar een grens van 120 studiepunten haalt de volgende regeling van toepassing is:
 - De werknemer krijgt conform de oude salarisstructuur de salarisschaal behorende bij het naasthogere scholingsniveau;
 - De werknemer ontvangt het bedrag uit de nieuwe salarisstructuur;
 - Bij de vaststelling van het salaris geldt ten minste het bedrag dat overeenkomt met het salaris dat per de eerste van voornoemde kalendermaand gold. Wanneer dit bedrag niet in de salarisschaal voorkomt, dan geldt het naasthogere bedrag van die salarisschaal.
- 2 Voor de werknemer die een salaris ontvangt dat lager ligt dan het minimum salaris van de nieuwe schaal geldt:
 - De werknemer krijgt het bedrag behorende bij de ingroeiperiodieken van de nieuwe schaal;
 - Bij de vaststelling van het salaris geldt ten minste het bedrag dat overeenkomt met het salaris dat per de eerste van voornoemde kalendermaand gold. Wanneer dit bedrag niet in de salarisschaal voorkomt, dan geldt het naasthogere bedrag van die salarisschaal.

2 Salarisgarantie

ARTIKEL 1.3

SALARISGARANTIE

- 1 De werknemer die bij indiensttreding een functie vervulde bij een apotheek die viel onder de werkingssfeer van deze CAO behoudt bij aanvaarding van een ten opzichte van zijn vorige functie tenminste gelijk functieniveau aanspraak op garantie en behoud van dienstjaren.
- 2 De werknemer die van apotheek verandert en blijft onder de werkingssfeer van deze CAO behoudt bij aanvaarding van een ten opzichte van zijn vorige functie tenminste gelijk functieniveau aanspraak op garantie en behoud van dienstjaren.

ARTIKEL 1.4

SALARISGARANTIE BIJ INDELING IN EEN LAGERE FUNCTIEGROEP

- 1 Voor de werknemer voor wie bij de indeling een lagere functiegroep van kracht wordt, geldt per 1 april 2003 of per de eerste van de kalendermaand volgend op het indelingsbesluit bij toepassing van 1.3 het volgende:
 - Indien ten gevolge van het indelingsbesluit een lagere functiegroep voor de werknemer van kracht wordt en de werknemer verdient (nog) niet het maximumsalaris dat behoort bij de nieuwe salarisschaal, dan groeit de werknemer door tot het maximumsalarisbedrag dat behoort bij de nieuwe salarisschaal;
 - Indien ten gevolge van het indelingsbesluit een lagere functiegroep voor de werknemer van kracht wordt, dan kan hij het maximumsalaris zoals, eventueel, vastgelegd in de arbeidsovereenkomst bereiken;
 - Indien ten gevolge van het indelingsbesluit een lagere functiegroep voor de werknemer van kracht wordt, wordt het salaris zoals vastgelegd in de arbeidsovereenkomst vastgesteld ingeval het salaris meer bedraagt dan het maximumsalaris van de lagere functiegroep. Dit vastgestelde salaris wordt gesplitst in een deel met het maximumsalaris van de nieuwe salarisschaal en een deel persoonlijke toelage. De persoonlijke toelage en het bedrag van het maximumsalaris uit de nieuwe salarisschaal is gelijk aan het vastgestelde salaris. Bij een loonsverhoging ingevolge deze CAO wordt het vastgestelde salaris aangepast en dus het maandelijkse salarisbedrag en de persoonlijke toelage die de werknemer ontvangt.

- 2 Voor de werknemer voor wie bij de indeling een hogere functiegroep van kracht wordt, geldt per 1 april 2003 of per de eerste van de kalendermaand volgend op het indelingsbesluit bij toepassing van 1.3 het volgende:
 - De salarisschalen behorend bij de hogere functiegroep worden van toepassing;
 - Bij de vaststelling van het salaris uit de nieuwe salarisschaal geldt ten minste het bedrag dat overeenkomt met het salaris dat per de eerste van voornoemde kalendermaand gold. Wanneer dit bedrag niet in de nieuwe salarisschaal voorkomt, dan geldt het naast hogere bedrag van die salarisschaal;
 - Bij de toepassing van het hiervoor bepaalde geldt ten minste het eerste bedrag van de ingroeiperiodes uit de salarisschaal die voor de werknemer geldt.

2.3 Salarisschalen per 1 april 2003

Salarisschaal	1	2	3	4
Kernfuncties		Schoonmaker	Alg. onderst. medewerker/ Bezorger/ BBL-er	
Ingroeiperiodieken			1.258,63 1.304,86 1.351,09	
Minimum bruto maandsalaris	1.283,31	1.360,31	1.397,31	1.444,33
Minimum bruto jaarsalaris	16.631,68	17.629,58	18.109,10	18.718,54
Periodieken				
1	1.317,19	1.396,22	1.442,58	1.499,51
2	1.351,96	1.433,08	1.489,32	1.556,79
3	1.387,65	1.470,91	1.537,57	1.616,26
4	1.424,29	1.509,74	1.587,39	1.678,00
5	1.461,89	1.549,60	1.638,82	1.742,10
6	1.500,48	1.590,51	1.691,92	1.808,64
7				
8				
Maximum bruto maandsalaris	1.540,10	1.632,50	1.746,74	1.877,73
Maximum bruto jaarsalaris	19.959,63	21.157,21	22.637,73	24.335,44

5	6	7	8	9
Administratief- secretarieel medewerker	Apothekers- assistent/ Fin.-adm. medewerker	Apothekers- assistent (varianten)	Teamleider	Farmaceutisch manager
	1.361,57 1.458,79 1.556,49			
1.509,06	1.656,17	1.775,88	1.988,99	2.247,56
19.557,41	21.463,91	23.015,44	25.777,29	29.128,34
1.560,22 1.613,11 1.667,79 1.724,33 1.782,79 1.843,22 1.905,71 1.970,31	1.717,94 1.782,02 1.848,49 1.917,44 1.988,96 2.063,15 2.140,10 2.219,93	1.843,54 1.913,78 1.986,70 2.062,39 2.140,97 2.222,54 2.307,22 2.395,12	2.064,77 2.143,44 2.225,10 2.309,88 2.397,88 2.489,24 2.584,08 2.682,54	2.333,19 2.422,08 2.514,36 2.610,16 2.709,61 2.812,85 2.920,01 3.031,27
2.037,10	2.302,73	2.486,38	2.748,74	3.146,76
26.400,87	29.843,39	32.223,45	36.090,26	40.781,99

VEELGESTELDE VRAGEN 1

De belangrijkste vraag is:

Wanneer stel ik een functiebeschrijving op?

Dit doet u alleen indien een werknemer in uw apotheek een functie heeft die niet overeenkomt met of herkenbaar is als een van de matrixfuncties, zoals die beschreven zijn in dit handboek. Indien een functie volledig overeenkomt met een beschrijving uit de matrix, dan kunt u deze rechtstreeks gebruiken.

Indien de functie bijna volledig overeenkomt, dan kunt u een aanvulling op de functiebeschrijving maken en is het nog steeds niet nodig een nieuwe functiebeschrijving op te stellen.

Hieronder volgen veelgestelde vragen van apothekers die gebruik maken van de functiebeschrijvingen uit de matrix. Deze vragen kunnen ook door uw werknemers gesteld worden.

1 DE FUNCTIEBESCHRIJVING

Hoe gedetailleerd dient een functiebeschrijving te zijn?

Een functiebeschrijving is geen uitputtende weergave van de te verrichten taken en werkzaamheden door de werknemer. Een functiebeschrijving moet een beeld geven van de hoofdtaken binnen een functie. De werknemer moet zich kunnen herkennen in de functiebeschrijving. Details, of werkzaamheden die logisch voortvloeien uit andere werkzaamheden, worden in principe niet vermeld. Een functiebeschrijving is met nadruk geen taak- of werkbeschrijving.

Voorbeeld: van de apothekersassistent wordt verwacht dat hij/zij de planten in de apotheek verzorgt. Deze taak hoeft niet in de functiebeschrijving te worden opgenomen. Het is namelijk vergelijkbaar met het opruimen van de eigen werkplek of het ordenen van tijdschriften en brochures.

Om een indruk te krijgen van wat wel of niet belangrijk is om op te nemen in een functiebeschrijving, is het aan te raden van tevoren de functiebeschrijvingen van matrixfuncties te bekijken.

Een aantal werknemers verricht voornamelijk dezelfde taken, maar ieder heeft ook zijn eigen taken. Ze doen dus allemaal hetzelfde, maar toch net iets anders. Dienen er evenzoveel functiebeschrijvingen te worden opgesteld als het aantal werknemers?

Dit is afhankelijk van een eventueel onderscheid in hoofdtaken.

Voorbeeld: in een apotheek werken vijf apothekersassistenten. Zij verrichten de werkzaamheden zoals beschreven in de matrixfunctie apothekersassistent. Echter, voor assistent 1 ligt het accent op de administratie, voor assistent 2 en 3 op het bereiden van magistrale receptuur en voor assistent 4 en 5 op het verzorgen van een patiëntenspreekuur. Wanneer u als werkgever van alle assistenten verwacht dat zij al deze werkzaamheden kunnen uitvoeren, kan dezelfde functiebeschrijving aangeboden worden. Er is immers geen onderscheid in de hoofdtaken. Wanneer van een van de assistenten wordt verwacht dat zij geen bereidingen verricht en dit ook niet in de toekomst aan deze assistent zal worden gevraagd, dan is het te adviseren deze assistent een aangepaste functiebeschrijving aan te bieden.

Wie stelt de functiebeschrijving vast?

De werkgever stelt de functiebeschrijving op en legt deze schriftelijk voor aan de werknemer. Vervolgens bespreken zij deze – in dit stadium nog voorlopige – beschrijving. Hierna kan een bezwaarprocedure gestart worden indien geen overeenstemming verkregen wordt. Uiteindelijk stelt de werkgever de functiebeschrijving definitief vast. Zie hiervoor ook het protocol 'Functiewaardering apotheken' (paragraaf 2.1). Hierin staan de procedure en de termijnen beschreven.

2 HET AANBIEDEN VAN DE FUNCTIEBESCHRIJVING

Hoe krijg ik mijn werknemers enthousiast voor het invoeren van functiewaardering?

Het is belangrijk reeds in een vroeg stadium uw werknemers te betrekken bij de functiewaardering. U kunt met hen hun belangrijkste activiteiten, taken en verantwoordelijkheden bespreken alvorens de functiebeschrijving aan te bieden. De kans is groot dat zij zich dan zullen herkennen in de beschrijving.

In ieder geval is het noodzakelijk hen in te lichten over het traject van het aanbieden van de functiebeschrijving, het waarderen en het indelen.

Wanneer u de functiebeschrijving aanbiedt aan de werknemer is het goed meteen een afspraak te plannen om de functiebeschrijving te bespreken.

Dient een werknemer de functiebeschrijving te ondertekenen?

Nadat de functiebeschrijving is besproken en de werknemer akkoord is met de voorgelegde functiebeschrijving, dient de werknemer dit document te ondertekenen. Ook de werkgever plaatst een handtekening op het document. Pas dan kan gestart worden met de indelingsprocedure.

De werknemer gaat niet akkoord met de functiebeschrijving. Hoe nu verder?

De werknemer heeft bezwaar tegen (een onderdeel van) de voorgelegde functiebeschrijving. Na goed overleg over het bezwaar kan de werknemer toch besluiten de functiebeschrijving niet te ondertekenen, waardoor het bezwaar blijft bestaan. Ondanks dit bezwaar dient de werkgever dan toch een definitief besluit te nemen over de functiebeschrijving en dit kenbaar te maken aan de werknemer.

De werknemer kan hierop schriftelijk een gemotiveerd bezwaar indienen bij de Regionale Bezwaar Commissie (RBC). Zie voor de procedure en de termijnen het protocol 'Functiewaardering Apotheken' (paragraaf 2.1).

De werknemer heeft een bezwaar ingediend bij de RBC. Is het noodzakelijk dat werkgever en werknemer beiden een mondelinge toelichting geven voor de RBC?

De bezwaren dienen altijd schriftelijk en gemotiveerd te worden ingediend bij de RBC. In principe wordt het bezwaar door de RBC schriftelijk beantwoord.

Alleen wanneer de werkgever of de werknemer er op staat dat het bezwaar mondeling wordt toegelicht, kunnen beide partijen, in elkaars aanwezigheid, hun argumenten mondeling motiveren voor de RBC. Van de Commissie ontvangt men een uitnodiging voor de hoorzitting.

3 DE INDELING

Dient de werknemer akkoord te gaan met de indeling van de functiebeschrijving?

Bij het gebruik maken van een matrixfunctie wordt de indeling automatisch aangeleverd. De werknemer dient inderdaad akkoord te gaan met deze indeling. De werknemer kan tegen de indeling van de functiebeschrijving in beroep gaan conform het protocol 'Functiewaardering apotheken' (paragraaf 2.1).

Wie deelt een functie in?

De werkgever neemt het indelingsbesluit. Bij overname van een matrixfunctie kan dit besluit niet anders zijn dan de bij de matrixfunctie behorende indeling.

Een werknemer heeft de functiebeschrijving getekend en dient nu na ontvangst van het indelingsbesluit alsnog een bezwaar in met betrekking tot de functiebeschrijving. Hoe wordt hier mee omgegaan?

Als de werknemer de functiebeschrijving heeft ondertekend als accordering van de beschrijving, heeft hij/zij geen mogelijkheid meer bezwaar te maken tegen deze functiebeschrijving. De werknemer kan na het ontvangen van het indelingsresultaat alleen nog in beroep gaan tegen de indeling van de functie.

In beroep gaan tegen de indeling van een matrixfunctie heeft weinig zin, omdat deze indeling vaststaat en door sociale partijen is geaccordeerd.

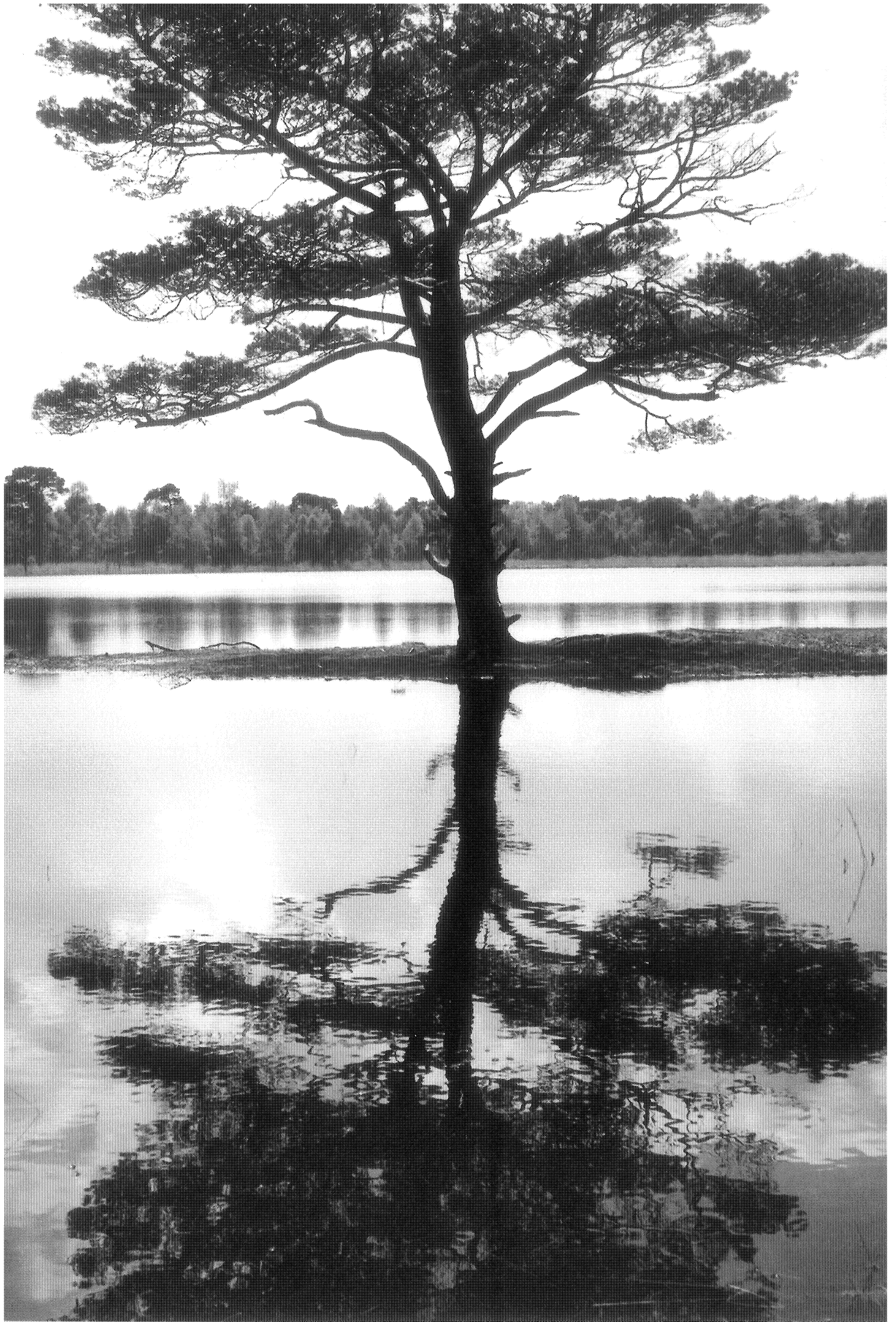
De werknemer gaat niet akkoord met de indeling. Hoe wordt hier mee omgegaan?

De werknemer kan besluiten na ontvangst van het indelingsbesluit niet akkoord te gaan. Hij/zij moet dan schriftelijk een gemotiveerd bezwaar indienen bij de Landelijke Beroeps Commissie (LBC). U dient de werknemer van deze mogelijkheid op de hoogte te brengen. Zie voor de procedure en termijnen het protocol 'Functiewaardering apotheken' (paragraaf 2.1).

Bij een matrixfunctie zal dit beroep weinig kans van slagen hebben.

De werknemer heeft beroep aangetekend bij de LBC. Is het noodzakelijk dat werkgever en werknemer hun zaak mondeling toelichten voor de LBC?

Het beroep kan uitsluitend schriftelijk worden ingediend bij de LBC. Er dient een schriftelijke motivatie aan het beroep toegevoegd te zijn. De LBC zal de beroepszaak schriftelijk afhandelen. Een hoorzitting wordt niet georganiseerd.



Hoofdstuk 3

Beschrijven, waarderen en indelen



3.1 Handleiding taakgericht functiebeschrijven

3.1.1 Inleiding

U wordt gevraagd voor 1 april 2003 de functiewaardering in te voeren in uw apotheek. Het overhandigen van functiebeschrijvingen aan uw werknemers is de eerste stap op weg naar deze invoering.

Deze functiebeschrijvingen kunt u, indien van toepassing, direct van de matrixfuncties overnemen (zie Hoofdstuk 1). Als de werkzaamheden niet (helemaal) overeenkomen met een functiebeschrijving uit de matrix kunt u besluiten een geactualiseerde of nieuwe functiebeschrijving op te stellen. Deze handleiding geeft een toelichting op het actualiseren van een functiebeschrijving of het opstellen van een nieuwe functiebeschrijving.

Functiebeschrijvingen dienen meerdere doelen. Zij worden niet alleen opgesteld om functiewaardering te kunnen toepassen, maar bieden ook ondersteuning bij werving & selectie van nieuwe werknemers en handreikingen voor het voeren van functioneringsgesprekken.

De geactualiseerde, of geheel nieuwe, beschrijvingen worden getoetst aan kwaliteitscriteria die gelden voor het toepassen van de Bakkenist MNT-methode.

Deze handleiding bestaat uit twee onderdelen:

- 1 Het aangeven van kwaliteitscriteria voor het beschrijven van functies bij toepassing van Bakkenist MNT;
- 2 Het stap voor stap bespreken van het proces om tot een geactualiseerde of nieuwe functiebeschrijving te komen. Als bijlage is een leeg format van de functiebeschrijving opgenomen.

