



## **Functiehandboek voor Vaktijdschriftjournalisten**

## Inhoudsopgave

<b>INHOUDSOPGAVE</b> .....	<b>2</b>
<b>1. INLEIDING</b> .....	<b>3</b>
<b>2. UITGANGSPUNTEN</b> .....	<b>5</b>
<b>3. HET CAO REFERENTIEGEBOUW (FUNCTIEMATRIX)</b> .....	<b>7</b>
<b>4. TOEPASSING REFERENTIEGEBOUW (BINNEN ORGANISATIES)</b> .....	<b>9</b>
<b>BIJLAGE 1 REFERENTIEGEBOUW (OF FUNCTIEMATRIX)</b> .....	<b>12</b>
<b>BIJLAGE 2 FUNCTIEBOEK</b> .....	<b>13</b>
FUNCTIENAAM: HOOFDREDACTEUR .....	14
FUNCTIENAAM: ADJUNCT HOOFDREDACTEUR.....	18
FUNCTIENAAM: HOOFD (DEEL)REDACTIE .....	22
FUNCTIENAAM: (ONLINE) REDACTEUR .....	25
FUNCTIENAAM: EINDREDACTEUR .....	30
FUNCTIENAAM: HOOFD VORMGEVING .....	33
FUNCTIENAAM: VORMGEVER .....	36
<b>BIJLAGE 3 INDELINGEN REFERENTIEFUNCTIES</b> .....	<b>39</b>
<b>BIJLAGE 4 FORMAT FUNCTIEBESCHRIJVING</b> .....	<b>40</b>
<b>BIJLAGE 5 UITLEG MNT</b> .....	<b>41</b>

## **1. Inleiding**

Voor u ligt het Functiehandboek behorende bij de functiegroep Vaktijdschriftjournalisten. Dit functiehandboek is in 2024 vernieuwd en tot stand gekomen in overleg met de werkgevers- en werknemersorganisatie. In het voorliggende document wordt uitgelegd wat een referentiegebouw is, hoe deze dient te worden toegepast en wat dit voor organisaties en medewerkers betekent. Daarnaast bevat dit document ook een aantal bijlagen waarin alle relevante achtergrondinformatie is opgenomen.

Bij het toelichten van het referentiegebouw zal een aantal begrippen regelmatig aan de orde komen. Deze begrippen zijn op de volgende pagina weergegeven met de bijbehorende betekenis.

## **Begrippenlijst**

### *Bakkenistmethode voor functiewaardering*

Een analytische functiewaarderingsmethode aan de hand waarvan een functie op bijna 100 aspecten wordt beoordeeld om de zwaarte van de functie te kunnen bepalen. Deze methode is gebruikt voor het waarderen van de 11 referentiefuncties ten behoeve van de functiegroep Vaktijdschriftjournalisten.

### *MNT (Methodische Niveau Toekenning)*

Een methode voor vergelijkend indelen, die is afgeleid van de Bakkenistmethode voor functiewaardering. De MNT-methode beoordeelt een functie op negen competentiedomeinen in plaats van op bijna 100 aspecten. Door vergelijking van de beoordeling op deze negen competentiedomeinen met een set referentiefuncties wordt de indeling van de functie bepaald. Deze methode wordt gebruikt om functies binnen de afzonderlijke organisaties in te kunnen delen in één van de zeven functiegroepen van de functiegroep Vaktijdschriftjournalisten.

### *Functiebeschrijving*

Document waarin de door de werkgever aan de werknemer opgedragen, structurele activiteiten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen een functie zijn vastgelegd.

### *Functiefamilie*

Reeks van functies die vergelijkbaar zijn in aard en inhoud, maar die in zwaarte kunnen verschillen. In de cao zijn de volgende functiefamilies onderscheiden: Hoofdredactie, Redactie en Vormgeving.

### *Referentiegebouw (of functiematrix)*

Het geheel van referentiefuncties, verdeeld in functiefamilies en functiegroepen, die behoren bij de functiegroep Vaktijdschriftjournalisten.