3.1.2 De functiebeschrijving – de kwaliteitscriteria HET BEGRIIP FUNCTIEBESCHRIJVING

Een functiebeschrijving is een korte, schriftelijke weergave van de inhoud van een functie. Een functie is het geheel van activiteiten die, ten behoeve van de apotheek, door een of meerdere personen worden verricht.

Maatgevend zijn de actuele werkzaamheden die binnen een functie daadwerkelijk worden verricht, en niet de wensen bij de werkgever of binnen een organisatie over de toekomstige inhoud van een functie, of de opvattingen hierover binnen beroepsgroepen.

In de functiebeschrijving worden de activiteiten/werkzaamheden vastgelegd die daadwerkelijk en herkenbaar voorkomen in de uit te oefenen functie. Dit hoeft niet tot in de details, maar op hoofdlijnen. Eenmalige, kortdurende, incidentele en min of meer toevallig voorkomende activiteiten of werkomstandigheden worden daarom niet opgenomen in de beschrijving. Het gaat uitsluitend over activiteiten die passen in het 'normale' functiebeeld.

HET GAAT OM DE FUNCTIE

Bij het beschrijven van de functie moet deze worden los gezien van de persoon die de functie vervult. Niet het functioneren, maar de functie wordt beschreven!

Een functiebeschrijving gaat over de werkelijkheid en niet de wenselijkheid.

WANNEER 'VERDIENT' EEN FUNCTIE EEN 'EIGEN' OF APARTE BESCHRIJVING?

Indien de werkzaamheden niet (helemaal) overeenkomen met een functiebeschrijving uit de matrixfuncties, stelt u zelf een geactualiseerde of nieuwe functiebeschrijving op. Het is de bedoeling dat de werknemer zijn activiteiten en werkzaamheden kan herkennen in de beschrijving. De werknemer waarop de nieuwe functiebeschrijving van toepassing is wordt ook wel functiehouder genoemd.

Er is gekozen voor een uniforme lay-out ('format') voor het maken van te actualiseren of nieuwe functiebeschrijvingen. In het vervolg van deze handleiding wordt dit format behandeld en uitgelegd. Het kan zijn dat u uw oorspronkelijke en bestaande functiebeschrijving(-en) hieraan moet aanpassen, zodat u die later kunt waarderen met behulp van de Bakkenist MNT-methode.

Naast een beschrijving van de werkzaamheden dient u ook het profiel van de functie in de functiebeschrijving op te nemen. Het profiel van de functie bestaat uit negen functie-eisen, die tevens onderdeel uitmaken van de Bakkenist MNT-methode. Deze functie-eisen zijn: (1) Kennis, (2) Zelfstandigheid, (3) Sociale vaardigheden, (4) Risico's, verantwoordelijkheden en invloed, (5) Uitdrukkingsvaardigheid, (6) Bewegingsvaardigheid, (7) Oplettendheid, (8) Overige functie-eisen en (9) Inconveniënten (bezwarende werkomstandigheden). De betekenis van deze functie-eisen en hoe ze omschreven kunnen worden, wordt uitgelegd in het vervolg van deze handleiding.

GROEPSFUNCTIE

Wanneer functies gelijk of bijna gelijk zijn, kan wellicht worden volstaan met één functiebeschrijving. Ook als een groep medewerkers dezelfde functie vervult is één functiebeschrijving voldoende. Deze laatste wordt ook wel een 'groepsfunctie' genoemd. Een voorbeeld hiervan is de functie van apothekersassistent. U kunt hiervoor een functiebeschrijving uit het referentiebestand gebruiken (een matrixfunctie) of u kunt een eigen functiebeschrijving opstellen.

3.1.3 De functiebeschrijving – het proces

Hieronder wordt stapsgewijs uitgelegd hoe u een geactualiseerde of nieuwe functiebeschrijving maakt. De uitleg leidt u langs de onderwerpen die ingevuld moeten worden. U dient hierbij gebruik te maken van het in de bijlage opgenomen 'format'.

Algemene kenmerken

In dit gedeelte kan een korte toelichting worden gegeven over de functiebeschrijving. U kunt hier bijvoorbeeld aangeven dat er sprake is van een combinatie van twee functies. Het is niet verplicht dit onderdeel in te vullen.

Doel van de functie

Hierin wordt een algemene, bondige beschrijving gegeven van de inhoud van de functie. De beschrijving dient antwoord te geven op vragen als:

- Wat moet worden bereikt met deze functie?
- Met welk doel is de functie opgenomen in de apotheek?
- Wat is de bijdrage van de functie aan het realiseren van de doelstellingen van de apotheek?

In de beschrijving van het doel van de functie dienen normen in de formulering vermeden te worden. Dus niet "het geven van adequate informatie aan patiënten", maar wel "het geven van informatie aan patiënten over gebruik, bijwerkingen en bewaarcondities van verstrekte genees- en zelfzorgmiddelen".

Plaats in de organisatie

Dit onderdeel omvat twee elementen: de situatieschets en het organisatieschema.

In de situatieschets gaat het om de plaats van de functie in de apotheekorganisatie. Belangrijk is de relevantie hiervan te onderkennen, zodat de functie-inhoud goed kan worden geplaatst. Vaak kunt u dit toetsen door na te gaan of er sprake is van het geven of ontvangen van leiding, waarin duidelijk wordt gemaakt:

- aan wie de functiehouder verantwoording verschuldigd is. Van wie (functienamen) wordt leiding ontvangen?
- aan wie (functienamen) leiding wordt gegeven (hiërarchisch, operationeel of functioneel). Hierbij kan eventueel het aantal fte's worden aangegeven.

Het organisatieschema of organogram geeft de positie aan van de functiehouder in het geheel van alle werknemers binnen de apotheek, en kan als bijlage worden opgenomen.

LEIDINGGEVEN

Het onderscheid tussen de verschillende vormen van leidinggeven is als volgt te definiëren (zie ook paragraaf 1.2.5):

- hiërarchisch: het verdelen van werk, opdrachten geven en het controleren van de kwaliteit en kwantiteit van de werkzaamheden. Hieronder valt ook de personele zorg, waaronder het beoordelen van het functioneren van werknemers, de werving & selectie en het aanstellen of het ontslaan van werknemers;
- operationeel: het verdelen van werk en het controleren van de kwaliteit en kwantiteit van werkzaamheden (geen personele zorg);
- functioneel: het geven van leiding ten aanzien van vakinhoudelijke zaken.

Hoofdactiviteiten

De hoofdactiviteiten vormen het kernonderdeel van de functiebeschrijving en dienen inzicht te geven in de werkzaamheden en activiteiten, zodat de werknemer die met deze beschrijving moet werken zich een heldere en duidelijke indruk van de functie kan vormen.

DE WERKNER DENKT MEE

Het is aan te bevelen de betrokken werknemer in een vroeg stadium te betrekken bij het opstellen van de geactualiseerde of nieuwe functiebeschrijving.

Beschouw en beschrijf de hoofdactiviteiten zoveel mogelijk als een logisch samenhangend geheel. Breng hierin een ordening aan door gebruik te maken van de in een functie te onderscheiden (werk-)processen. Het ligt voor de hand dat deze processen zich op dezelfde manier onderscheiden binnen de apotheekorganisatie.

Deze (werk)processen komen niet voor in andere functiebeschrijvingen, maar bijvoorbeeld wel in jaarplanningen en rapportages over te behalen doelstellingen. Gebruik de geformuleerde processen als kapstok om de soorten of groepen activiteiten te beschrijven.

NOTEREN

Het helpt soms per dag of week te (laten) noteren welke activiteiten normaal gesproken in de nieuw te beschrijven functie worden verricht. Een clustering van deze activiteiten brengt u dikwijls bij de processen en daarmee bij de hoofdactiviteiten die voor deze functie gelden.

Elke hoofdactiviteit wordt apart omschreven in een aantal taken, ook wel processtappen genoemd. In chronologische volgorde worden de te verrichten activiteiten beschreven die samen een hoofdactiviteit realiseren. Dit zijn de activiteiten van de start tot aan het einde van het proces binnen de geformuleerde hoofdactiviteit. Het verdient aanbeveling de stappen in de derde persoon enkelvoud te beschrijven (stimuleert, verleent, instrueert, et cetera). Vermijd bij het beschrijven van de hoofdactiviteiten een vermenging van hoofdtaken en nevtaken. Houd een logische volgorde aan bij het beschrijven van de hoofdtaken per proces/hoofdactiviteit en plaats taken die in de praktijk bij elkaar horen ook in deze beschrijving bij elkaar.

Laat in de beschrijving van de hoofdactiviteiten tot uitdrukking komen of taken alleen worden verricht of samen met anderen (in overleg met, na goedkeuring door, in samenwerking met). Vermeld bij de taken die u in de beschrijving opneemt ook de bijbehorende (beslissings- of uitvoerings-)bevoegdheden.

PRAKTISCH

Ga steeds na welke details overbodig zijn. Lees na het beschrijven van een hoofdtaak deze nog eens, na weglating van mogelijke details. Echter, beschrijf de taken ook niet te kort. Het is de vraag of de beschrijving dan wel voldoende informatie geeft om de functie te kunnen waarderen en in te delen. Vermijd zoveel mogelijk het gebruik van afkortingen en van jargon dat buiten de kring van ingewijden (meestal) niet wordt begrepen. Toets de duidelijkheid van uw formuleringen, zodat deze niet voor meerdere uitleg vatbaar zijn.

Om de verantwoordelijkheidsgebieden in de beschrijvingen te kunnen bepalen is het volgende wellicht handig. Beantwoord voor elke taak in de functiebeschrijving de vraag 'Waarom doet deze medewerker deze taak?' Ga hier mee door totdat het uiteindelijke doel van de taak is gevonden. Dit doel is over het algemeen ook de hoofdactiviteit.

Het is belangrijk dat er geen verantwoordelijkheidsgebieden of hoofdtaken worden overgeslagen. Probeer de te beschrijven hoofdtaken te verdelen over vier hoofdonderwerpen:

- externe oriëntatie: welke producten en diensten moeten door de functiehouder worden geleverd binnen de geformuleerde doelstelling(-en) van de apotheek. Voor welke doelgroepen of markten zijn deze bestemd (bijvoorbeeld 'individuele zorg voor patiënten realiseren');
- interne oriëntatie: welke structuur of processen moet(-en) door de functiehouder binnen de apotheek worden ingericht om deze producten te maken, de diensten te leveren of de doelgroepen te bereiken. En welke middelen zijn daarvoor nodig of moeten door de functionaris worden beheerd (bijvoorbeeld 'farmaceutisch patiëntenzorg ontwikkelen en uitbouwen');
- werknemersoriëntatie: hoe moeten de overige werknemers worden aangestuurd, welke kwaliteiten hebben zij nodig om de beoogde doelen te kunnen bereiken (bijvoorbeeld 'werknemers aansturen' of 'deskundigheid bevorderen');
- financiële oriëntatie: welk rendement moet worden gehaald, aan welke budgetregels is men gehouden, welke kostenreductie moet worden bereikt, et cetera (bijvoorbeeld 'kosten beheersen' of 'administratieve verantwoording afleggen').

Op deze manier weet u zeker dat geen essentiële onderwerpen in de beschrijving van de functie worden vergeten. Tevens voorkomt u dat andere onderwerpen onvoldoende worden belicht.

In het algemeen is niet aan te geven hoeveel hoofdactiviteiten voor een functie moeten worden geformuleerd. Dit is afhankelijk van de aard en de omvang (in taken) van de functie. Voorkom dat de formulering van verantwoordelijkheidsgebieden uiteindelijk leidt tot een gedetailleerde opsomming van taken. Probeer daarom de clustering van taken voor een functie te beperken tot maximaal vijf à zes hoofdactiviteiten. Daarbij is het goed te letten op een bundeling van taken die in de praktijk bij elkaar passen (zonder overbodige details).

HOOFDACTIVITEITEN:

- worden weergegeven door een werkwoord, gevolgd door een object (bijvoorbeeld 'het bereiden van magistrale recepten', 'het bewaken van de voorraad', 'het ondersteunen bij uitvoerwerkzaamheden, of 'het bezorgen van medicatie');
- moeten aansluiten bij de doelen van uw apotheek;
- hebben een herkenbare formulering;
- dienen beïnvloedbaar te zijn door de functiehouder (de functiehouder moet 'aanspreekbaar' zijn op het realiseren van de hoofdactiviteit);
- bevatten geen kwantitatieve of kwalitatieve criteria in de formulering (dus niet: 'het adequaat uitvoeren van vijf...' of 'het efficiënt inrichten van werkprocessen ten behoeve van drie...').

Profiel van de functie

In het gedeelte 'Profiel van de functie' van het format (zie de bijlage, paragraaf 3.1.4) worden de voor de functie benodigde kennis en vaardigheden opgenomen, evenals de bij de functie behorende inconveniënten (bezwarende werkomstandigheden). Bij de typering van kennis en vaardigheden gaat het om eisen die aan de beschreven functie worden gesteld, ongeacht de persoon die de functie uitoefent.

Deze opsomming van kennis en vaardigheden is vooral van belang om een goed beeld te krijgen van de functie, maar ook om functiewaardering volgens de Bakkenist MNT-methode te kunnen toepassen. Het beschrijven van de inconveniënten (zwaarte van het werk, inspannende houding, lawaai, onaangename werkomstandigheden) is, naast een mogelijkheid tot analyse van de arbeidsomstandigheden, eveneens van belang voor de toepassing van de Bakkenist MNT- methode.

KENNIS

Voorbeeld van het vereiste niveau van kennis dat nodig is om een functie te kunnen vervullen: onderhandelingsvaardigheid, benodigd om goede resultaten bij contractbesprekingen te behalen.

TOT SLOT

Maak de geactualiseerde of nieuwe functiebeschrijving niet te lang. De ervaring leert dat een totale omvang van twee tot maximaal drie normaal geprinte A4-pagina's volstaat. Deze beperkte omvang helpt u ook zich op de hoofdzaken te concentreren.

Mocht u nog vragen hebben naar aanleiding van deze handleiding, dan kunt u contact opnemen met de deskundige functiewaardering uit uw departement of samenwerkende apotheekorganisatie. Deze heeft hiertoe een training ondergaan.

Bij het opstellen van een geactualiseerde of nieuwe functiebeschrijving kunt u de functiebeschrijvingen van de matrixfuncties raadplegen, of de paragrafen 3.2 tot en met 3.5 van dit handboek.

3.1.4 Format functiebeschrijving

FUNCTIENAAM

DATUM

ALGEMENE KENMERKEN

DOEL VAN DE FUNCTIE

Plaats in de organisatie

Ontvangt hiërarchisch/operationeel/functioneel leiding van <functienaam>.

Geeft hiërarchisch/operationeel/functioneel/geen leiding aan medewerkers.

Hoofdactiviteiten

- 1 Het <werkwoord> + <object>.
- 2 Het <werkwoord> + <object>.

Uit te werken in processtappen

- 1 Het <werkwoord> + <object>.
 - <werkwoord 3e persoon enkelvoud> + <onderwerp>;
 - <werkwoord 3e persoon enkelvoud> + <onderwerp>;
 - <werkwoord 3e persoon enkelvoud> + <onderwerp>.
- 2 Het <werkwoord> + <object>.
 - <werkwoord 3e persoon enkelvoud> + <onderwerp>;
 - <werkwoord 3e persoon enkelvoud> + <onderwerp>.

Profiel van de functie

KENNIS

ZELFSTANDIGHEID

SOCIALE VAARDIGHEDEN

RISICO'S, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN INVLOED

UITDRUKKINGSVAARDIGHEID

BEWEGINGSVAARDIGHEID

OPLETTENDHEID

OVERIGE FUNCTIE-EISEN

INCONVENIËNTEN

3.2 Functie-eisen Bakkenist MNT

3.2.1 Inleiding

De volgende drie paragrafen geven u meer inzicht in het waarderen van functies volgens de Bakkenist MNT-methode. Deze waardering geschiedt aan de hand van negen functie-eisen, die in paragraaf 3.2.2 aan de orde komen. De paragraaf wordt afgesloten met het leggen van verbanden tussen deze functie-eisen. Om u verder vertrouwd te maken met het systeem is een studiepakket samengesteld. In paragraaf 3.3 worden u vijf functiebeschrijvingen voorgelegd, die u zelf kunt waarderen. De waardering die deskundigen hebben opgesteld is bijgevoegd, zodat u uw eigen resultaten kunt toetsen. In paragraaf 3.4 vindt u wenken voor het opstellen van een indelingsadvies.

De negen functie-eisen van Bakkenist MNT bestaan elk uit vier onderdelen. Ten eerste wordt de 'Definitie' van het gezichtspunt gegeven. Ten tweede wordt in de 'Toelichting' de definitie uitgewerkt in een verklarende vraagstelling. Ten derde worden de 'Grensgebieden' beschreven. Hierin wordt met behulp van praktische voorbeelden aangegeven wat wel en niet onder een bepaald gezichtspunt valt. Tenslotte vindt u in de 'Normteksten' herkenningpunten voor het waarderen van een functie. Komen een of meerdere normteksten overeen met de inhoud van de door u gemaakte functiebeschrijving, dan weet u dat u goed zit. U dient ter waardering van een functie een keuze te maken uit een of meerdere regels behorende bij een normtekst. Indien meerdere regels doorslaggevend zijn voor het waarderen, dan wordt dat in de teksten vermeld. Per gezichtspunt is er een keuze uit 4 of 7 verschillende normteksten, aangegeven als A t/m D of A t/m G. Het verschil zit hem in het waarderingsniveau van de functie.

De teksten in deze paragraaf zijn wat droog. Het zijn korte en bondige beschrijvingen. De definities zijn samengesteld door Deloitte & Touche en horen thuis in de Bakkenist MNT-methode. Het zijn normteksten die zijn bestemd voor alle soorten in te delen functies. Op sommige plaatsen is een beschrijving gegeven van een grote apotheek; dit merkt u aan de vermelding van afdelingen. Ook kan er sprake zijn van een maatschap van apotheken of een ander samenwerkingsverband. In het algemeen kunt het woord 'organisatie' vertalen met 'apotheek'.

3.2.2 De negen functie-eisen

KENNIS

Definitie

De mate waarin het kennen en begrijpen van feiten en gegevens alsmede de onderlinge samenhang daartussen van belang is in de functie.

Toelichting

Het gaat bij de typering van dit gezichtspunt onder meer om de parate kennis, de kennisbreedte en de dynamiek die nodig zijn voor de functievervulling. Onder parate kennis wordt zowel de theoretische als praktische kennis verstaan. Waaronder:

- 1 de hoeveelheid, aard en inhoud van kennis van veelvuldig tot zelden voorkomende feiten en gegevens, die voor de uitoefening van de functie zijn vereist;
- 2 het kunnen leggen van de verbanden daartussen;
- 3 de algemene ontwikkeling;
- 4 de theoretische kennis of vakkennis;
- 5 de uitbreiding of vervanging van kennis als gevolg van dynamiek in het vakgebied, omgeving, enzovoort.

Grensgebieden

- 1 Het behandelen van problemen en het kiezen van mogelijkheden is kunnen (niet kennen) en valt onder het gezichtspunt 'Zelfstandigheid'.
- 2 De ervaringskennis op het terrein van de menselijke verhoudingen: kennis van mentaliteit, levensgewoonten, sociale omstandigheden, levensbeschouwelijke invloeden met betrekking tot bepaalde (groepen van) personen en verhoudingen wordt niet gewaardeerd bij het gezichtspunt 'Sociale vaardigheden', maar bij het gezichtspunt 'Kennis'.
- 3 Het kennen van de mogelijkheden die in medewerkers zijn gelegen wordt niet gewaardeerd bij het gezichtspunt 'Sociale vaardigheden', maar bij het gezichtspunt 'Kennis'.

- 4 Bij zeer nauw luisterende redactionele arbeid is er veelal specifieke kennis en relatief minder uitdrukkingsvaardigheid vereist (bijvoorbeeld het opstellen van contracten). Dit element wordt niet gewaardeerd bij het gezichtspunt 'Uitdrukkingsvaardigheid', maar bij het gezichtspunt 'Kennis'.
- 5 Het kennen van de technieken en werkwijzen om bepaalde bewegingen uit te voeren, zoals het recepteren, behoort niet bij het gezichtspunt 'Bewegingsvaardigheid', maar bij het gezichtspunt 'Kennis'.
- 6 Het kennen van eigenaardigheden van materialen en van gedragingen van machines, die volgens een vast patroon regelmatig terugkomen is geen materiaal- en machinegevoel (onderdeel van het gezichtspunt 'Overige functie-eisen'), doch kennis en dient bij het gezichtspunt 'Kennis' te worden gewaardeerd.

Normteksten

A De duidelijk omliggende taken, gebaseerd op een elementaire feitelijke basiskennis van algemene aard, vereisen:

- kennis van enkele algemeen bekende, enkelvoudige feiten en gegevens;
- enige kennis van de eigen apotheek.

B De binnen regels en instructies te verrichten werkzaamheden, gebaseerd op een voortgezette en feitelijke basiskennis van meer uitgebreide aard, vereisen:

- kennis van enkele algemene beroepsmatige feiten en gegevens van elementaire vaktechnische aard en inhoud;
- praktisch inzicht in het gebruik van enige methoden en technieken;
- bij grote apotheek of binnen maatschap: kennis van de eigen en aanverwante afdelingen, zonder dat inzicht in de samenhang tussen de afdelingen nodig is.

C De binnen procedures te verrichten werkzaamheden, gebaseerd op een ruime basiskennis van een beperkt gebied, vereisen:

- kennis van een ruim aantal beroepsmatige feiten en gegevens. En kennis van (de samenhang van) werkwijzen, methoden en procedures uit het vakgebied;
- kennis van de eigen apotheek en algemeen inzicht in de werkzaamheden binnen de apotheek voor het organiseren van verschillende uitvoerende activiteiten;
- bij grote apotheek: kennis van de eigen afdeling en algemeen inzicht in aanverwante werkzaamheden binnen de organisatie nodig voor het organiseren en afstemmen van verschillende uitvoerende activiteiten op een afdeling;
- vakkennis gericht op het toepassen van praktische technieken, processen en procedures van redelijke omvang en inzicht in de specifiek gehanteerde werkwijzen en methoden;
- praktische en / of beperkte kennis uit een of meer aanverwante vakgebieden.

D Het vakgebied, dat is omkaderd door algemene richtlijnen en is gebaseerd op een brede, algemene kennis van een hoger vormend niveau, vereist:

- kennis van veelsoortige, vakmatige feiten en gegevens, waaronder met specialistisch karakter en kennis van en inzicht in werkwijzen, methoden en technieken uit het vakgebied;
- kennis nodig voor het met elkaar in overeenstemming brengen met en op elkaar afstemmen van enkele (uitvoerende) activiteiten van verschillende aard en inhoud, doch vallend binnen een organisatorisch geheel (meerdere afdelingen/apotheken);
- vakkennis gericht op de toepassing van een of meerdere specialistische technieken; een zekere mate van analyse en interpretatie is bij de toepassing van de technieken aan de orde.

E Het vakgebied, dat is omkaderd door hoofdlijnen en is gebaseerd op een brede algemene kennis van voorbereidend wetenschappelijk niveau, vereist:

- brede kennis van een groot aantal uiteenlopende feiten of gegevens en de verbanden daartussen, gebaseerd op een lange praktijkervaring, achtergrondkennis of vakmatig inzicht in het vakgebied, benodigd om afwijkende situaties te kunnen beoordelen en op te lossen;
- kennis van andere afdelingen, processen of een organisatorisch geheel, om functiegebieden, organisatieprocessen of activiteiten van verschillende aard en inhoud op elkaar af te kunnen stemmen;
- uitgebreide specialistische kennis van werkwijzen, methoden en procedures uit het vakgebied en een vaktechnisch inzicht om verbanden te herkennen en zelfstandige analyses en interpretaties te kunnen uitvoeren;
- ruime kennis van enige tot redelijke diepgang van (de verbanden tussen) verschillende vak en/of kennisgebieden.

F *Het werkgebied, dat is gebaseerd op een zeer brede algemene kennis met inzicht in maatschappelijke achtergronden, vereist binnen operationele planning, organisatieprocessen en vaktechnische principes:*

- brede kennis van een zeer groot aantal uiteenlopende feiten en gegevens of een kleiner aantal feiten en gegevens van samengestelde, abstracte aard. De basis hiervoor is een lange praktijkervaring of een goede kennis van ingewikkelde procedures, (technische) processen en/of theorieën uit het werkgebied, nodig om handelend in verschillende situaties op te kunnen treden;
- kennis nodig voor het afstemmen of tot een geheel maken van belangrijke functiegebieden en organisatieprocessen in een groot organisatiedeel; deze integratie kan van beleidsvoorbereidende of operationele aard zijn;
- vakkennis nodig voor het werken met een of meerdere technieken, waarbij vanwege het zelf analyseren en interpreteren van de resultaten een sterk accent ligt op de achtergrondkennis met betrekking tot de technieken en ook ruime kennis van toepassingsvariëaties van de technieken aan de orde is;
- ruime kennis en ruim inzicht, beide van een redelijke diepgang, van (de verbanden tussen) meerdere vak- en/of kennisgebieden, waarbij deze in gelijke mate doorzien dienen te worden.

G *Het werkgebied, dat is gebaseerd op zeer brede kennis met ruime inzichten in maatschappelijke achtergronden, vereist binnen beleidslijnen, bestuurlijke en vaktechnische principes:*

- zeer brede, gedegen kennis van de achtergronden van en de samenhang tussen de onderdelen van het gehele werkgebied, gebaseerd op een uitgebreide praktijkervaring, benodigd om zeer gevarieerde problemen te kunnen oplossen (ingewikkelde procedures, technische processen, beleidslijnen, organisatieprocessen, enzovoort);
- kennis van de gehele organisatie om organisatieonderdelen en/of functies te kunnen samenvoegen voor tactische en strategische beleidsvoering en ontwikkeling;
- brede kennis van wetenschappelijke principes en werkwijzen gericht op het zelfstandig analyseren en leggen van verbanden in een complex werkgebied;
- uitgebreide kennis en uitgebreid inzicht, beide van een aanzienlijke diepgang, aangaande verschillende vak- en/of kennisgebieden.

ZELFSTANDIGHEID

Definitie

De mate waarin in de functie problemen moeten worden opgelost, in relatie tot de aan de functionaris toegekende bevoegdheden en opgedragen verantwoordelijkheden voor het overwegen en handelen die nodig zijn om deze problemen tot een oplossing te brengen.

Toelichting

Het gaat onder meer om:

- 1 de moeilijkheidsgraad van de problemen en keuzes die in de functie voorkomen en het overzien van de mogelijke consequenties van die keuzes;
- 2 het oplossen van de in de functie voorkomende problemen door het combineren, het kunnen toepassen en het hanteren van kennis en begrip. Dit uit zich in beoordelingsvermogen, organisatievermogen en innovatief vermogen (vindingrijkheid, initiatief, creativiteit), et cetera;
- 3 de 'vrijheid' in het organiseren van het eigen werk of dat van anderen;
- 4 de mate waarin het uitoefenen van de functie weerstanden bij anderen oproept, welke door de functionaris moeten worden overwonnen;
- 5 de tijd die verstrijkt tussen het nemen van actie door de functionaris en het waarneembaar worden van het resultaat daarvan;

Van invloed op de zelfstandigheid zijn:

- de gebondenheid aan voorschriften, ook feiten en gegevens die de functionaris moet kennen; maar ook de duidelijkheid van de voorschriften, de ruimte die deze bieden met al of niet vastgelegde regels; of vastgestelde handleidingen, et cetera;
- de mogelijkheid die de functionaris heeft om op anderen terug te vallen, zoals de apotheker;
- de mate van controle op de uit te voeren werkzaamheden.

Grensgebieden

- 1 Het kan voorkomen dat een functionaris met relatief weinig voorschriften werkt, terwijl de zelfstandigheid toch relatief klein is. Dit kan komen door het geringe aantal problemen of de eenduidigheid van de probleemstelling, maar ook het beperkte gezichtsveld van de functie.

- 2 Er bestaat veelal een verband tussen het niveau van zelfstandigheid en dat van kennis. Het kennisniveau is een voorwaarde voor de juiste behandeling van problemen.
Wanneer de werkzaamheden sterk worden bepaald door voorschriften is het mogelijk dat zelfstandigheid een lager niveau heeft dan kennis. Er zijn dan vrijwel geen keuzemogelijkheden opengelaten voor de functionaris om oplossingen te zoeken. Het niveau van kennis kan ook hoger zijn wanneer al deze voorschriften veelomvattend zijn en nauwkeurig moeten worden gekend. Omgekeerd kan het niveau van zelfstandigheid hoger zijn bij sterk uitvoerende functies, met een sterk regelend karakter, waar binnen een kort tijdsbestek voortdurend beslissingen moeten worden genomen.

- 3 Bij een normale functievervulling moet het oplossen van de meeste problemen een 'weet' zijn. Dit is in de opleidings- of werkperiode geleerd en valt onder het aspect 'Kennis'.
In de Bakkenist MNT-methode wordt er van uitgegaan dat de functionaris beschikt over deze noodzakelijke kennis voor het oplossen van de problemen die in het functioneren voorkomen. Wanneer het oplossen van de problemen moeilijker wordt omdat er onvoldoende kennis is, leidt dit niet tot een hoger niveau voor het gezichtspunt 'Zelfstandigheid'.
Een tekort aan kennis dient niet verward te worden met een daardoor grotere complexiteit van de problemen. Een zelfstandigheid moet ook niet worden verward met 'het alleen werken'.

Normteksten

A *De door regels en instructies ingekaderde taken kenmerken zich door:*

- het signaleren van afwijkingen en het oplossen van problemen met een routinematig karakter;
- het uitvoeren van het eigen werk waarbij anderen de werkwijze en prioriteiten bepalen.

B *De in zekere mate door regels en instructies ingekaderde taken kenmerken zich door:*

- elementair inzicht om herhalende problemen, met behulp van voor het werk geldende regels en instructies en vanuit de praktijk bekende gegevens, op te lossen. Een enkel gegeven dient te worden nagevraagd;
- het uitvoeren van het eigen werk binnen door anderen bepaalde richtlijnen en procedures;
- het nemen van procedurele initiatieven en/of beslissingen in de werkuitleiding, waarbij het oplossen van acute stagnaties bij het verrichten van uitvoerende werkzaamheden wordt verwacht.

C *De door richtlijnen en procedures ingekaderde werkzaamheden vereisen het vermogen om:*

- de probleemstelling met een enigszins bekend karakter, aan de hand van min of meer bekende overwegingen, zelfstandig op te lossen. Een goede kennis van de richtlijnen en procedures waardoor de werkzaamheden zijn ingekaderd is vereist. Een aantal elementen dient te worden uitgezocht;
- het eigen werk te organiseren volgens de richtlijnen en procedures en/of het werk van anderen te plannen of te coördineren in overzichtelijke situaties;
- proces- of beleidsgebonden initiatieven te nemen en oplossingen te vinden voor licht afwijkende situaties op basis van praktische vindingrijkheid;
- enige wrijving of een geringe weerstand die door de functionaris wordt veroorzaakt te overwinnen.

D *De tot op zekere hoogte door richtlijnen en procedures ingekaderde werkzaamheden vereisen het vermogen om:*

- uiteenlopende problemen die zich voordoen door middel van aanwijsbaar inzicht in en interpretatie van de richtlijnen en procedures op te lossen. Een aantal uiteenlopende gegevens dient, alvorens bij de probleembehandeling te worden betrokken, te worden uitgezocht;
- de functie uit te oefenen aan de hand van richtlijnen en procedures en/of leiding te geven aan enkele homogene activiteiten;
- proces- of beleidsgebonden initiatieven te nemen en oplossingen te vinden voor afwijkende situaties binnen operationele activiteiten;
- enige wrijving of weerstand die door de functionaris wordt veroorzaakt te overwinnen.

- E** *De door beleidslijnen en planning ingekaderde werkzaamheden vereisen het vermogen om:*
- problemen van afwijkende aard, aan de hand van onderlinge vergelijking en afweging van mogelijkheden, op te lossen. Aanwijsbaar inzicht in beleidslijnen en planningsopzet en subtiel overwegen is vereist;
 - de functie uit te oefenen aan de hand van algemene richtlijnen of hoofdlijnen en/of meerdere homogene of enkele heterogene activiteiten van anderen te plannen of te coördineren;
 - voorstellen te initiëren/ontwikkelen voor beleidsvoorbereiding of oplossingen te vinden waarvoor een origineel gebruik van vaktechnische kennis nodig is;
 - wrijving of weerstand die door de functionaris wordt veroorzaakt te overwinnen;
 - initiatieven te nemen waarvan het resultaat op redelijk korte termijn op operationeel niveau geëffectueerd dient te zijn.
- F** *De niet geheel door beleidslijnen en planning ingekaderde werkzaamheden vereisen het vermogen om:*
- complexe problemen, die voor grote delen van de organisatie van belang zijn, op te lossen door relatering van planning en beleidslijnen aan het strategisch organisatieplan. Nieuwe gegevens die geïnterpreteerd of onderzocht moeten worden, dienen bij de probleembehandeling te worden betrokken;
 - de functie uit te oefenen aan de hand van (zelf) opgestelde hoofdlijnen of aan de hand van beleidslijnen en/of leiding te geven aan meerdere heterogene activiteiten of een functiegebied;
 - beslissingen te nemen in situaties, waarbij de beslissingen van belang kunnen zijn voor de gehele organisatie of oplossingen te vinden in sterk afwijkende situaties, waarvoor een nieuwe combinatie van vaktechnische verbanden noodzakelijk is;
 - behoorlijke wrijving en weerstand die door de functionaris wordt veroorzaakt te overwinnen;
 - initiatieven te nemen waarvan het resultaat op middellange termijn op tactisch niveau geëffectueerd dient te zijn en het resultaat van tamelijk belang is voor de organisatie.
- G** *De werkzaamheden met veelal een eigen taakstellende karakter vereisen het vermogen om:*
- complexe problemen, die voor de gehele organisatie van belang zijn, op te lossen met behulp van (steeds nieuwe) gegevens uit verschillende werkgebieden, waarbij grote subtiliteit, diepgaande bestudering van, vergelijking met en inzicht in het strategisch organisatieplan van belang is;
 - beslissingen te nemen met tactische implicaties en/of beleidsbeslissingen voor te bereiden als eindverantwoordelijke voor een functioneel deelgebied;
 - aanzienlijke wrijving of weerstand die door de functionaris wordt veroorzaakt te overwinnen;
 - strategische initiatieven te nemen waarvan het resultaat op de lange termijn geëffectueerd dient te zijn en het resultaat van groot belang is voor de gehele organisatie.

SOCIALE VAARDIGHEID

Definitie

De mate waarin de functie vereist dat de functionaris verhoudingen tussen (groepen) mensen kan doorzien, zijn eigen positie en houding weet te bepalen, te handhaven en/of aan te passen, alsmede over de vaardigheid beschikt effectieve relaties met/tussen (groepen) mensen te leggen en te onderhouden.

Toelichting

Het gaat om aan het gedrag van de functionaris te stellen kwaliteitseisen, die:

- 1 direct voortvloeien uit de functie en noodzakelijk zijn voor de vervulling van die functie. Te denken valt aan de diepgang en intensiteit van de contacten die voortvloeien uit het omgaan met relaties, medewerkers en cliënten. Dit is mede afhankelijk van de positie die men inneemt in de organisatie.
Voor de intensiteit van het contact moet men zich afvragen in hoeverre de functionaris zich moet kunnen instellen op en aanpassen aan de personen met wie hij contact heeft. Het is een breed scala van eenvoudig rekening houden met tot het zich volkomen inleven in de situatie van de ander;
- 2 voortvloeien uit factoren die het gedrag bemoeilijken, die kunnen liggen in:
 - de verscheidenheid en intensiteit in de contacten. Met name in die gevallen waarin aan de functionaris duidelijk hogere eisen worden gesteld doordat deze zich steeds weer op korte termijn moet instellen op andere personen en verhoudingen;
 - de aard van het onderwerp waarover contact moet worden onderhouden;

- de omstandigheden waaronder de contacten plaatsvinden. Als voorbeelden te noemen: de hiërarchische verhouding tot de persoon met wie de functionaris contact heeft. De opvangmogelijkheid door de apotheker. De mate van bekendheid met elkaars werk en het verschil tussen elkaars werkzaamheden. De geografische omstandigheden. Het aantal en de diversiteit van personen aan wie diensten worden verleend of met wie contact wordt onderhouden, respectievelijk over wie gezag wordt uitgeoefend. De kans op en de mate van weerstand, et cetera.

Grensgebieden

- 1 De ervaringskennis met betrekking tot de menselijke verhoudingen en de mogelijkheden van personeelsleden worden onder het gezichtspunt 'Kennis' gewaardeerd. Toch blijft het gezichtspunt 'Sociale vaardigheden' van toepassing, omdat deze kennis nog geen waarborg is voor het voldoen aan de eisen die aan de vaardigheden zelf worden gesteld.
- 2 Het zich moeten instellen op de ander behoort tot het gezichtspunt 'Sociale vaardigheden'. Zodra duidelijk is dat men zich op een contact moet voorbereiden, voordat dit contact in feite plaats heeft gehad, valt dit onder het gezichtspunt 'Zelfstandigheid'. Dit geldt eveneens indien men zich moet beraden op de wijze waarop gerezen moeilijkheden in de contactverhoudingen moeten worden aangepakt.
- 3 Het zich moeten aanpassen aan of het zich instellen op anderen alsmede het zich verplaatsen in de gedachtegang van anderen is een sociale vaardigheid.
- 4 Het gebruik maken van de juiste woorden valt onder het gezichtspunt 'Uitdrukkingsvaardigheid'.

Normteksten

A *Aan de sociale vaardigheden worden geen bijzondere eisen gesteld. De functie kenmerkt zich door:*

- aangepast gedrag in een constant collegiaal contactenpatroon waarbij de functionaris neutraal benaderd wordt en de houding in de functie besloten is;
- het passief beïnvloeden van de persoonlijke sfeer binnen een groep en/of bij incidentele in- en externe contacten;
- hulpverlening aan derden in situaties met geregelde oppervlakkige interne en externe contacten op uitvoerend niveau.

B *Door de in- en externe contacten die in de taakuitvoering worden onderhouden, kenmerkt de functie zich door:*

- tactvol gedrag in een voorspelbaar contactenpatroon met een (grote) diversiteit van personen, waartoe enig begrip voor uiteenlopend menselijk gedrag is vereist en de houding via de normale omgangsvormen gehandhaafd dient te blijven;
- frequente oppervlakkige in- en externe contacten, waarin een bijdrage wordt verwacht in het scheppen van een goede sfeer;
- een dienstverlenend karakter.

C *De sociale vaardigheden vormen een essentieel onderdeel van de functie. De functie kenmerkt zich door:*

- tactvol gedrag in een wijzigend contactenpatroon waartoe enig begrip voor uiteenlopend menselijk gedrag is vereist en de houding gehandhaafd dient te blijven in wisselende situaties;
- contacten met in- of externe personen in uitvoerende situaties gericht op samenwerking of op het verkrijgen van begrip;
- het stimuleren, motiveren en corrigeren van een kleine, uitvoerende groep en het uitoefenen van gezag bij het (functioneel) leidinggeven;
- veelvuldige meer dan oppervlakkige interne en externe contacten met verschillende geledingen en niveaus gericht op dienstverlening.