### *Functiegroep*

Clustering van functies van een ongeveer gelijke zwaarte in een functiegroep. Het referentiegebouw voor de functiegroep Vaktijdschriftjournalisten kent zeven functiegroepen, B tot en met H.

### *Functiehouder*

Een medewerker die een specifieke functie binnen de organisatie vervult.

### *Functiewaardering*

Proces waarbij aan de hand van een bepaalde methode de zwaarte van de functies wordt bepaald.

### *Bedrijfseigen functie*

Een specifieke functie die binnen een organisatie voorkomt, door de organisatie zelf wordt beschreven en vervolgens, in vergelijking met functies uit het referentiebestand, wordt ingedeeld.

### *Referentiebestand*

Bestand van voor de functiegroep Vaktijdschriftjournalisten veel voorkomende functies waarin het grootste deel van de functiehouders binnen de afzonderlijke organisaties zich (grotendeels) kunnen herkennen. Deze functies dienen als voorbeeld en als leidraad bij het beschrijven en / of indelen van functies binnen de afzonderlijke organisaties.

### *Referentiefunctie*

Een functie die is gewaardeerd door toepassing van de analytische Bakkenistmethode van functiewaardering, door cao-partijen is geaccordeerd en is opgenomen in het referentiegebouw die bij de cao hoort. De functie maakt deel uit van het referentiebestand dat behoort bij de functiegroep Vaktijdschriftjournalisten.

## 2. Uitgangspunten

Dit functiehandboek is een gewijzigde versie van het Functiehandboek voor Vaktijdschriftjournalisten uit 2011.

De belangrijkste wijziging is dat de functiewaarderingsmethode die ten grondslag ligt aan het functieboek is veranderd: de Haymethode van functiewaardering is vervangen door de Bakkenistmethode van functiewaardering. Met de invoering van de Bakkenistmethode van functiewaardering wordt tevens een methode voor vergelijkend indelen geïntroduceerd: MNT. (Methodische Niveautoekenning). Met deze vergelijkende indelingsmethode heeft u een indelingsinstrument in handen waarmee u functies die inhoudelijk niet overeenkomen met of afwijken van de functies uit het Functiehandboek toch een plek kunt geven in de functiegroepen- of salarisstructuur. De toelichting op en het gebruik van deze methode wordt uiteengezet vanaf Hoofdstuk 3 van dit Functiehandboek.

Welke wijzigingen zijn doorgevoerd in dit functieboek ten aanzien van de functiebeschrijvingen? De functiebeschrijvingen in het voorliggende functieboek zijn allen getoetst en aangepast op de ontwikkelingen binnen de sector in de afgelopen jaren. Termen of begrippen die niet meer gangbaar zijn in de sector zijn gewijzigd. Daarnaast zijn digitale ontwikkelingen verwerkt in dit Functiehandboek. Ook zijn er bij iedere functie en functieniveau extra kenmerken toegevoegd ten aanzien van het passende werk- en denkniveau, kenniselementen en competenties.

Als er sprake is van een functiereeks in niveaus (A, B en/of C), dan is er een functiedifferentiatiematrix met onderscheidende factoren per niveau toegevoegd aan deze reeks.

Niet alle functies op alle voorkomende niveaus (in elke functiegroep) zijn beschreven. Het Functiehandboek kent een aantal zogenaamde referentiefuncties. Deze functies dienen als referentie om de functies binnen de eigen organisatie in te delen. Afhankelijk van het type functie, is een referentiefunctie op één of meerdere niveaus beschreven. De eigen functies kunnen hier vervolgens van worden afgeleid (in hoofdstuk 3 volgt hierover meer). Lichtere en zwaardere varianten van functies ten opzichte van de referentiefuncties zijn dus altijd mogelijk, maar deze zijn niet altijd opgenomen in het functieboek. Organisaties dragen zelf zorg voor het beschrijven en waarderen van deze functies. De functiebeschrijving vormt in alle gevallen de basis voor de waardering en indeling van de functie en daarmee voor de beloning.

Een overzicht van de functies uit het Functiehandboek 2011 ten opzichte van het Functiehandboek 2024 treft u op de volgende pagina aan.

De referentiefuncties zijn gewaardeerd door toepassing van de analytische Bakkenistmethode voor functiewaardering. De referentiefuncties zijn vastgesteld door zowel de werkgevers- als werknemersorganisaties. Organisaties hoeven de eigen functies niet door toepassing van die analytische Bakkenistmethode te waarderen, maar kunnen hun eigen functies (laten) indelen door toepassing van vergelijking op taken met een van de referentiefuncties uit het referentiegebouw of door MNT (Methodische Niveau Toekenning) toe te passen. MNT is een methode voor vergelijkend indelen die is afgeleid van de analytische Bakkenistmethode en gemakkelijker zelf door organisaties is toe te passen.

### **REFERENTIEGEBOUW CAO VAKTIJDSCHRIFTJOURNALISTEN** **Aanpassingen ingaande december 2024**

<i><b>Functiefamilies en functies: vernieuwd</b></i>	<i><b>Nieuwe functiegroep</b></i>	<i><b>Functiefamilies en functies: oud</b></i>	<i><b>Oude functiegroep</b></i>
<b>Hoofdredactie:</b>			
Hoofdredacteur A	F	Hoofdredacteur A	F
Hoofdredacteur B	G	Hoofdredacteur B	G
Hoofdredacteur C	H	Hoofdredacteur C	H
Adjunct Hoofdredacteur	F	Adjunct Hoofdredacteur	F
<b>Redactie:</b>			
Hoofd (Deel)Redactie	E	Chef (Deel)Redactie A	E
(Online) Redacteur A	E	Redacteur A	E
(Online) Redacteur B	D	Redacteur B	D
(Online) Redacteur C	C	Redacteur C	C
Eindredacteur	D	Eindredacteur	D
<b>Vormgeving:</b>			
Hoofd Vormgeving	D	Chef Vormgeving	D
Vormgever	C	Vormgever	C

A, B en/of C functies kennen een matrix met niveau differentiërende factoren.

### 3. Het cao referentiegebouw (functiematrix)

Een referentiegebouw wordt over het algemeen voor een sector ontwikkeld (in dit geval voor de functiegroep Vaktijdschriftjournalisten) om houvast te bieden bij het bepalen van een rechtvaardig salaris voor functies binnen die functiegroep. Onder het motto: 'gelijk loon voor gelijk werk' wordt daarmee voorkomen dat functies die inhoudelijk gelijk zijn binnen verschillende organisaties ongelijk worden beloond. In zo'n 'voor een specifieke functiegroep opgebouwd' referentiegebouw zijn die functies opgenomen die binnen die functiegroep veel voorkomen, herkenbaar zijn en worden geaccepteerd. Over het algemeen geldt dat circa 90 tot 95% van de werknemers in de functiegroep zich in de opgenomen functies binnen het referentiegebouw moeten kunnen herkennen. Dergelijke functies worden ook wel referentiefuncties genoemd.

Voor de functiegroep Vaktijdschriftjournalisten zijn de 7 referentiefuncties uit het Functiehandboek van 2011 gelijk gebleven en vormen tezamen 7 binnen de functiegroep veel voorkomende en herkenbare functies. Dit zijn voor de functiegroep Vaktijdschriftjournalisten de zogenaamde referentiefuncties.

Om verschil in beloning of salaris te kunnen rechtvaardigen, worden in Nederland gebruikelijk methoden van functiewaardering toegepast. Functiewaardering is in feite een soort meetlat waarlangs je een functie kunt leggen. De uitkomst van de meting geeft de zwaarte van een functie aan. Functiewaardering bepaalt dus de rangorde van functies in een organisatie.

Aan de hand van de verkregen rangorde is een keuze gemaakt voor het clusteren van functies in zogenaamde functiegroepen. Aan deze functiegroepen zijn vervolgens salarisschalen gekoppeld. Aan de hand hiervan kan nu worden vastgesteld welk salaris behoort bij welke functie.