D *Het gaat in de functie om het plegen van overleg met in- en externe contacten over aangelegenheden met een beperkte strekking, waarbij sprake is van uiteenlopende standpunten of belangen. De functie kenmerkt zich door:*

- tactvol gedrag in een zich frequent wijzigend contactenpatroon, waartoe begrip is vereist voor minder gekende personen die zich uiteenlopend kunnen gedragen en waarbij de houding zich, ondanks regelmatige pogingen daartoe, niet mag wijzigen (bijvoorbeeld bij bewaking, bediening, verzorging);
- invoelingsvermogen in de positie van anderen, teneinde adequaat te kunnen reageren in zich verdiepende contacten in overigens bekende relatiepatronen; het daartoe aandachtig luisteren naar en in zich opnemen van gevarieerde minder duidelijke berichten, waarbij het enigszins doorzien van achterliggende motieven van minder gekende personen aan de orde is;

- het bereiken van overeenstemming, waarbij er sprake is van situaties waarin persoonlijke belangen of meningen tegenover de belangen van de afdeling staan. Enige weerstand is aanwezig en men kan niet direct terugvallen op de steun van anderen;
 - het uitoefenen van gezag in uitvoerende in- of externe situaties over een beperkte kring van gelijk niveau, zonder grote tegenstrijdige belangen (ook leidinggeven).
- E** *Het gaat om het plegen van overleg met in- en externe contacten over aangelegenheden van een ruimere strekking, waarbij tegengestelde belangen en meningen aan de orde zijn. De functie kenmerkt zich door:*
- tactvol gedrag in een intensief contactenpatroon in uiteenlopende, geregeld wisselende situaties, waarbij goede afstemming van het eigen gedrag op dat van anderen nodig is en de houding zich niet mag wijzigen ondanks weerstanden van anderen;
 - invoelingsvermogen in de positie van anderen, teneinde adequaat te kunnen reageren in situaties met minder bekende relatiepatronen; het daartoe aandachtig luisteren in in- en externe contacten en het betrokken opnemen van niet direct herkenbare en soms verbloemde berichten, waarbij achterliggende bedoelingen veelal niet direct duidelijk zijn;
 - het bereiken van overeenstemming, waarbij er sprake is van een duidelijke belangentegenstelling en er geen directe steun van anderen is;
 - het uitoefenen van gezag in in- en externe situaties, waarbij het gezag invloed heeft op een ruime kring van verschillend niveau (ook leidinggeven).
- F** *Het gaat om het onderhouden van vrij diepgaande in- en externe contacten op meerdere niveaus, waarbij in externe situaties de functionaris de organisatie vertegenwoordigt of het gaat om het verlenen van steun op het intermenselijk vlak. De functie kenmerkt zich door:*
- tactvol gedrag in uiteenlopende, frequent wisselende situaties bij belangrijke externe contacten of enigszins diepgaande horizontale of verticale interne contacten, waarbij de houding in de kern duidelijk is en per situatie opnieuw dient te worden bepaald;
 - invoelingsvermogen in de positie van anderen, vereist voor het adequaat reageren in afwijkende situaties in minder bekende relatiepatronen, waarbij zich onverwachte situaties voor kunnen doen; het daartoe aandachtig luisteren in in- en externe contacten en het betrokken opnemen van niet direct herkenbare, verbloemde berichten, waarbij de achterliggende bedoelingen niet direct aan het licht treden (gecompliceerde in- en externe afstemmingsbesprekingen);
 - het vermogen om in wisselende situaties gesprekken te voeren, waarbij een goede sfeer dient te worden gecreëerd;
 - het bereiken van overeenstemming, waarbij er sprake is van duidelijke weerstanden of des-interesse en waarbij de afdelingsbelangen in in- en externe situaties behartigd dienen te worden, met een eventuele terugvalmogelijkheid op anderen;
 - het uitoefenen van gezag in in- en externe situaties van minder complexe aard, waarbij het gezag beduidende invloed heeft op een vrij groot deel van de organisatie (ook leidinggeven).
- G** *Het gaat om het onderhouden van diepgaande, kritische in- en externe contacten op alle niveaus, waarbij de functionaris de organisatie vertegenwoordigt. De functie kenmerkt zich door:*
- tactvol gedrag in sterk wisselende situaties bij kritische externe contacten of diepgaande horizontale of verticale contacten, waarbij de houding per situatie dient te worden bepaald en gehandhaafd ondanks stevige weerstanden;
 - invoelingsvermogen in de positie van anderen bij afwijkende situaties die cruciaal zijn voor de organisatie; het daartoe aandachtig en geconcentreerd luisteren in interne en met name externe, veelal ambigue situaties;
 - het vermogen om door middel van onderhandeling de belangen van de organisatie te verdedigen in in- en externe situaties;
 - het uitoefenen van gezag in in- en externe situaties van complexe aard waarbij sprake is van diverse niveaus en geleidingen met tegengestelde doelen en belangen (ook leidinggeven).

UITDRUKKINGSVAARDIGHEID

Definitie

Het vermogen om eigen kennis, inzicht of gevoel in een voor anderen begrijpelijke vorm weer te geven.

Toelichting

Het gaat onder meer om:

- 1 de aard van de onderwerpen waarover men communiceert;
- 2 de wijze waarop men zich moet kunnen uitdrukken (duidelijkheid en stijl);
- 3 de tijd die beschikbaar is: moet men direct reageren of heeft men rustig de tijd voor een reactie;
- 4 het niveau, aard en omvang van het publiek voor wie de informatie bestemd is. Maar ook de bekendheid van de ontvanger met de materie;
- 5 het benutten van de mogelijkheden die bestaan om zich begrijpelijk uit te drukken.

Het gezichtspunt 'Uitdrukkingsvaardigheid' onderscheidt zich in mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid in de Nederlandse taal, in buitenlandse talen en in non-verbale communicatie.

Grensgebieden

- 1 Bij zeer nauw luisterende redactionele arbeid is er veelal specifieke kennis en relatief minder uitdrukkingsvaardigheid vereist (bijvoorbeeld het opstellen van contracten). Dit wordt dus niet gewaardeerd bij dit gezichtspunt, maar bij 'Kennis'.
- 2 Het kiezen uit mogelijkheden en de moeilijkheidsgraad van de te behandelen materie hoort thuis bij het gezichtspunt 'Zelfstandigheid' en niet bij 'Uitdrukkingsvaardigheid'.
- 3 Zich aanpassen aan en zich instellen op anderen en zich verplaatsen in de gedachtegang van anderen is sociaal gedrag. De juiste woorden/uitdrukkingsvormen gebruiken valt onder het gezichtspunt 'Uitdrukkingsvaardigheid'.

Normteksten

A *De functie vereist*

- mondelinge uitdrukkingsvaardigheid voor het voeren van dagelijkse gesprekken met collega's en leidinggevendenden;
- schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid voor het opstellen van eenvoudige en/of standaardcorrespondentie;
- geen specifieke uitdrukkingsvaardigheid in een vreemde taal of ten aanzien van non-verbale communicatie.

B *De functie vereist*

- mondelinge uitdrukkingsvaardigheid voor het in interne en externe contacten geven van informatie van technische, zakelijke en/of procedurele aard;
- schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid voor het opstellen van interne of externe documenten van voornamelijk concrete aard;
- het voorgaande, eventueel gecombineerd met mondelinge of schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid in een of meer vreemde talen, gericht op het beantwoorden van algemene vragen van routinematige aard; of eventueel gecombineerd met een andere uitdrukkingswijze die algemeen herkenbaar is en een aanvulling vormt op het mondeling en/of schriftelijk taalgebruik.

C *De functie vereist*

- mondelinge uitdrukkingsvaardigheid om interne en externe relaties van verschillende niveaus te woord te staan, waarbij het aankomt op het uitdragen of verdedigen van standpunten en/of opvattingen;
- schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid voor het opstellen van meer genuanceerde rapportages over meer gecompliceerde onderwerpen, bestemd voor in- of externe relaties;
- of de functie vereist hetzelfde als onder B, gecombineerd met mondelinge of schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid in een of meer vreemde talen, gericht op het communiceren over relatief beperkte onderwerpen van zakelijke of technische aard met een herhalend karakter;
- of de functie vereist hetzelfde als onder B, gecombineerd met een andere uitdrukkingswijze die een nuttige, inzicht verhogende aanvulling geeft op de over te brengen boodschap en die voor deze bepaalde situatie is ontworpen.

D De functie vereist

- mondelinge uitdrukkingsvaardigheid om een relatie op te bouwen en te onderhouden met voor de organisatie kritische in- en externe contacten, waarbij een genuanceerd woordgebruik noodzakelijk is;
- schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid voor de rapportage en vastlegging van complexe, kritische onderwerpen, waarbij een genuanceerd woordgebruik noodzakelijk is voor het inspelen op sterk wisselende situaties of doelgroepen;
- of de functie vereist hetzelfde als onder C, gecombineerd met mondelinge of schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid in een of meer vreemde talen voor de behandeling van gevarieerde vaktechnische onderwerpen, waarbij een grote woordenschat is vereist;
- of de functie vereist hetzelfde als onder C, gecombineerd met een andere uitdrukkingswijze die een essentieel onderdeel van de over te brengen boodschap vormt, waarbij de uitdrukkingswijze een grote studie of geoefendheid in deze wijze van uitdrukken vergt (complexe constructietekeningen, overbrengen van informatie door middel van chemische of wiskundige formules).

BEWEGINGSVAARDIGHEID**Definitie**

De vaardigheid om de in de functie vereiste lichaamsbewegingen beheerst uit te voeren.

Toelichting

Het gaat onder meer om:

- 1 de aard van de bewegingen, zoals bijvoorbeeld de complexiteit van de bewegingen;
- 2 de aan de beweging gestelde eisen, zoals bijvoorbeeld snelheid en nauwkeurigheid.

De aard van de bewegingen, alsmede de hieraan te stellen eisen worden onder meer bepaald door de consequentie in termen als schade, letsel of efficiencyverlies die deze hebben, wanneer hieraan niet wordt voldaan.

Voor de beheersing van de elementaire bewegingen als lopen, zitten of staan wordt op dit gezichtspunt niet gewaardeerd.

Let bij het bepalen van het niveau van 'Bewegingsvaardigheid' vooral op het functie-gebonden karakter. Of anders gezegd: is zonder specifieke bewegingsvaardigheid de functie-uitoefening mogelijk? Zo ja, dan is een score op 'Bewegingsvaardigheid' over het algemeen niet aan de orde; zo nee, dan dient een score te worden toegekend.

Grensgebieden

- 1 Het kennen van de technieken en werkwijzen om bepaalde bewegingen uit te voeren hoort niet bij het gezichtspunt, doch bij 'Kennis'.
- 2 Bij dit gezichtspunt gaat het om handelingsconstructies die door middel van training zijn te leren.
- 3 Wanneer een functionaris om zijn functie uit te oefenen een toetsenbord bedient, leidt dit tot een waardering op dit gezichtspunt. Voorwaarde is wel dat een (afgeleid) doel in de functie 'het produceren van teksten met behulp van een toetsenbord' is. Het bedienen van een toetsenbord van een PC op zich is geen aanleiding tot het geven van een waardering.

Normteksten**A De functie kenmerkt zich door**

- het gebruik van relatief eenvoudig te bedienen apparatuur en gereedschap, waarbij een aantal vrij eenvoudige bewegingen gelijktijdig met een aanmerkelijke snelheid dient te worden uitgevoerd (het gebruik van een PC, terminal, viewer of handgereedschap);
- relatief eenvoudige bewegingen die met een zekere mate van automatisme worden verricht en waaraan nauwelijks nauwkeurigheidseisen worden gesteld (niet-specialistische bewegingen).

B De functie kenmerkt zich door

- hetzelfde als onder A, echter het betreft bewegingen waaraan aanmerkelijke kwaliteits- en nauwkeurigheidseisen worden gesteld.

C De functie kenmerkt zich door

- het gebruik van lastig stuurbare apparatuur en lastig hanteerbaar gereedschap, waarbij binnen nauwe toleranties dient te worden gewerkt, of waarbij combinaties van minder eenduidige bewegingen met afwijkende ritmes dienen te worden uitgevoerd;
- veelomvattende bewegingen waaraan hoge kwaliteits- en nauwkeurigheidseisen worden gesteld (gespecialiseerde bewegingsvaardigheid) en waarbij sprake kan zijn van een vrij zware krachtsuitoefening (lassen, bankwerken, besturen van een vrachtwagen, bedienen van een hijskraan).

D De functie kenmerkt zich door

- het gebruik van complex bestuurbare apparatuur en nauw luisterend specialistisch gereedschap, waarbij sprake is van nauwkeurige toleranties, of waarbij combinaties van uiteenlopende bewegingen (bewegingscycli) in afwijkende ritmes dienen te worden uitgevoerd;
- zeer veelomvattende bewegingen, waaraan zeer hoge kwaliteitseisen worden gesteld, waarbij de kwaliteit van de beweging een zeer kritisch karakter kent (hoog gespecialiseerde bewegingsvaardigheid) en waarbij sprake kan zijn van een zware krachtsuitoefening binnen zeer nauwe toleranties (het uitvoeren van zeer nauwkeurige fijnmechanische werkzaamheden, het besturen van een helicopter, chirurgie).

OPLETTENDHEID**Definitie**

De mate waarin aandacht en opmerkzaamheid in het werk moeten worden opgebracht.

Toelichting

Het gaat om de mate van oplettendheid, de duur en de frequentie ervan. Daarnaast gaat het ook om de factoren die de oplettendheid bemoeilijken.

- 1 Bij de mate van oplettendheid is van belang:
 - het aantal, de aard en de samenhang van de gelijktijdig optredende factoren;
 - de snelheid waarmee deze factoren elkaar opvolgen;
 - de mate waarin bij het handelingspatroon van routine of automatisme sprake is;
 - de 'intensiteit' van het opletten;
 - de verlangde mate van zekerheid niets over het hoofd te zien.
- 2 Bij de veelvuldigheid en de duur van de oplettendheid, is van belang:
 - het opletten bij afwisseling door andere werkzaamheden en het opletten met tussenpozen.
- 3 De verzwarende factoren die de oplettendheid bemoeilijken, zijn:
 - de mate waarin de werkzaamheden de aandacht opeisen;
 - de mate waarin de werkzaamheden eentonig zijn;
 - de mate waarin aandachtversturende factoren zich voordoen als telefoontjes, vragen om informatie en inlichtingen.

Grensgebieden

Spanning die wordt veroorzaakt door omstandigheden of situaties binnen de apotheek, moet niet bij 'Oplettendheid' maar bij het gezichtspunt 'Inconveniënten' worden gewaardeerd.

Normteksten**A De functie vereist nauwkeurigheid en opmerkzaamheid**

- bij de uitvoering van zeer eenvoudige werkzaamheden binnen een werkcyclus, waarbij directe controle mogelijk is;
- en wordt (eventueel) bemoeilijkt door sterk routinematige, herhalende werkzaamheden of veel afleidende factoren, die nauwelijks consequenties hebben voor de organisatie.

B De functie vereist nauwkeurigheid en opmerkzaamheid

- bij de zelfstandige uitvoering van vaktechnische werkzaamheden binnen een werkcyclus of binnen een concrete, uitvoerende werksituatie, waarbij controle veelal achteraf plaatsvindt;
- en wordt (eventueel) bemoeilijkt door sterk routinematige, herhalende werkzaamheden of veel afleidende factoren bij uitvoerende werkzaamheden, die bij onvoldoende oplettendheid consequenties hebben op een beperkt gebied binnen de organisatie.

C De functie vereist nauwkeurigheid en opmerkzaamheid

- bij de uitvoering van werkzaamheden als bij B, echter de oplettendheid wordt bemoeilijkt door monotoon werk in een gebonden cyclus, of door frequente verstoringen bij veel aandacht vragend werk, die consequenties hebben op een beperkt gebied binnen de organisatie.

Of de functie vereist nauwkeurigheid en opmerkzaamheid

- bij het verrichten van meer gecompliceerde, veel factoren omvattende werkzaamheden, die deel uitmaken van een operationele activiteit, die onder globale controle of onder controle op voortgang en resultaten worden uitgevoerd;
- en wordt bemoeilijkt door monotoon werk in een gebonden cyclus, of door frequente verstoringen bij veel aandacht vragend werk, waarbij onvoldoende oplettendheid ernstige consequenties heeft op een beperkt gebied binnen de organisatie.

D De functie vereist nauwkeurigheid en opmerkzaamheid

- bij het verrichten van werkzaamheden als bij C (2e deel), waarbij echter de oplettendheid wordt bemoeilijkt door monotoon werk in een gebonden cyclus, of door frequente verstoringen bij veel aandacht vragend werk en waarbij onvoldoende oplettendheid ernstige consequenties heeft voor een breed vlak van de organisatie.

Of de functie vereist nauwkeurigheid en opmerkzaamheid

- bij het verrichten van sterk gevarieerde, veelomvattende werkzaamheden, die deel uitmaken van een operationele activiteit en/of van een complexe totaalsituatie, die nauwkeurigheid en opmerkzaamheid vereisen en die onder globale controle worden uitgevoerd en/of waarbij controle eigenlijk niet mogelijk is;
- en wordt bemoeilijkt door afleidende factoren bij veel aandacht vragende complexe, veelomvattende werkzaamheden, waarbij onvoldoende oplettendheid ernstige consequenties heeft voor een breed vlak van de organisatie.

RISICO'S, VERANTWOORDELIJKHEID EN INVLOED**Definitie**

De mate van verantwoordelijkheid en invloed die aan de functie-uitoefening is verbonden en de grootte van de kans dat de functionaris het eindresultaat zal beïnvloeden.

Toelichting

Het gaat om:

- 1 de grootte van de invloed op, respectievelijk de verantwoording voor het functioneren van de organisatie;
- 2 de grootte van de kans, dat de functionaris bij het normaal uitoefenen van zijn functie dit functioneren beïnvloedt.

Dit gezichtspunt belicht een breed scala van mogelijkheden voor het verrichten van taken in een apotheek die risico's met zich meebrengen. Of die een beroep doen op de verantwoordelijkheid van de functionaris. Of die het resultaat van de organisatie, in ruime betekenis, beïnvloeden.

Het kan bij dit gezichtspunt gaan om de kans dat de functionaris een materiële of immateriële schade veroorzaaktten nadele van de apotheek, de verantwoordelijkheid die de functionaris heeft voor de uitvoering van de werkzaamheden of voor de relaties met de omgeving, en de invloed die de functionaris uit kan oefenen op de (marketing-)instrumenten die de organisatie hanteert.

Bij de beoordeling van dit gezichtspunt gaat het zowel om de directe betrokkenheid bij de omschreven taken – het doen – als om de besturing hiervan – besluiten over het doen – waarbij veelal ook elementen van beleid een rol spelen.

Grensgebieden

- 1 Het gaat hier niet om de vraag welke kwaliteiten nodig zijn om verantwoordelijkheid te kunnen dragen. Dit zijn functie-eisen die in de andere functie-eisen – met name in 'Zelfstandigheid' – worden gewaardeerd.
- 2 De risico's die ontstaan doordat de functionaris niet voor zijn taak is berekend, onvoldoende is ingewerkt of een verkeerde instelling ten opzichte van zijn werk heeft, blijven buiten beschouwing.
- 3 Slechts de mogelijk te veroorzaken schade voor zaken waarover de functionaris verantwoordelijkheid is toegewezen, wordt in beschouwing genomen.
- 4 Buiten beschouwing blijft de vraag voor wiens rekening de schade komt: verzekeringsmaatschappij, werkgever, werknemer of verzekerde.
- 5 Schade als gevolg van oneerlijkheid valt buiten dit gezichtspunt.
- 6 Schade als gevolg van het niet correct omgaan met vertrouwelijke gegevens valt hier wel onder, mits de fout niet bewust wordt gemaakt.

Normteksten

A *De functie kent geringe uitvoeringsvrijheden, waardoor:*

- er weinig kans is op het veroorzaken van schade/verlies van enige omvang, zowel materieel als immaterieel;
- kwaliteitsbewaking van het eigen werk slechts een beperkt effect heeft op het realiseren van een omschreven taakstelling; fouten kunnen worden hersteld door toezichhoudend, c.q. leidinggevend personeel.