Functiewaardering kijkt overigens niet naar de persoon die de functie vervult, maar naar de 'stoel' waarop die persoon zit. De functie is dus onderwerp van 'waardering', niet de persoon die deze functie vervult.

#### **De functiewaardering**

Voor de waardering van de geselecteerde en beschreven functies voor de functiegroep Vaktijdschriftjournalisten is gebruik gemaakt van de analytische Bakkenistmethode voor functiewaardering. Deze methode analyseert functies naar negen competentiedomeinen.

Het 'langs de meetlat leggen' van functies gebeurt door over elke invalshoek een aantal vragen te stellen. 'Kennis' kent bijvoorbeeld 13 vragen, zoals 'wat is de vakkennis die nodig is voor het vervullen van deze functie', 'welk niveau van algemene ontwikkeling is van belang voor de uitoefening van de functie', 'in welke mate moet de kennis worden bijgehouden', enzovoorts.

In totaal zijn er, verspreid over de negen competentiedomeinen, bijna 100 vragen te stellen. De antwoorden op die vragen leveren een score op. Hoe hoger de score, hoe zwaarder de functie. Stel je deze vragen voor elke in de sector onderscheiden functie, dan krijg je de rangorde van alle functies in oplopende zwaarte.

De 7 referentiefuncties en de onderscheiden referentiefunctieniveaus uit het referentiegebouw voor de functiegroep Vaktijdschriftjournalisten zijn allen gewaardeerd aan de hand van deze methode en daarmee in een rangorde geplaatst. De referentiefuncties en -niveaus zijn, op basis

van de verkregen zwaarte, vervolgens in een functiegroep geclusterd. Het referentiegebouw voor de functiegroep Vaktijdschriftjournalisten kent acht functiegroepen, functiegroepen 1 tot en met 5 en daarnaast de opvolgende functiegroepen A, B en C.

Nu de referentiefuncties voor de functiegroep zijn vastgelegd in een functiebeschrijving, zijn gewaardeerd door toepassing van de analytische Bakkenistmethode voor functiewaardering en zijn ingedeeld in een functiegroep is het referentiegebouw voor de Vaktijdschriftjournalisten gereed. Het referentiegebouw zoals deze onderdeel uitmaakt van de cao is opgenomen in bijlage 1.

### **Onderhoud**

Werkgevers- en werknemersorganisaties evalueren met Human Capital Group eens in de twee jaar (of zoveel eerder als nodig is) het Functiehandboek. Zij zorgen – indien nodig - voor het actualiseren van functies in het Functiehandboek en de bijbehorende waarderingen/indelingen. Een evaluatie van het Functiehandboek hoeft niet meteen te leiden tot aanpassingen. Echter, ontwikkelingen volgen zich heden ten dage zo snel op dat dit voor veel referentiefuncties sneller aanleiding kan geven tot aanpassingen. De conclusies vanuit de evaluatie worden ter besluitvorming voorgelegd aan het Bestuur van de bedrijfstak. Zij besluiten over de inhoud van de functies en de daarbij behorende waarderingen/indelingen.

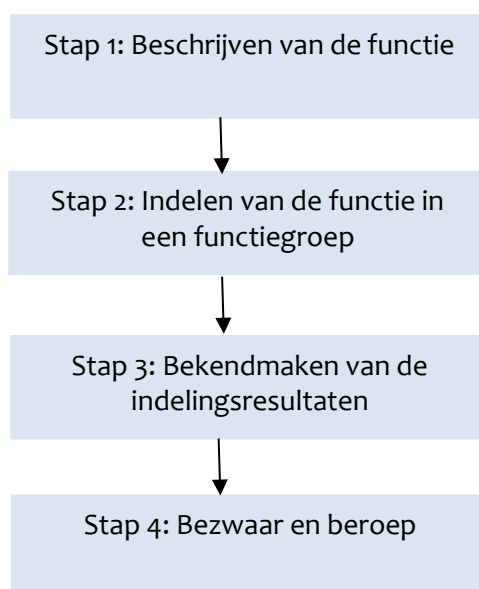
De laatste actualisatie van de referentiefuncties heeft plaatsgevonden in 2024.