B *De functionaris heeft door de mindere overzichtelijkheid van de werkzaamheden, ingekaderd door regels en instructies:*

- kans op het veroorzaken van materiële schade/verlies van vrij geringe omvang en een geringe kans tot het negatief beïnvloeden van de immateriële activa;
- verantwoordelijkheid voor het kwalitatief beïnvloeden van zelfstandig te verrichten technische, commerciële of administratieve uitvoerende werkzaamheden (een systematische controle wordt achteraf door anderen uitgevoerd).

C *De functionaris heeft door de uitvoeringsbeslissingen in in- en externe situaties en ingekaderd door richtlijnen en procedures:*

- kans op het veroorzaken van materiële schade van enige omvang en een matige kans tot het negatief beïnvloeden van de immateriële activa;
- verantwoordelijkheid voor het kwalitatief beïnvloeden van zelfstandig te verrichten technische, commerciële of administratieve uitvoerende werkzaamheden. Een systematische controle wordt achteraf door anderen uitgevoerd;
- verantwoordelijkheid voor de afweging van offers/resultaten bij het doen van kleine investeringen, teneinde de doelmatigheid te verbeteren bij het omgaan met productiefactoren bij een organisatieproces met vele vaste richtlijnen en procedures;
- de kans om vanuit een omschreven taakstelling relatief bekende, gunstige mogelijkheden van beperkte omvang te missen.

D *De functionaris heeft door de vele uitvoeringsbeslissingen in in- en externe situaties binnen richtlijnen en procedures:*

- kans op het veroorzaken van materiële schade/verliezen van ruime omvang en een behoorlijke kans tot het negatief beïnvloeden van de immateriële activa;
- verantwoordelijkheid voor het kwalitatief beïnvloeden van het eigen werk en/of dat van anderen bij het realiseren van een zelfstandig uit te voeren taakstelling, waarbij de werkzaamheden achteraf, aan de hand van rapportages, kunnen worden gecontroleerd;
- verantwoordelijkheid voor de afweging van offers/resultaten bij het doen van investeringen en het treffen van doelmatigheidsmaatregelen en de kans om vanuit een zelfstandig te vervullen takenpakket gunstige mogelijkheden van enige omvang binnen een beperkte speelruimte te missen;
- verantwoordelijkheid voor korte termijnbeslissingen om de primaire doelen van de organisatie te realiseren, waarbij sprake is van goed voorspelbare uitkomsten en geringe risico's;
- (eventueel) verantwoordelijkheid voor enkele uitvoerende ondergeschikten.

- E** *De functionaris heeft door de vrijheid van handelen en het werken binnen algemene richtlijnen en procedures in in- en externe situaties:*
- een reële kans op het veroorzaken van zowel materiële als immateriële schade van aanzienlijke omvang;
 - verantwoordelijkheid voor het kwalitatief beïnvloeden van het eigen werk en/of dat van anderen met het oogmerk een ruim geformuleerd/complex takenpakket te realiseren, waarbij de werkzaamheden van kwaliteitskritische, beleidsvoorbereidende of kostbare aard zijn (achteraf controle op hoofdlijnen);
 - verantwoordelijkheid voor het regelmatig afwegen van offers/resultaten bij het doen van investeringen en het treffen van doelmatigheidsverbeteringen, waarbij deze betrekking hebben op ingrijpende wijzigingsvoorstellen;
 - verantwoordelijkheid voor beslissingen met het oogmerk de primaire doelen van de organisatie te realiseren en waarbij er sprake is van redelijk voorspelbare uitkomsten en enig risico;
 - verantwoordelijkheid voor minimaal enkele uitvoerende ondergeschikten.
- F** *De functionaris heeft door de vrijheid van handelen en het werken binnen hoofdlijnen in in- en externe situaties:*
- een reële kans op het veroorzaken van omvangrijke, zowel materiële als immateriële schade/verliezen;
 - verantwoordelijkheid voor het kwalitatief beïnvloeden van het eigen werk en/of dat van anderen met het oogmerk de taakstelling van meerdere afdelingen binnen de organisatie te realiseren (controle op hoofdlijnen of zelf verantwoordelijk voor de eindcontrole);
 - verantwoordelijkheid voor het frequent nemen van omvangrijke investerings- of commerciële beslissingen, waarbij de functionaris medeverantwoordelijk is voor de afweging en het treffen van doelmatigheidsverbeteringen of voorstellen tot optimalisatie, waarbij deze betrekking hebben op het gehele uitvoeringsbeleid binnen verschillende afdelingen;
 - directe invloed op beslissingen die door eindverantwoordelijke functionarissen worden genomen in het kader van de realisering van de doelstelling(-en) van de organisatie.
- G** *De functionaris heeft door de grote vrijheid van handelen en het werken binnen een operationeel beleid in in- en externe situaties:*
- een reële kans op het veroorzaken van zowel materiële als immateriële schade van (zeer) grote omvang;
 - verantwoordelijkheid voor het kwalitatief beïnvloeden van het eigen werk en/of dat van anderen, met het oogmerk de taakstelling te realiseren van een of meer functionele deelgebieden of meerdere afdelingen binnen de organisatie (zelf verantwoordelijk voor de eindcontrole);
 - verantwoordelijkheid voor de afweging van offers/resultaten bij het vrij frequent nemen van grote investerings- of commerciële beslissingen, waaraan de organisatie voor langere tijd wordt gebonden;
 - eindverantwoordelijkheid voor de realisering van de doelstelling van een belangrijk organisatieonderdeel, of voor het beleid van een functioneel deelgebied;
 - medebeslissende invloed op de samenstelling, aard, et cetera van de instrumenten die worden toegepast om de door de organisatie nagestreefde doelen te realiseren;
 - verantwoordelijkheid voor minimaal enkele tientallen uitvoerende ondergeschikten of tien hoogwaardige specialisten.

OVERIGE FUNCTIE-EISEN

Definitie

De mate waarin de functie aan de functionaris bijzondere eisen oplegt ten aanzien van persoonlijke eigenschappen.

Toelichting

Het gaat om eisen met betrekking tot de persoonlijke eigenschappen die voor de functie van belang zijn en die niet in een andere vorm in de andere functie-eisen naar voren komen.

Het gaat hierbij om:

- 1 volharding en doorzettingsvermogen ofwel de mate waarin de aard van de functie een meer dan normale standvastigheid, geduld en doorzettingsvermogen vereist;
- 2 zin voor ordelijkheid, systematiek of hygiëne, of wel de mate waarin de functie een meer dan normaal gevoel en begrip voor systematiek, regels, ordelijkheid, hygiëne en netheid vereist;

- 3 onkreukbaarheid, integriteit en dergelijke: de mate waarin de functie meer dan normale eisen stelt aan de onkreukbaarheid, eerlijkheid, betrouwbaarheid en integriteit van de functionaris. Dit in relatie tot de druk die op de personen op dit punt wordt uitgeoefend;
- 4 representatief voorkomen en/of gedrag: over de bijzondere eisen die gesteld worden aan het optreden, gedrag en voorkomen van de functionaris als representant van de organisatie;
- 5 gevoel voor materiaal, machines en apparatuur: de mate van het in de functie vereiste vermogen om de eigenaardigheden van materiaal en de werking van machines en apparatuur aan te voelen op grond waarvan de verrichtingen dienen te worden aangepast.

Grensgebieden

- 1 Volharding en doorzettingsvermogen kunnen zodanige vormen aannemen, dat 'psychisch belastende werkomstandigheden' (onderdeel van het gezichtspunt 'Inconveniënten') voor een waardering in aanmerking komt. Een omgekeerde relatie is ook denkbaar.
- 2 Zin voor ordelijkheid, systematiek en dergelijke dient niet te worden verward met elementen uit het gezichtspunt 'Oplettendheid'.

Normteksten

A *Het gaat om functies die een licht accent kennen op een of meer van de genoemde persoonlijke eigenschappen.*

B *Het gaat om functies die zich kenmerken door een duidelijk accent op een of twee van de genoemde persoonlijke eigenschappen, in combinatie met een licht accent op een of meer van de overige persoonlijke eigenschappen.*

Bijvoorbeeld:

- administratieve functies waarbij een aangeleerd/geoefend gevoel voor systematiek en/of administratieve ordening vereist is voor een goede functie vervulling;
- andere functies die worden gekenmerkt door een meer dan normale volharding, bijvoorbeeld bij het doorvoeren van veranderingen waarbij frequente kleine tegenslagen moeten worden overwonnen. Of door een groot algemeen gevoel voor ordelijkheid en/of hygiëne. Of door integriteit en zorgvuldigheid, waar het gaat om het hebben van inzicht in salarisgegevens van grote aantallen medewerkers en/of vertrouwelijke bedrijfsgegevens. Dit in combinatie met een licht accent op een of meer van de overige persoonlijke eigenschappen.

C *Het gaat om functies die zich kenmerken door een vrij sterk accent op een of twee van de genoemde persoonlijke eigenschappen, gecombineerd met een duidelijk accent op een of meerdere van de overige persoonlijke eigenschappen.*

Bijvoorbeeld:

- administratieve functies, die ontwerpende en analyserende kenmerken kennen, zoals het ontwerpen van geautomatiseerde systemen of het opstellen van bedrijfseconomische analyses;
- staffuncties die ingrijpende veranderingen binnen organisatie(-onderdelen) begeleiden, waarbij zich tegengestelde belangen en tegenslagen voordoen, zodat een beroep wordt gedaan op volharding en doorzettingsvermogen;
- personele en/of zorgfuncties, die inzicht hebben in en werken met persoonlijke en vertrouwelijke gegevens van anderen;
- inkoopfuncties, die weerstand moeten bieden tegen de invloedsuitoefening van anderen, gericht op een onzorgvuldig handelen met betrekking tot het inkopen van artikelen bij leveranciers of het opstellen van servicecontracten;
- functies die de organisatie vertegenwoordigen in belangrijke zakelijke besprekingen, in combinatie met een duidelijk accent op een van de overige eigenschappen (op B-niveau).

Of het gaat om functies die drie of meer kenmerken op B-niveau combineren.

Bijvoorbeeld:

- leidinggevend van een middelgrote, meest heterogene afdeling.

D *Het gaat om functies die drie of meer kenmerken op C-niveau combineren, of het gaat om functies waarbij zeer expliciete eisen worden gesteld aan een van de genoemde persoonlijke eigenschappen door een sterk accent, in combinatie met duidelijke accenten op een of meer van de overige persoonlijke eigenschappen.*

INCONVENIËNTEN

Definitie

De mate, de intensiteit, de duur en de frequentie waarin de te verrichten werkzaamheden een bezwarend karakter kennen ten aanzien van de fysieke krachtsinspanning, de eenzijdigheid van de beweging, de inspannende houding, de werkomgeving en het persoonlijk lichamenlijk risico.

Toelichting

De zwaarte van het werk is de mate waarin fysieke kracht moet worden ontwikkeld. Het gaat om de intensiteit, duur en frequentie van de krachtsinspanning voor zover deze als bezwarend kan worden beschouwd.

De inspannende houding en eenzijdige beweging is de mate waarin een houding door het onnatuurlijke karakter of een beweging door de eenzijdigheid van spierbelasting inspannend en belastend is.

Het gaat om de mate waarin de fysieke inspanning als bezwarend wordt gezien. Het bezwaar van een inspannende houding is meestal direct afhankelijk van de duur van deze houding. Een houding die op zich inspannend is, zal niet per definitie bezwarend zijn als die houding slechts korte tijd wordt aangenomen. Omgekeerd kan een houding die op zich niet inspannend is wel bezwarend worden wanneer deze houding lange tijd wordt aangenomen.

De bezwarende werkomstandigheden geven aan in welke mate onder omstandigheden wordt gewerkt die in fysiek of psychisch opzicht negatieve invloed hebben op de uitoefening van de functie.

Het gaat om de werkomstandigheden die bij een normale functie-uitoefening als minder prettig of als bezwarend worden beschouwd. Als voorbeeld kunnen gelden psychische belasting, luchtverontreiniging, lawaai en onaangename beschermingsmiddelen. Behalve de aard en de intensiteit van de werkomstandigheden is ook de tijdsduur bepalend voor de waardering op dit gezichtspunt.

De intensiteit van de minder prettige werkomstandigheden wordt lager naarmate meer beschermende maatregelen zijn getroffen, zoals speciale kleding. In het algemeen worden de werkomstandigheden in een normale kantoorruimte met enig telefoonverkeer, enig geluid van kantoormachines of geroezemoes als normaal aangenomen. Deze worden niet meegenomen in de waardering van dit gezichtspunt.

Met persoonlijk lichamenlijk risico wordt bedoeld de kans op het intreden van lichamenlijke invaliditeit (tijdelijk of blijvend) door een ongeval of beroepsziekte bij de functionaris zelf, of bij derden door toedoen van de functionaris. Het gaat om de grootte van de kans en de aard van het mogelijke letsel of de eventuele lichamenlijke ziekte. Lichamenlijke risico's kunnen ontstaan als gevolg van situaties die gevaar kunnen opleveren voor:

- 1 de huid, door chemicaliën, vuur, vloeistof, gassen, voorwerpen, damp of bevriezing
- 2 het gezichtsvermogen, door licht, stof, dampen of vloeistoffen;
- 3 het gehoor, door lawaai, drukverschillen of trillingen;
- 4 de ademhaling, door stof, gas, damp of vloeistof;
- 5 het reukvermogen, door stank, gas of damp;
- 6 het spierstelsel, door hoge belasting;
- 7 het lichaam in het algemeen: te denken valt aan temperatuur, straling, infectie, vibratie, risico's i.v.m. mechanica of electriciteit, of drukverschillen.

Tijdelijke of blijvende invaliditeit veroorzaakt door het bewust niet nakomen van algemeen bekende en gerespecteerde veiligheidsvoorschriften dient buiten beschouwing te blijven.

Bij het waarden van 'Inconveniënten' is de frequentie waarin de werkomstandigheid zich voordoet mede bepalend voor het niveau van 'Inconveniënten'. Indien een apothekersassistent frequenter te maken heeft met bezwarende werkomstandigheden dan zijn of haar leidinggevende die wel eens meewerkt, dient voor de eerstgenoemde een veelal hogere waardering te worden toegekend dan voor de leidinggevende.

Grensgebieden

- 1 Spanning die een gevolg is van de functie-uitoefening en niet van de werkomstandigheden moet niet in dit item maar bij 'Oplettendheid' worden gewaardeerd.
- 2 Psychische risico's blijven hier buiten beschouwing. De spanningen die hiervan als oorzaak kunnen worden

gezien zijn gewaardeerd binnen dit gezichtspunt en dat van 'Oplettendheid'.

Normteksten

A *Het gaat om functies die te maken hebben met bezwarende werkomstandigheden op een van de genoemde kenmerken:*

- de vereiste krachtinspanning is vrij gering en enigszins belastend (het gaat bijvoorbeeld om het enkele malen per dag tillen van 5 tot 10 kg boven het hoofd of het enkele malen per week kortstondig tillen van 10 tot 20 kg tot het middel);
- de plaatsgebonden/opgelegde houdingen en bewegingen zijn vrij inspannend van aard (het gaat bijvoorbeeld om het verrichten van type- of data-entry-werkzaamheden gedurende de hele dag in eenzelfde houding, of het langdurig achter een balie staan);
- er is enige fysieke belasting door luchtverontreiniging, weersomstandigheden, lawaai, duisternis, onaangenaam aandoende materialen, et cetera (het gaat bijvoorbeeld om het bankwerken in een normale werkplaats, het werken in ploegendienst of het werken met vette materialen);
- er is enige psychische belasting die voortvloeit uit het onder druk van een planning moeten verrichten van uitvoerende taken of het dragen van verantwoordelijkheid in situaties met een aantal onzekere factoren;
- er bestaat een reële kans op tijdelijke invaliditeit door lichte, zich snel herstellende verwondingen en/of een statistisch geringe kans op blijvende invaliditeit (bijvoorbeeld door het beklimmen van ladders en het dagelijks functioneel deelnemen aan het snelverkeer) en/of een reële doch zeer beperkte kans op het toebrengen van persoonlijk letsel aan derden.

B *Het gaat om functies die te maken hebben met een combinatie van bezwarende werkomstandigheden op A-niveau*

- óf om functies die te maken hebben met een zeer zware psychische belasting door de verantwoordelijkheid die zij moeten dragen in situaties met veel onzekere factoren, onder grote tijdsdruk, waarbij derden bepalende invloed op het resultaat hebben, et cetera (veelal leidinggevend van een grote afdeling of projectverantwoordelijken).

C *Het gaat om (technisch) uitvoerende functies, die te maken hebben met een combinatie van bezwarende werkomstandigheden op een of twee van de onderstaande kenmerken, in combinatie met minimaal twee andere A-kenmerken:*

- de vereiste krachtinspanning is vrij aanzienlijk en vrij belastend, zoals bijvoorbeeld bij zwaarder montagewerk. Het gaat bijvoorbeeld om het enkele malen per dag tillen van 10 tot 20 kg boven het hoofd;
- de plaatsgebonden/opgelegde houdingen en bewegingen zijn aanzienlijk inspannend. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het langdurig achtereen in een onnatuurlijke houding verrichten van werkzaamheden;
- er is aanzienlijke fysieke belasting door luchtverontreiniging, weersomstandigheden, lawaai, duisternis of onaangenaam aandoende materialen. Het gaat bijvoorbeeld om het werken in de directe omgeving van draaiende verbrandingsmotoren of in stank en damp bij galvaniseren of lassen. Of het 's nachts buiten werken bij beperkte verlichting, maar ook het werken met agressieve chemische (schoonmaak-)middelen;
- er bestaat een reële kans op tijdelijke invaliditeit. Hierbij valt te denken aan het kunnen oplopen van ernstige brandwonden door hitte. Of een statistisch kleine kans op blijvende invaliditeit zoals bijvoorbeeld het verrichten van werkzaamheden aan laagspanningsinstallaties of het besturen van een zware vrachtauto, >50.000 km per jaar. Of een reële doch kleine kans op het toebrengen van persoonlijk letsel aan derden.

D *Het gaat om functies die te maken hebben met een combinatie van bezwarende werkomstandigheden van drie of vier C-kenmerken.*

3.2.3 Verbanden tussen functie-eisen

Tussen de negen functie-eisen van de Bakkenist MNT-methode zitten verbanden. In deze verbanden zit geen wetmatigheid, want uitzonderingen zijn altijd mogelijk. Of de verbanden naar voren komen is geheel afhankelijk van de inhoud van de functie en hoe verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de te waarden functie zijn vastgelegd. Vaak komen de onderstaande verbanden of 'regels' voor. Is dit niet het geval, dan is het verstandig de functiebeschrijving hierop nog eens na te lezen, om te zien of de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden goed beschreven of gewaardeerd zijn.

- 1 Het niveau van 'Kennis' is over het algemeen gelijk aan of één Bakkenist MNT-niveau hoger dan het niveau van 'Zelfstandigheid'. Eén niveau hoger houdt het volgende in: als op Kennis een 'E' gewaardeerd is dan zal het niveau van 'Zelfstandigheid' over het algemeen een 'D' worden. Substantieel meer 'Kennis' dan 'Zelfstandigheid' zou betekenen dat de functionaris wel veel weet, maar er niets mee 'mag'. Dat kan in opleidingsituaties nog wel eens aan de orde zijn, echter over het algemeen niet bij een 'vakvolwassen' functie. Andersom: meer 'Zelfstandigheid' dan 'Kennis' is niet logisch. Dat zou betekenen dat iemand beslissingen mag nemen, maar er eigenlijk niet de kennis voor heeft.
- 2 Het niveau van 'Risico's, Verantwoordelijkheden en Invloed (RVI)' is het gevolg van de 'Zelfstandigheid'. Hoe hoger de waardering in 'Zelfstandigheid', des te hoger de kans dat er risico's optreden. Het niveau van 'Risico's, Verantwoordelijkheden en Invloed' is voor een uitvoerende functie over het algemeen een tot twee niveaus lager dan het niveau van 'Zelfstandigheid', maar nooit hoger. Bij zogenaamde staf- en beleidsfuncties kan het verschil tussen het niveau van 'Zelfstandigheid' en 'RVI' twee niveaus betreffen. Dit soort functies kenmerkt zich door een groot analytisch en probleemoplossend vermogen (= 'Zelfstandigheid'), maar ze adviseren anderen en nemen dus niet zelf de beslissingen, wat een lagere waardering oplevert.
- 3 Hoe hoger een functie hiërarchisch in de organisatie is geplaatst, des te hoger het niveau van 'Risico's, Verantwoordelijkheden en Invloed'. Bij hogere kader- en managementfuncties kan het niveau van 'RVI' hoger zijn dan het niveau van 'Zelfstandigheid': de verantwoordelijkheden breiden zich uit, de invloed wordt sterker.
- 4 Een hoog niveau van 'Oplettendheid' kan het niveau van 'Risico's, Verantwoordelijkheden en Invloed' beperken: een grote mate van oplettendheid kan het afbreukrisico doen afnemen.

3.3 Studiepakket functiebeschrijvingen: oefenmateriaal

3.3.1 Inleiding

Om u vertrouwd te maken met de materie van functiewaardering is een studiepakket samengesteld. Indien u besloten hebt zelf een geactualiseerde of nieuwe functie te beschrijven, gevolgd door het waarderen en indelen, is het aan te raden eerst hiermee te oefenen. Het geeft u inzicht in de wijze waarop een functiebeschrijving omgezet kan worden in een waardering.

Ook indien u zelf geen waardering van functies zult uitvoeren is het aan te bevelen via deze oefeningen enig inzicht te krijgen in functiewaardering. Uw werknemers kunnen vragen om een motivatie: waarom is de waardering zoals die is? Door het verkregen inzicht kunt u hen misschien beter te woord staan.

Het studiepakket bevat een aantal functies met hun beschrijving, die u kunt waarderen op de functie-eisen. Op de laatste pagina zijn de functie-eisenpatronen per functie opgenomen zoals deze gewaardeerd hadden moeten worden. Op deze manier kunt u uw eigen resultaten toetsen. Vier van de functiebeschrijvingen die aan u worden voorgelegd komen uit dit functiehandboek; één functiebeschrijving is een kernfunctie uit het Bakkenist MNT-functiebestand. Dit is de beschrijving van een archiefmedewerker.

Het studiepakket bevat de volgende functiebeschrijvingen:

- 1 Archiefmedewerker
- 2 Administratief secretariael medewerker
- 3 Apothekersassistent, variant farmaceutisch patiëntenzorg
- 4 Teamleider
- 5 Farmaceutisch manager

3.3.2 Functiebeschrijvingen

ARCHIEFMEDEWERKER

Algemene kenmerken organisatie

De verzekeringsmaatschappij is een werkmaatschappij van een onderneming die wereldwijd actief is en een compleet assortiment financiële producten en diensten aanbiedt. De verzekeringsmaatschappij is actief op de zakelijke en particuliere markt. De maatschappij biedt haar cliënten een breed assortiment financiële diensten onder een eigen merknaam aan. De maatschappij beweegt zich alleen op de Nederlandse markt en heeft haar producten (verzekeringen) en diensten (adviezen) afgestemd op de wensen en behoeften van de doelgroepen. Een aantal van deze activiteiten is schadeverzekeringen, levens- en pensioenverzekeringen en financiering van onroerend goed. Het aantal medewerkers is 11.000. De omzet bedraagt 12 miljard euro.

Algemene kenmerken afdeling

De functionaris is archiefmedewerker voor de verzekerdenadministratie van een van de werkmaatschappijen, die zich met name richt op schadeverzekeringen. De functionaris draagt zorg voor de archivering van alle fysieke gegevens (originele documenten, die niet in de computer kunnen worden opgeslagen). Op aanvraag worden gegevens (in de vorm van dossiers) gelicht en gemuteerd. Het gaat om honderden aanvragen per dag. De aanvragen staan vermeld op lijsten die dagelijks worden aangeleverd (fysiek of via de computer). De archiefmedewerker (1 fte) werkt met name ten behoeve van de negen medewerkers van de verzekerdenadministratie, die de gegevens nodig hebben voor beoordelings- en controledoeleinden. De functionaris rapporteert aan het hoofd Verzekerdenadministratie.

Overige bijzonderheden

Een probleem bij het accuraat vervullen van deze functie is dat de werkzaamheden eentonig en routinematig zijn, maar desondanks een grote nauwkeurigheid vragen. Onnauwkeurigheid kan veel ergernis en tijdverlies tot gevolg hebben.

Doel van de functie

Het lichten, archiveren en muteren van dossiergegevens van verzekerden.

Organisatorische positie

De archiefmedewerker ontvangt direct leiding van het hoofd Verzekerdenadministratie.

Het hoofd Verzekerdenadministratie geeft ook leiding aan negen medewerkers Verzekerdenadministratie.

De archiefmedewerker geeft zelf geen leiding aan anderen.

Kerntaken

1 HET UITGEVEN EN INNEMEN VAN DOSSIERS.

- licht, indien een dossier wordt opgevraagd, het dossier aan de hand van het polisnummer, haalt de kaart eruit, plaatst er een dagstempel op en vermeldt waar het dossier is;
- zoekt, wanneer een dossier wordt aangevraagd waarvan het nummer niet bekend of niet juist is, met behulp van een terminal of microfiches het ontbrekende of het juiste nummer op.

2 HET VORMEN EN BIJWERKEN VAN DOSSIERS.

- ontvangt inschrijvingen van nieuwe verzekerden, doet deze in dossiermappen en zet er het polisnummer op. Let hierbij op of het een nieuwe inschrijving betreft of voortzetting van een bestaande. Voegt er, in het laatste geval, de reeds bestaande gegevens bij;
- ontvangt van het Computercentrum kopiepolissen, aanhangsels en mutatieverslagen. Controleert aan de hand van de mutatieverslagen of polisnummers zijn veranderd en brengt wijzigingen aan. Voegt kopiepolissen en de aanhangsels aan de dossiers toe. Bergt de complete dossiers in het archief op polisnummer op.

3 HET VERWERKEN VAN ROYEMENTEN.

- uit het mutatieverslag blijkt tevens welke verzekeringen geroyeerd zijn. Licht betreffende dossiers, zet er een royementsstempel en datum op en bergt het dossier op in het royementsarchief;
- Haalt, in geval van het herstellen van royementen, de dossiers uit het archief, verwijdert de stempel en de datum en bergt de dossiers opnieuw op in het archief.

Resultaatverantwoordelijkheden

- up-to-date en compleet archief;
- correcte verwerking van mutaties en van aanvullingen op dossiers;
- signalering van afwijkingen.

Profiel van de functie

KENNIS

- geen specifieke vooropleiding vereist;
- kennis van (regels en procedures van) de afdeling.

SPECIFIEKE FUNCTIEKENMERKEN

- oplettendheid;
- vaardigheid in het bedienen van een terminal of 'micro-fiche'-apparatuur.

AFBREUKRISICO

- het afbreukrisico is gerelateerd aan het niet opletten en geeft met name tijdverlies en ergernis. Contacten buiten de organisatie vinden niet of nauwelijks plaats.

BEZWARENDE WERKOMSTANDIGHEDEN

- veelvuldig staand en lopend verrichten van de werkzaamheden.

ADMINISTRATIEF-SECRETARIEEL MEDEWERKER

Algemene kenmerken

De administratief-secretarieel medewerker is belast met het verrichten van verificatie- en/of registratie- en/of type-werkzaamheden ter ondersteuning van de bedrijfsvoering.

Doel van de functie

Het verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens van (personeels-) administratieve en/of secretariële aard.

Organisatorische positie

Ontvangt hiërarchisch leiding van de leidinggevende.

Geeft geen leiding aan anderen.

Hoofdactiviteiten

- 1 Het verrichten van secretariële en facilitaire werkzaamheden.
 - 2 Het verrichten van administratieve werkzaamheden.
 - 3 Het verrichten van werkzaamheden ten behoeve van de personeelsadministratie.
- 1 HET VERRICHTEN VAN SECRETARIËLE EN FACILITAIRE WERKZAAMHEDEN.
 - verzorgt correspondentie volgens aanwijzingen en huisstijl en laat deze, indien nodig, ondertekenen door de leidinggevende;
 - kopieert, registreert, distribueert en verzendt correspondentie en documentatie;
 - neemt de telefoon aan, beantwoordt vragen of verbindt door en handelt gesprekken af;
 - verzorgt de afspraken van de leidinggevende, bewaakt zijn agenda en attendeert hem op gemaakt afspraken;
 - verricht diverse werkzaamheden, zoals kopieerwerkzaamheden, het verzorgen van de inkomende en uitgaande post binnen de daartoe geldende richtlijnen, het bijhouden van de voorraad kantoorbenodigdheden, het samenstellen van documentatiemappen et cetera.
 - 2 HET VERRICHTEN VAN ADMINISTRatieve WERKZAAMHEDEN.
 - legt, op aanwijzing en volgens vastgestelde procedures, aan de hand van brondocumenten gegevens vast (financieel en niet-financieel) in het Apothekers Informatie Systeem (AIS);
 - vraagt op verzoek gegevens op, stelt gegevens samen en verstrekt informatie aan belanghebbenden (zowel intern als extern);
 - houdt de losbladige handboeken bij, bestelt tijdig nieuwe brochures en tijdschriften;
 - onderhoudt het archief, archiveert documenten en verstrekt documenten uit het archief volgens richtlijnen.
 - 3 HET VERRICHTEN VAN WERKZAAMHEDEN TEN BEHOEVE VAN DE PERSONEELSADMINISTRATIE.
 - verwerkt de personeelsgegevens in het personeelsadministratiesysteem;
 - verstrekt personeelsgegevens aan derden, bijvoorbeeld salarisadministratie/salarisverwerkingsbureau en pensioenverzekeraars;
 - registreert de ziek- en herstelmeldingen en geeft deze door aan sociale instellingen en registreert het verlof.

Profiel van de functie

KENNIS

- MBO-werk- en denkniveau;
- kent huisstijlen in verband met correspondentie en kent administratieve procedures en richtlijnen voor uitvoer van de eigen werkzaamheden.

ZELFSTANDIGHEID

- verricht werkzaamheden in opdracht van anderen.

SOCIALE VAARDIGHEDEN

- is dienstverlenend en servicegericht ingesteld bij telefoongesprekken en in de omgang met collega's;
- is tactvol en begripvol in de omgang met patiënten en zorgverleners.

RISICO'S, VAARDIGHEDEN EN INVLOED

- kan immateriële schade veroorzaken in contacten.

UITDRUKKINGSVAARDIGHEID

- is mondeling vaardig in het beantwoorden van vragen en bij het geven van informatie;
- is schriftelijk vaardig in het opstellen van standaardcorrespondentie;
- kan zich mondeling en schriftelijk uitdrukken in de Nederlandse taal.

BEWEGINGSVAARDIGHEID

- geen bijzonderheden.

OPLETTENDHEID

- is accuraat en nauwkeurig bij het registreren, muteren en archiveren van gegevens.

OVERIGE FUNCTIE-EISEN

- is integer bij het verwerken van patiënt-, financiële en/of persoonsgegevens.
- voert ontvangen werkzaamheden zorgvuldig en consistent uit.

INCONVENIËNTEN

- geen bijzonderheden.

APOTHEKERSASSISTENT, VARIANT FARMACEUTISCH PATIËNTENZORG***Algemene kenmerken***

De functie apothekersassistent geeft het basisniveau van de hoofdactiviteiten van een apothekersassistent aan.

Doel van de functie

Het verrichten van werkzaamheden met betrekking tot bereiden, mede bewaken, controleren en distribueren van genees- en zelfzorgmiddelen en het geven van voorlichting/advies daarover. Het verrichten van werkzaamheden op het gebied van farmaceutisch patiëntenzorg.

Plaats in de organisatie

Ontvangt hiërarchisch leiding van de leidinggevende.

Ontvangt functionele richtlijnen van de apotheker.

Geeft geen leiding aan anderen.

Hoofdactiviteiten

Het doen implementeren en verzorgen van zorgmodules in het kader van farmaceutisch patiëntenzorg.

Het bewaken van medicatie en het geven van voorlichting/advies bij de verstrekking van genees- en zelfzorgmiddelen.

Het bereiden van magistrale receptuur.

Het bewaken van de voorraad.

Het verrichten van overige werkzaamheden.

1 HET DOEN IMPLEMENTEREN EN VERZORGEN VAN ZORGMODULES IN HET KADER VAN FARMACEUTISCH PATIËNTENZORG.

- vertaalt de zorgmodule naar de dagelijkse praktijk in de openbare apotheek en bewaakt de kwaliteit van de dienstverlening;
- wordt door de patiënt, de apotheker en andere apothekersassistenten geraadpleegd met betrekking tot de zorgmodule en communiceert als counter coach van een zorgmodule aan de balie;

- informeert de apotheker en collega's over ontwikkelingen in de zorgmodule;
- bestelt, ontwikkelt en past materiaal aan voor patiënten en apothekersassistenten en brengt de zorgmodule onder de aandacht van patiënten, apotheker en apothekersassistenten;
- rapporteert aan de leidinggevende over de vorderingen en knelpunten van de zorgmodule.

2 HET BEWAKEN VAN MEDICATIE EN HET GEVEN VAN VOORLICHTING/ADVIES BIJ DEVERSTREKKING VAN GENEES- EN ZELFZORGMIDDELEN.

- neemt recepten aan de balie in ontvangst;
- controleert (onderling) recepten op persoonsgegevens, dosis, tijd en gevaarlijke combinaties met behulp van het Apothekers Informatie Systeem (AIS) en door aanvullende vragen te stellen aan de patiënt;
- handelt klachten af, geeft foutmeldingen door aan apotheker en neemt contact op met apotheker of zorgverlener bij fouten of onduidelijkheden;
- verstrekt genees- en zelfzorgmiddelen en geeft informatie aan patiënten over gebruik, bijwerkingen en bewaarcondities;
- onderhoudt de patiëntgegevens in het AIS;
- vult medicijnen uit;
- beantwoordt (telefonisch) vragen van en geeft voorlichting/advies aan patiënten.

3 HET BEREIDEN VAN MAGISTRALE RECEPTUUR.

- bereidt geneesmiddelen op individueel recept (en op voorraad) op basis van voorschriften;
- administreert de bereidingshoeveelheden en etiketteert de geneesmiddelen;
- controleert voor uitgifte de bereidingen aan de hand van het recept;
- administreert de bereidingen en biedt een overzicht hiervan dagelijks ter controle aan de apotheker aan;
- maakt materiaal en apparatuur schoon na gebruik, onderhoudt apparatuur en signaleert en meldt storingen aan apparatuur aan de leidinggevende.

4 HET BEWAKEN VAN DE VOORRAAD.

- verwerkt recepten, bestellingen en (retour-)zendingen in het AIS;
- houdt voorraden op peil volgens voorraadnormen: voert kwaliteitscontroles uit op bewaarcondities en vervaldata, signaleert voorraadfouten en handelt volgens de procedure;
- bestelt genees- en zelfzorgmiddelen bij de groothandel volgens vaste inkoopafspraken. Organiseert bestellingen van specifieke genees- en zelfzorgmiddelen;
- kiest, bestelt en beheert het assortiment zelfzorgmiddelen;
- neemt de geleverde bestellingen in ontvangst en bergt deze op (laat deze opbergen).

5 HET VERRICHTEN VAN OVERIGE WERKZAAMHEDEN.

- houdt diverse registraties bij; schrijft opiumontvangstbonnen en vult opiumstaten in;
- signaleert nog niet eerder waargenomen bijwerkingen van geneesmiddelen en rapporteert hierover aan de apotheker;
- geeft uitvoering aan themaweken, acties en projecten;
- begeleidt stagiaires en algemeen ondersteunend medewerkers volgens richtlijnen en protocollen;
- houdt het archief bij.

Profiel van de functie

KENNIS

- MBO-opleiding (opleiding tot apothekersassistent);
- kennis van farmacotherapie;
- heeft aanvullende opleiding van een zorgmodule gevolgd;
- houdt ontwikkelingen bij op het gebied van een zorgmodule en met betrekking tot de kwaliteitszorg;
- kennis van wet- en regelgeving.

ZELFSTANDIGHEID

- verricht werkzaamheden volgens richtlijnen en voorschriften;
- interesseert en informeert patiënten met betrekking tot de zorgmodule;
- geeft advies over genees- en zelfzorgmiddelen volgens richtlijnen;
- stelt zelfstandig prioriteiten vast van de eigen werkzaamheden.

SOCIALE VAARDIGHEDEN

- informeert in een persoonlijke/afgescheiden omgeving naar de vragen en problemen van de patiënt;
- moet kunnen werken in teamverband;
- stelt zich dienstverlenend op.

RISICO'S, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN INVLOED

- kan materiële en immateriële schade veroorzaken bij foutieve bereidingen, afleveringen bij en advies aan patiënten.

UITDRUKKINGSVAARDIGHEID

- kan met patiënten converseren over persoonlijke aangelegenheden en bij verstrekking van informatie aan de patiënt;
- schriftelijke vaardigheid bij verwerking gegevens in het AIS.

BEWEGINGSVAARDIGHEID

- is handvaardig met instrumenten en apparatuur.

OPLETTENDHEID

- bij het bereiden, etiketteren, controleren, verpakken en afleveren van geneesmiddelen;
- bij het plaatsen en opbergen van bestellingen in het magazijn;
- bij het samenstellen van pakketten van te steriliseren materialen en instrumenten;
- bij het verwerken van administratieve gegevens.

OVERIGE FUNCTIE-EISEN

- is integer met de informatie van zorginstellingen, zorgverleners en patiënten;
- is ordelijk en werkt systematisch bij het verrichten van administratieve taken;
- is nauwkeurig en werkt hygiënisch bij de bereiding van de magistrale receptuur.

INCONVENIËNTEN

- kan in aanraking komen met toxische stoffen;
- verplaatst verpakkingen, loopt veel en staat langdurig;
- maakt bij bereidingen veel eenzijdige bewegingen.

TEAMLEIDER***Algemene kenmerken***

De functie van teamleider kan (tot circa 50%) worden gecombineerd met de functie van apothekersassistent.

Doel van de functie

Het aansturen, coördineren van en meewerken aan werkzaamheden met betrekking tot bereiden, bewaken, controleren, distribueren van en adviseren over genees- en zelfzorgmiddelen.

Plaats in de organisatie

Ontvangt hiërarchisch leiding van de leidinggevende.

Ontvangt functionele richtlijnen van de apotheker.

Geeft hiërarchisch leiding aan apothekersassistenten en/of overige medewerkers.

Hoofdactiviteiten

Het leidinggeven aan apothekersassistenten en/of overige medewerkers.

Het vertalen van beleid naar en het toezien op operationele werkzaamheden.

Het bewaken en bevorderen van de kwaliteit.

- 1 HET LEIDINGGEVEN AAN APOTHEKERSASSISTENTEN EN/OF OVERIGE MEDEWERKERS.
- voert personeelsbeleid uit;
 - overlegt met de leidinggevende over formatiebeleid, werving & selectie van nieuwe medewerkers en stagiaires;
 - plant en coördineert de werkzaamheden en activiteiten en stelt het dienstrooster op;
 - stimuleert en motiveert medewerkers bij het tot uitvoer brengen van activiteiten;
 - organiseert en houdt samen met de apotheker periodiek functioneringsgesprekken;
 - neemt periodiek deel aan het managementteamoverleg en zit periodiek het werkteamoverleg voor;
 - verzamelt informatie met betrekking tot bij- en nascholing en stimuleert medewerkers tot het ontwikkelen, onderhouden en delen van kennis;
 - ontvangt en verwerkt de aanvraag van verlof en ziekte en zorgt voor de aanlevering van deze gegevens aan de personeels-/salarisadministratie;
 - begeleidt nieuwe medewerkers en stagiaires en organiseert periodiek evaluatiegesprekken.
- 2 HET VERTALEN VAN BELEID NAAR EN HET TOEZIEN OP OPERATIONELE WERKZAAMHEDEN.
- overlegt met de leidinggevende over te voeren beleid;
 - rapporteert aan de apotheker over de aard, omvang en kwaliteit van de activiteiten en werkzaamheden;
 - zorgt dat materialen en apparatuur volgens richtlijnen en voorschriften worden gebruikt, schoon-gemaakt en onderhouden;
 - zorgt dat schade of storingen aan apparatuur worden gerepareerd en overlegt dit met de apotheker;
 - handelt klachten af en geeft foutmeldingen door aan de apotheker;
 - houdt ontwikkelingen bij in de genees- en zelfzorgmiddelenvoorziening, de apotheekorganisatie en dienstverlening.
- 3 HET BEWAKEN EN BEVORDEREN VAN DE KWALITEIT.
- ziet toe op de uitvoering van activiteiten volgens gemaakte afspraken en binnen vastgestelde wet- en regelgeving, procedures, protocollen en voorschriften;
 - zorgt voor de informatieverstrekking aan patiënten, zorginstellingen, zorgverleners en leveranciers;
 - ziet toe op bestellingen en gebruik van informatiemateriaal over genees- en zelfzorgmiddelen;
 - begeleidt de externe toetsing van de kwaliteit van de apotheek;
 - rapporteert over interne en externe uitslagen van kwaliteitstoetsing aan de apotheker.

Profiel van de functie

KENNIS

- MBO-opleiding (opleiding tot apothekersassistent);
- 3-5 jaar werkervaring als apothekersassistent;
- houdt kennis op peil door middel van bij- en nascholing;
- kennis van wet- en regelgeving en CAO;
- kennis van de organisatie, het beleid, de procedures en de voorschriften.

ZELFSTANDIGHEID

- stelt zelfstandig prioriteiten in eigen werkzaamheden en stuurt indien nodig de prioriteiten van het team bij;
- lost organisatorische problemen op;
- lost complexe en redelijk vaak voorkomende problemen op (kan terugvallen op de apotheker).

SOCIALE VAARDIGHEDEN

- heeft overtuigingskracht nodig bij de interne en externe contacten;
- is stimulerend en motiverend binnen de apotheek;
- weet in- en extern tegenstellingen te overbruggen.

RISICO'S, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN INVLOED

- is verantwoordelijk voor de operationele bedrijfsvoering, maar kan terugvallen op de apotheker;
- kan immateriële schade berokkenen in het contact met zorginstellingen, patiënten en zorgverleners.

UITDRUKKINGSVAARDIGHEID

- kan zich mondeling en schriftelijk uitdrukken in de Nederlandse taal;
- schrijft rapportages en geeft objectief terugkoppeling over verkregen informatie.

BEWEGINGSVAARDIGHEID

- is handvaardig met instrumenten en apparatuur.

OPLETTENDHEID

- moet kunnen omschakelen tussen taken op verschillend niveau.

OVERIGE FUNCTIE-EISEN

- kan omgaan met in- en externe tegenslagen;
- is integer met de informatie van zorginstellingen, zorgverleners en patiënten;
- komt representatief over en wordt als volwaardige gesprekspartner gewaardeerd.

INCONVENIËNTEN

- kan in aanraking komen met toxische stoffen.

FARMACEUTISCH MANAGER

Doel van de functie

De Farmaceutisch manager is onder eindverantwoordelijkheid van de apotheker belast met de operationele aansluiting van alle medewerkers van de apotheek, inclusief kostenbeheersing en personeelsmanagement.

Plaats in de organisatie

Ontvangt hiërarchisch leiding van de apotheker.

Geeft hiërarchisch leiding aan de medewerkers van de apotheek.

Hoofdactiviteiten

Het leidinggeven aan de medewerkers van de apotheek.

Het voorbereiden en formuleren van het beleid, dit beleid vertalen naar operationele werkzaamheden en hierop toezien.

Het bewaken en bevorderen van de kwaliteit.

1 HET LEIDINGGEVEN AAN DE MEDEWERKERS VAN DE APOTHEEK.

- geeft leiding aan de medewerkers van de apotheek op het gebied van zorginhoudelijke, organisatorische kostenbeheersing en personeelsmanagement;
- ontwikkelt (samen met de apotheker) het personeelsbeleid en voert dit uit;
- overlegt met de apotheker over formatiebeleid en werving & selectie van nieuwe medewerkers en stagiaires;
- organiseert en houdt functioneringsgesprekken;
- coördineert de planning van de werkzaamheden en activiteiten (dienstrooster);
- stimuleert en motiveert medewerkers bij het tot uitvoer brengen van activiteiten;
- neemt periodiek deel aan het managementteamoverleg en zit periodiek het werkteamoverleg voor;
- verzamelt informatie met betrekking tot bij- en nascholing en stimuleert medewerkers tot het ontwikkelen, onderhouden en delen van kennis;
- ontvangt en verwerkt de aanvraag van verlof en ziekte en zorgt voor de aanlevering van deze gegevens aan de personeels-/salarisadministratie;

2 HET VOORBEREIDEN EN FORMULEREN VAN HET BELEID, DIT BELEID VERTALEN NAAR OPERATIONELE WERKZAAMHEDEN EN HIEROP TOEZIEN.

- formuleert en bepaalt samen met de apotheker het te voeren beleid;
- ziet toe op de aard, omvang en kwaliteit van de activiteiten en werkzaamheden, neemt zondig maatregelen en informeert de apotheker;

- zorgt dat materialen en apparatuur volgens richtlijnen en voorschriften worden gebruikt, schoongemaakt en onderhouden;
- zorgt dat schade of storingen aan apparatuur worden gerepareerd;
- handelt klachten af en geeft foutmeldingen door aan de apotheker;
- houdt ontwikkelingen bij in de genees- en zelfzorgmiddelenvoorziening, de apotheekorganisatie en dienstverlening.

3 HET BEWAKEN EN BEVORDEREN VAN DE KWALITEIT.

- ziet toe op de uitvoering van activiteiten volgens gemaakte afspraken en binnen vastgestelde wet- en regelgeving, procedures, protocollen en voorschriften;
- zorgt voor de informatieverstrekking aan patiënten, zorginstellingen, zorgverleners en leveranciers;
- ziet toe op bestellingen en gebruik van informatiemateriaal over geneesmiddelen;
- begeleidt de externe toetsing van de kwaliteit van de apotheek;
- analyseert de interne en externe uitslagen van kwaliteitstoetsing en informeert de apotheker.

Profiel van de functie

KENNIS

- HBO-werk- en denkniveau;
- 3-5 jaar werkervaring als apothekersassistent;
- houdt kennis op peil door middel van bij- en nascholing;
- kennis van managementtechnieken;
- kennis van wet- en regelgeving en procedures, voorschriften en de CAO;
- kennis van de organisatie en het beleid.

ZELFSTANDIGHEID

- geeft in samenspraak met de apotheker richting aan beleid en strategie;
- stelt zelfstandig prioriteiten in eigen werkzaamheden en stuurt indien nodig de prioriteiten van het team bij;
- lost complexe en redelijk vaak voorkomende problemen op (kan terugvallen op de apotheker).

SOCIALE VAARDIGHEDEN

- heeft overtuigingskracht nodig in in- en externe contacten;
- is stimulerend en motiverend binnen de apotheek;
- weet tegenstellingen te overbruggen.

RISICO'S, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN INVLOED

- is verantwoordelijk voor de organisatorische bedrijfsvoering, maar kan terugvallen op de apotheker;
- kan immateriële schade berokkenen in het contact met zorgverleners, patiënten en apothekersorganisaties.

UITDRUKKINGSVAARDIGHEID

- kan zich mondeling en schriftelijk goed uitdrukken in de Nederlandse taal;
- schrijft rapportages en geeft objectief terugkoppeling over verkregen informatie.

BEWEGINGSVAARDIGHEID

- geen bijzonderheden.

OPLETTENDHEID

- coördineert verschillende activiteiten en projecten.

OVERIGE FUNCTIE-EISEN

- is integer met de informatie van zorginstellingen, zorgverleners en patiënten;
- kan omgaan met tegenslagen;
- komt representatief over en wordt als volwaardige gesprekspartner gewaardeerd.

INCONVENIËNTEN

- er is sprake van piekbelastingen en verstoringen in werk.

3.3.3 Waardering van de functies

De matrixfuncties zijn ingedeeld met de analytische Bakkenist-methode voor functiewaardering. Deze methode toetst een functie op 98 aspecten. Naast de analytische methode voor functiewaardering kent Bakkenist ook de vergelijkende methode van functiewaardering. Voor de toepassing van deze vergelijkende methode maakt u gebruik van het computerprogramma Bakkenist MNT (Methodische Niveau Toekenning). Er zijn drie mogelijkheden om de functie te waarderen. Als voorbeeld nemen we de functie van bezorger uit de functiematrix.

Mogelijkheid 1

Wanneer u een functiebeschrijving uit de functiematrix gebruikt, hoeft u de functie niet meer te waarderen. Deze is reeds ingedeeld in een functiegroep en van deze functiegroep leidt u de salarisschaal af. De functiebeschrijving van bezorger uit de functiematrix beschrijft de functie van uw bezorger. U hebt nu de functiegroep en, daarvan afgeleid, de salarisschaal.

Wanneer de functiebeschrijving van bezorger uit de functiematrix niet volledig de werkzaamheden van de functionaris in uw apotheek beschrijft, dan dient u taken toe te voegen. De bezorger vervoert bijvoorbeeld ook patiënten. Om deze functie in te delen kunt u of gebruik maken van de methode voor taakvergelijkend indelen, of gebruik maken van de Bakkenist MNT-methode voor vergelijkend indelen.

Mogelijkheid 2

U kunt de functie taakvergelijkend indelen door deze functie te vergelijken met de functiebeschrijving uit de functiematrix. U toetst nu of de verschillen tussen de functies een verschil in score geven op één of meerdere functie-eisen. Hierbij is het raadzaam gebruik te maken van de beschrijvingen van de functie-eisen uit paragraaf 3.2.

Mogelijkheid 3

U kunt ook kiezen voor de Bakkenist MNT-methode. Deze methode voor functiewaardering is raadzaam als de uit te oefenen functie sterk afwijkt van de matrixfunctie.

De uitwerkingen van de oefenfuncties in deze paragraaf is als volgt:

ARCHIEFMEDEWERKER Functie-eisenpatroon:

Ke	Ze	Sv	RVI	Uv	Bv	Opl	OF	Inc
A	A	A	A	A-	A	B	A-	A-

ADMINISTRATIEF SECRETARIEEL MEDEWERKER Functie-eisenpatroon:

Ke	Ze	Sv	RVI	Uv	Bv	Opl	OF	Inc
C-	C-	B	B	B	B-	B	B	A-

APOTHEKERSASSISTENT, VARIANT FARMACEUTISCH PATIËNTENZORG Functie-eisenpatroon:

Ke	Ze	Sv	RVI	Uv	Bv	Opl	OF	Inc
D	C	C	B	B	B	B	B	B

TEAMLEIDER Functie-eisenpatroon:

Ke	Ze	Sv	RVI	Uv	Bv	Opl	OF	Inc
D	D	C	C	B	B	C	B	B

FARMACEUTISCH MANAGER Functie-eisenpatroon:

Ke	Ze	Sv	RVI	Uv	Bv	Opl	OF	Inc
E	E	E	D	B	X	C	B	A

HOE KOM IK AAN BAKKENIST MNT?

Onder leiding van consultants van Deloitte & Touche leert u tijdens een workshop Bakkenist MNT hanteren en kunt u zelf oefenen met het waarderen van functies. U kunt op uw eigen computer de beschikking krijgen over de Bakkenist MNT-methode. Voor het gebruik van het programma is een licentie nodig. Tijdens de workshop krijgt u informatie over de licentie en daaraan verbonden kosten.

Bent u niet in de gelegenheid om een workshop te bezoeken, dan kunt u contact opnemen met Deloitte & Touche Human Capital Group, Postbus 23103, 1100 DP Amsterdam, telefoon: 020-4952454, fax: 020-4952282. U vraagt naar de heer C. Friesema of de heer M. van den Berg.

3.4 Een indelingsadvies opstellen

Wanneer u een nieuwe functie hebt gewaardeerd en ingedeeld met Bakkenist MNT is het aan te bevelen deze indeling te voorzien van een indelingsadvies. Het indelingsadvies is een uitleg voor de werknemer, waarin wordt aangegeven waarom zijn/haar functie in een bepaalde salarisschaal wordt ingedeeld.

Onderstaand wordt in stappen weergegeven hoe u een indelingsadvies kunt motiveren en schrijven. Dit stappenplan is tot stand gekomen vanuit praktijkervaring en dient slechts als hulpmiddel.

U bent echter vrij uw eigen motivatie van een indelingsbesluit op te stellen. De motivatie dient wel altijd uit te gaan van het vergelijkend indelen van de functies met behulp van Bakkenist MNT.

- 1 Zoek een vergelijkbare functie in de functiematrix. Er zijn elf beschreven en ingedeelde functies beschikbaar. De functies zijn verdeeld over de diverse functieniveaus.
- 2 Betrek er ook functies bij die bij het indelingsproces niet direct als vergelijkbaar worden gegeven. Stel, een functie moet volgens Bakkenist MNT in functiegroep 7 worden ingedeeld. Bekijk dan welke inhoudelijk vergelijkbare matrixfuncties ook in functiegroep 7 zijn ingedeeld. Doe dit eveneens voor vergelijkbare functies in functiegroep 6 en functiegroep 8.
- 3 Kies de matrixfunctie die inhoudelijk het meest vergelijkbaar is met de in te delen functie. De praktijk leert dat u er het best een kunt nemen die zich op een gelijk of lager niveau bevindt. Dat wil niet zeggen dat een matrixfunctie die inhoudelijk goed vergelijkbaar is maar een niveau hoger is ingedeeld, geen goede referentiefunctie zou zijn. Het blijkt echter lastiger om aan te geven dat een in te delen functie minder zwaar is dan de vergelijkbare matrixfunctie.
- 4 Op basis van de gekozen matrixfunctie wordt de toelichting op het indelingsvoorstel opgesteld.
- 5 De gekozen matrixfunctie gebruikt u om een vergelijking met de nieuw in te delen functie te maken. Zoek hierbij naar overeenkomsten die u in de toelichting kunt vermelden. Bijvoorbeeld: "Beide functies zijn belast met...", "Beide zijn verantwoordelijk voor...", "Beide zijn staf-/leidinggevende/uitvoerende functies op het gebied van...", et cetera.
- 6 Vervolgens komen de verschillen aan de beurt. Het werkt het gemakkelijkst wanneer u kunt aangeven dat de in te delen functie meer 'doet'. Of andere/meer/uitgebreidere verantwoordelijkheden heeft. Of, in tegenstelling tot de gekozen matrixfunctie, leiding geeft. Deze verschillen worden gerelateerd aan de hogere en andere eisen die daardoor moeten worden gesteld aan de in te delen functie. Bijvoorbeeld: "In tegenstelling tot de matrixfunctie is er in de in te delen functie sprake van leidinggeven aan een afdeling van vijf medewerkers. Voor het aansturen van deze medewerkers worden hogere eisen gesteld aan het niveau van de sociale vaardigheden".
- 7 Een andere manier is dat u alleen aangeeft dat de functie-eisenniveaus afwijken van de matrixfunctie. Bijvoorbeeld: heeft de matrixfunctie een C op 'Sociale vaardigheden' en de in te delen functie een D, dan constateert u daar een verschil. Dit verschil kan het best worden verwoord in de toelichting op het indelingsadvies. Wel moeten hierbij de gevolgen voor de functie-eisen aangegeven worden.
- 8 Verwoord in de toelichting de verschillen zo praktisch mogelijk, door zoveel mogelijk aan te sluiten bij de belevingswereld en de praktijk van de werknemer waarvoor het indelingsvoorstel bestemd is. Dat bevordert de herkenbaarheid en de acceptatie.

VOORBEELD

Als toelichting op een indelingsbesluit is het volgende indelingsadvies geschreven. Hierin is een nieuwe functiebeschrijving van apothekersassistent gewaardeerd en ingedeeld. Het bereiden van magistrale receptuur is in deze nieuwe functiebeschrijving weggelaten. Hierna is de beschrijving vergeleken met de matrixfunctie apothekersassistent. Het indelingsadvies bij deze waardering en indeling kan er als volgt uitzien:

De plaats in de organisatie is voor beide functies vergelijkbaar. Beide functionarissen ontvangen hiërarchisch leiding van de teamleider, maar geven geen leiding.

De aard van de werkzaamheden is onderling goed vergelijkbaar. Beide functies houden zich bezig met het bewaken van medicatie en het geven van voorlichting/advies bij de verstrekking van genees- en zelfzorgmiddelen, het bewaken van de voorraad en het verrichten van overige administratieve werkzaamheden. Echter, de taak 'bereiden van magistrale receptuur' is opgenomen in de matrixfunctie apothekersassistent, maar niet in de nieuwe functiebeschrijving van apothekersassistent.

Dit verschil leidt tot een lagere waardering op twee functie-eisen: bij 'Bewegingsvaardigheid', want er is geen sprake van handvaardig zijn met instrumenten en apparatuur. Wel wordt regelmatig gebruik gemaakt van een computer; en bij 'Inconveniënten', want er is minder kans op het in aanraking komen met toxische stoffen en er is geen sprake van het maken van veel eenzijdige bewegingen tijdens de bereiding.

Genoemde overeenkomsten en verschillen leiden tot een indeling van de apothekersassistent in dezelfde salarisschaal als de matrixfunctie apothekersassistent. Dientengevolge wordt de functie apothekersassistent ingedeeld in salarisschaal 6.

VEELGESTELDE VRAGEN 2

Hieronder volgen veelgestelde vragen van werkgevers die zelf een functie moeten beschrijven, omdat deze niet voorkomt in de functiematrix.

Sommige van de veelgestelde vragen na hoofdstuk 2 zijn ook op deze procedure van toepassing. Het verdient dan ook aanbeveling deze eveneens te bestuderen.

1 OPSTELLEN VAN EEN FUNCTIEBESCHRIJVING

Hoe wordt een functiebeschrijving opgesteld?

Voor het beschrijven van nieuwe functies is een handleiding opgenomen in het handboek (hoofdstuk 3). Hierin wordt uitgelegd wat een functiebeschrijving is en hoe u deze kunt opstellen. De functiebeschrijving bestaat uit een minimum aantal onderdelen, die ook toegelicht dienen te worden.

Voordat u begint met het beschrijven is het raadzaam eerst 'materiaal' te verzamelen over de functie en/of de activiteiten van de werknemer. U kunt dit doen door deze gedurende enige tijd te (laten) noteren.

U dient gebruik te maken van het format zoals dat door CAO-partijen is vastgesteld. Dit format vindt u achter in de handleiding in paragraaf 3.1.4.

Wie stelt de nieuwe functiebeschrijving op?

U, als werkgever, stelt de functiebeschrijving op. Het is ook mogelijk deze door een functionaris binnen uw organisatie op te laten stellen. U kunt hierbij denken aan de tweede apotheker, een farmaceutisch manager of P&O'er.

Een werknemer stelt nooit zijn of haar eigen functiebeschrijving op. Hij/zij kan wel bouwstenen aandragen om tot een goede beschrijving te komen. Het is verder aan te bevelen de werknemer te betrekken in de beschrijving, om een beter inzicht te verkrijgen in de functie.

U blijft zelf te allen tijde eindverantwoordelijk voor de beschrijving.

2 INDELEN VAN EEN FUNCTIEBESCHRIJVING

Hoe wordt een functie-indeling opgesteld?

U neemt de nieuw gemaakte en door de werknemer gefiatteerde functiebeschrijving door en vormt zich een beeld van de functie. Hierna waardeert u de functie op basis van de gezichtspunten zoals die in de Bakkenist MNT-methode worden gebruikt (paragraaf 3.2).

Het indelen zelf geschiedt met behulp van Bakkenist MNT® 2.2, een computerprogramma op basis van de Bakkenist MNT-methode. Na ontvangst van het door de computer opgestelde indelingsadvies neemt u een indelingsbesluit, waarna u zo nodig uw indeling kunt motiveren (zie ook paragraaf 3.4 'Opstellen indelingsadviezen').

Dient de werknemer akkoord te gaan met de indeling van de functiebeschrijving?

De werknemer dient akkoord te gaan met de indeling. De werknemer kan tegen de indeling van de functiebeschrijving in beroep gaan conform het protocol 'Functiewaardering Apotheken' (paragraaf 2.1).

Wie deelt een functie in?

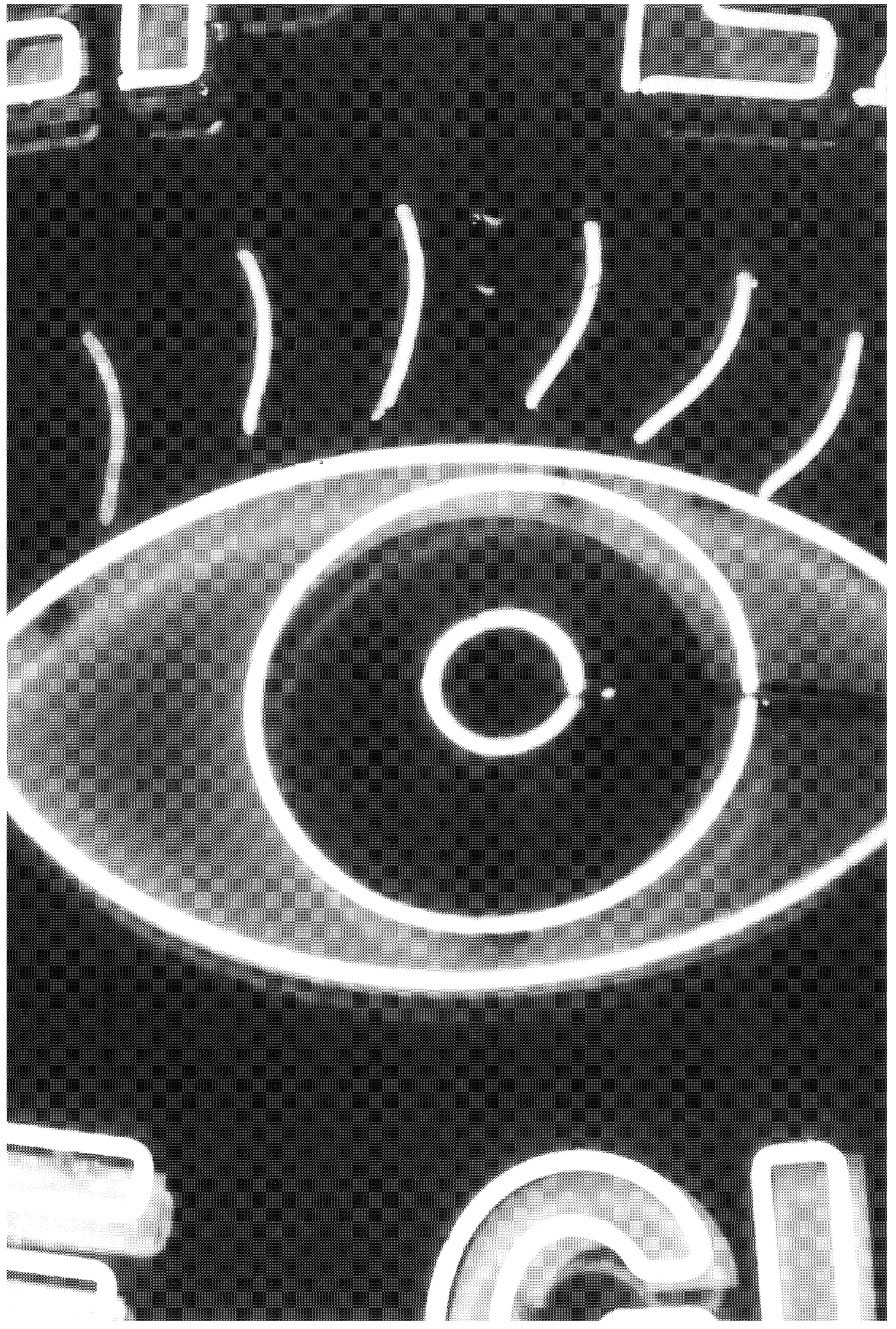
De werkgever deelt de functie in. U kunt dit als werkgever wel delegeren aan een functionaris binnen uw organisatie, zoals bij het opstellen van de functiebeschrijving. De werkgever tekent te allen tijde de indeling van de functie.

Indien u het indelen hebt gedelegeerd, deelt u zelf de functie in van degene die de overige functies heeft ingedeeld. Een werknemer kan nooit zijn of haar eigen functie indelen.

U blijft zelf te allen tijde eindverantwoordelijk.

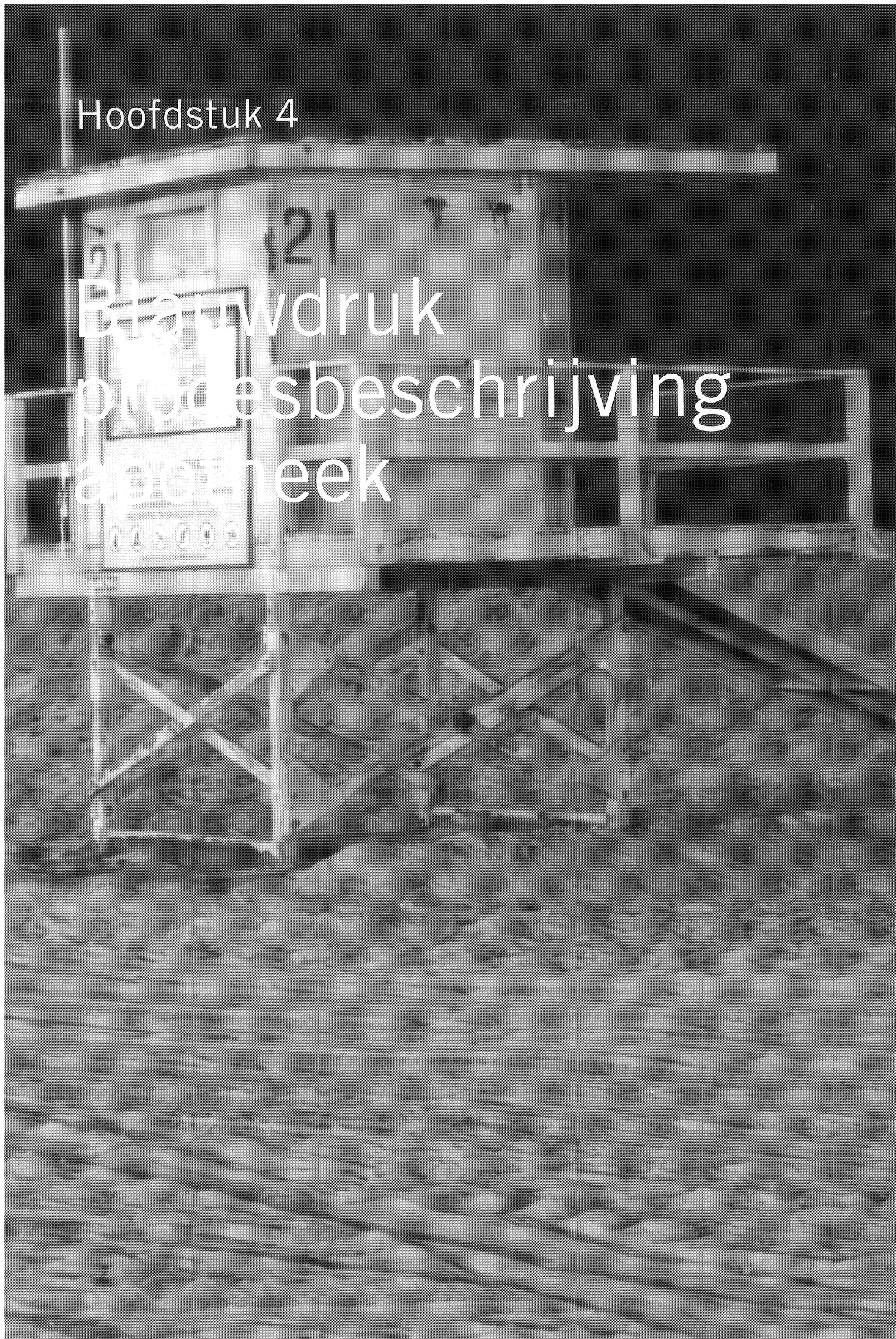
Dien ik bij het indelen rekening te houden met marktwerking?

Let op: bij het indelen van een functiebeschrijving houdt u geen rekening met marktwerking. U waardeert de functie, dus de verantwoordelijkheden, taken, benodigde kennis en vaardigheden. Het beantwoorden aan marktwerking kent andere instrumenten, die zijn opgenomen in de CAO.



Hoofdstuk 4

Blauwdruk procesbeschrijving aandereek



4.1 Inleiding

In dit document wordt een blauwdruk procesbeschrijving gegeven van een openbare apotheek. Deze blauwdruk procesbeschrijving dient als basis voor het opstellen van de functiebeschrijvingen. De openbare apotheken zijn een schakel in het geheel van organisaties die gericht zijn op patiëntenzorg. De openbare apotheken hebben een zogenaamde webfunctie in deze schakel. Zij vormen namelijk de verbinding tussen de medische begeleiding van patiënten door zorgverleners en zorginstellingen en de patiënten. In het bijzonder wordt de taak van farmacologie, farmacie en farmacotherapie in deze schakel vervuld.

4.2 De Doelstelling

De algemene doelstelling van een openbare apotheek kan als volgt worden omschreven:

“Het vanuit de farmacologie, farmacie en farmacotherapie werken aan de verbetering, vernieuwing van en oplossing voor patiëntenzorgverlening.”

4.3 Procesbeschrijving

De klanten van de openbare apotheek zijn de individuele patiënten, zorgverleners en zorginstellingen. De klanten van de openbare apotheek nemen producten, diensten en professioneel advies af.

De openbare apotheek beweegt zich binnen het kader van wetten, besluiten, voorschriften en richtlijnen die door de overheid zijn uitgevaardigd en door richtlijnen en procedures binnen het verbond van apothekersorganisaties.

De primaire processen voor de openbare apotheek richten zich op inkoop, bereiding, controle, distributie, beheer, advies/informatieverstrekking van geneesmiddelen, andere farmaceutische producten en hulpmiddelen en richten zich op advies/informatieverstrekking en begeleiding van patiënten, zorgverleners en zorginstellingen op het gebied van farmacologie farmacie en farmacotherapie.

Binnen de openbare apotheek kunnen de volgende primaire processen worden onderscheiden.

- | | | |
|---|-------------------------------------|--|
| 1 | Inkoop | ■ inkoop van geneesmiddelen, grondstoffen, diensten, brochures. |
| 2 | Bereiding | ■ bereiding van magistrale receptuur. |
| 3 | Controle | ■ controle van uitgeschreven recepten;
■ controle op gebruik recepten en farmaceutische producten door patiënt (hoeveelheid; diversiteit; wijze van inname; allergie; bijwerkingen; klachten); controle op gebruik hulpmiddelen door patiënt. |
| 4 | Distributie | ■ distributie van geneesmiddelen naar patiënten en zorginstellingen. |
| 5 | Beheer | ■ beheer van geneesmiddelen en farmaceutische producten;
■ beheer van patiëntgegevens. |
| 6 | Advies / informatie-
verstekking | ■ professioneel advies/informatieverstrekking op het gebied van farmacologie, farmacie en farmacotherapie aan patiënten, zorgverleners en zorginstellingen;
■ professioneel advies/informatieverstrekking op het gebied van zorg en gezondheid (bijvoorbeeld: astma, incontinentie, buitenland) aan patiënten, zorgverleners en zorginstellingen;
■ gegevensuitwisseling op medisch gebied (gebruik medicijnen, allergieën) van patiënten. |
| 7 | Begeleiding | ■ begeleiden van patiënten bij gebruik geneesmiddelen;
■ begeleiden van patiënten bij gebruik hulpmiddelen. |

De facilitaire/logistieke processen betreffen bij de openbare apotheken het transport van geneesmiddelen, grondstoffen en hulpmiddelen en de huishoudelijke taken als schoonmaak en onderhoud van ruimtes, apparatuur, materialen.

De financiële/administratieve processen betreffen bij de openbare apotheken de financiële en/of salarisadministratie, personeelsadministratie, opslag en verwerking van gegevens van uitgegeven receptuur en van patiënten en secretariële werkzaamheden.

De personeelsprocessen betreffen bij de openbare apotheken de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. In dit proces komen arbeidsvoorwaardelijke aspecten naar voren, zoals primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, scholings- en opleidingsmogelijkheden, diversiteit in en variëteit van werkzaamheden, organisatie en communicatie rondom verantwoordelijkheden en ontplooiingsmogelijkheden.

4.4 Kwaliteitszorg

Onder kwaliteitszorg wordt het volgende verstaan:

“Het bepalen, opstellen, uitvoeren en bewaken van de kwaliteit van alle werkprocessen in de apotheek.”

Het niveau van de kwaliteit kan als groep van openbare apotheken of als individuele apotheek bepaald worden. Een openbare apotheek stelt hiertoe een kwaliteitsbeleid op met normen en legt deze vast in handboeken.

Bijlage

Deskundigen functiewaardering

KNMP DEPARTEMENT	DESKUNDIGE FUNCTIEWAARDERING
Midden Gelderland	R. Latour KNMP Departement Midden Gelderland Postbus 885 6800 AW Arnhem Telefoon 026-4430792
Haarlem	Mevrouw W.R. Hofman Heemsteedse Apotheek Binnenweg 98 2101 HM Heemstede Telefoon 023-5282808
	Mevrouw A. Lemmers Departementsbureau Wilhelminastraat 43a 2011 VK Haarlem Telefoon 023-5374435
Hart van Brabant	Mevrouw F.C.M.M. Brenninkmeijer-de Groot Apotheek St. Joris Korvelplein 11 5025 JN Tilburg Telefoon 013-5426834
Groot Twente	De heer J.J.R.D. Duijnste Departement Groot Twente Amarilstraat 24 7554 TV Hengelo Telefoon 074-2566555
Limburg	M.L.M. Rinkens Apotheker/beleidsmedewerker departementsbureau BALI Vijlenberg 60 6294 AX Vijlen Telefoon 043-4518112
	L.W.J. Huynen Beleidsmedewerker departementsbureau BALI Vijlenberg 60 6294 AX Vijlen Telefoon 043-4518112
Drenthe Hanzeland	J. Kremer Den Hust 110b 7711 GS Nieuwleusden Telefoon 0529-484040

Friesland en Groningen	Mevrouw P. Lasschuit KNMP Groningen Wismarweg 9 a 9723 HC Groningen Telefoon 050-5493372
Leiden/Gouda	Mevrouw P.J.I.M. Rademaker-de Boer De departementsbureau Leiden en Gouda Doezastraat 2 a 2311 HB Leiden Telefoon 071-5665320
't Gooi	J.C.L. van Commenee Leeuwenapotheek Gysbr. van Amstelstraat 125 1214 AW Hilversum Telefoon 035-6214914
Rotterdam	J.J.L. Hoogendoorn Apotheek Bulterman & de Groot Benthuizerstraat 40 3036 CJ Rotterdam Telefoon 010-4671222 Mevrouw I.J.C. ten Brink Apotheek Carnisselände Middeldijk 110 2993 AN Barendrecht Telefoon 0180-699600
Amsterdam	J.J.A. de Vries Departement Amsterdam Uitdammerdorpsstraat 14 1154 PS Uitdam Telefoon 020-4033791 R.H. Sasburg Farmaceutisch Bureau Amsterdam Postbus 2200 1018 WT Amsterdam Telefoon 020-4212914
Rijk van Nijmegen	L.A. Aarts Apotheek Dukenburg Meijhorst 70-31 6537 EP Nijmegen Telefoon 024-3441700
Noord Holland	Mevrouw E. Gjaltema Dept. KNMP Noord Holland Bevelandseweg 122 1703 AX Heerhugowaard Telefoon 072-5764018

Den Haag	<p>Mevrouw M. Westerhof, bureaumanager Pres. Kennedylaan 15, 2e etage 2517 JK Den Haag Telefoon 070-3606260</p> <p>De heer B.M.G. Smals Apotheek de Klipper BV Langestraat 83 2691 BC 's-Gravenzande Telefoon 0174-417227</p>
Dordrecht	<p>R. van Rie Departementsbureau Dordrecht Ulvenhoutselaan 32 4834 MG Breda Telefoon 076-5640708</p>
Zeeland	<p>W.J.M. Grujithuisen, Apotheek Zierikzee Dam 18 4301 JB Zierikzee Telefoon 0111-412906</p> <p>H. Vissering Apotheek Ouddorp Boompjes 3-5 3253 AC Ouddorp Telefoon 0187-683789</p>
N.O. Brabant	<p>Mevrouw A.J.F. Govaarts-Point Apotheek Beethovenlaan Obrechtstraat 10 5151 PE Drunen Telefoon 0416-377912 (apothek) Telefoon 0416-320293 (privé op donderdag en vrijdag)</p>
Utrecht	<p>Mevrouw E.J. van Saaze-Jansen Mevrouw I.C. Heijboer-Vinks De heer J.W.M. Verhoeven Departementsbureau Utrecht Kaap Hoordreef 62 3563 AV Utrecht Telefoon 030-2644530</p>
West Brabant	Vacature
Z.O. Brabant	<p>Mevrouw L. Bosma KNMP Departementenbureau Zuid-Oost Brabant Postbus 320 5600 AH Eindhoven Telefoon 040-2136541</p>
Stedendriehoek	<p>De heer H.J. Kieviet Apotheek Pilon Roodborstlaan 19 6951 HR Dieren Telefoon 0313-422828</p>

COLOFON

Teksten

Deloitte & Touche Human Capital Group
Stephan van de Ven

Productie en eindredactie

Stichting Bedrijfsfonds Apotheken (SBA),
Nieuwegein

Vormgeving

Opera Ontwerpers, Breda

Fotografie

Tim Eshuis, Breda

Druk

PlantijnCasparie, Breda

Oplage

2000 exemplaren

Deze publicatie is een uitgave van de sociale partijen (KNMP, FNV Bondgenoten en CNV Publieke Zaak) betrokken bij de CAO Apotheken. Niets uit deze uitgave mag worden veeleenvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de KNMP, afdeling arbeidsvoorwaarden, Postbus 30460, 2500 GL Den Haag. Bij overname is bronvermelding verplicht.

Deze uitgave is tot stand gekomen door een financiële bijdrage van de SBA.

Nieuwegein, september 2002

SAMENWERKENDE APOTHEEKORGANISATIE	DESKUNDIGE FUNCTIEWAARDERING
SAL Apotheken	<p>Mevrouw M. Klomp Hoofd P&O Stationsplein 9 2801 AK Gouda Telefoon 0182-582800</p> <p>Mevrouw J. Karman Managementassistente Orderplein 12 7312 NL Apeldoorn Telefoon 055-3559332</p>
Service Apotheek	<p>B. van den Bemt Postbus 19 7468 ZG Enter 0547-383183 Telefoon 0547-383183</p>
Vereniging Kring apotheken	<p>Mevrouw L. Toonen Postbus 210 5201 AE 's-Hertogenbosch Telefoon 073-6282370</p>
GEHE Nederland	<p>De heer G.O. Diephuis GEHE Nederland Leeuwendeldseweg 16 1382 LX Weesp Telefoon 0294-491451</p> <p>Mevrouw A. Nettesheim-Bokeloh GEHE Nederland Leeuwendeldseweg 16 1382 LX Weesp Telefoon 0294-491451</p>
De Vier Vijzels	<p>R. Kroon P&O De Vier Vijzels Hogeweg 25 a 3814 CC Amersfoort Telefoon 033-4791020</p>
	<p>R. Ardon Escamp Apotheek Soestdijksekade 391-405 2574 BA Den Haag Telefoon 070-3293771</p>
Interpharm	Vacature
Mediveen Groep	Vacature