## 4. Toepassing referentiegebouw (binnen organisaties)

De toepassing van het referentiegebouw binnen de functiegroep Vaktijdschriftjournalisten betekent dat (nieuwe) functies zullen worden ingedeeld in één van de functiegroepen aan de hand van het nieuwe Functiehandboek of referentiegebouw. Hoe gaat dat in zijn werk?

Het onderstaande processchema geeft de stappen weer die moeten worden gezet om het referentiegebouw binnen de organisaties toe te passen.



### Stap 1 Het beschrijven van functies

In principe beschrijft elke organisatie de eigen functies. Dat betekent dat functies binnen elke organisatie in meer of mindere mate af kunnen wijken van de referentiefuncties in het referentiegebouw. Immers, niet elke organisatie zal de functies op exact dezelfde wijze hebben ingericht. Het referentiegebouw uit het Functiehandboek is dus niet het verplichte referentiegebouw dat organisaties voor deze specifieke functiegroep aan moeten houden. Organisaties dienen wel jaarlijks hun eigen functies ten opzichte van het referentiegebouw te toetsen op juistheid in indeling.

Een functie binnen een organisatie kan veranderen of een nieuwe functie ontstaat. Er wordt dan een functiebeschrijving opgesteld of de bestaande beschrijving wordt aangepast. Deze stap moet zorgvuldig gebeuren, want de functiebeschrijving bepaalt uiteindelijk de functiegroep en daarmee de salarisschaal voor de medewerker die deze functie vervult. De functiebeschrijving moet daarom een juiste weergave zijn van de activiteiten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zoals deze door de werkgever aan de werknemer structureel zijn opgedragen. Het Functiehandboek kan voor de organisatie de basis zijn voor de manier waarop functies worden beschreven, maar dat is niet verplicht. Organisaties kunnen hun eigen format hanteren, dat afwijkt van het format dat wordt gebruikt in het Functiehandboek. De functiebeschrijvingen moeten in ieder geval wel voldoende houvast bieden voor de waardering en indeling op basis van de MNT-methode (zie bijlage 4 voor een voorbeeld). Tevens moeten functiebeschrijvingen gezamenlijk een logisch raamwerk vormen. De gewijzigde of nieuw opgestelde functiebeschrijvingen worden door de werkgever (of de leidinggevende) vastgesteld.

### Stap 2 Het indelen van functies in een functiegroep

Als de functies zijn beschreven en vastgesteld, zijn deze gereed voor indeling in een functiegroep van het referentiegebouw. Organisaties kunnen hun eigen functies waarderen en indelen door deze te vergelijken met een referentiefunctie. Dat kan op basis van taakvergelijking of door vergelijking op basis van functie-eisen (MNT). De wijze van indeling wordt overgelaten aan de organisatie zelf. Organisaties kunnen er voor kiezen om de waardering en indeling van functies uit te besteden aan Human Capital Group, ze kunnen de functies zelf waarderen en indelen of dit laten doen door een zogenaamde indelingscommissie. De organisatie maakt daarover afspraken met de Ondernemingsraad.

Bij het waarderen en indelen van de functies kunnen zich twee situaties voordoen.

*Situatie 1: de functie komt geheel overeen met een referentiefunctie uit het referentiegebouw*  
Stel, een functie is beschreven en komt inhoudelijk precies overeen met een referentiefunctie uit het referentiegebouw. Ook de niveaumenken die bij die referentiefunctie horen, zijn goed toepasbaar op de beschreven functie. Aan die bedrijfseigen functie zal, omdat én de kenmerken én de inhoud van de referentiefunctie overeenkomen, het niveau dat behoort bij die referentiefunctie worden toegekend en daarmee het salaris dat gekoppeld is aan dat niveau.

NB: het kan natuurlijk ook zo zijn dat een functie uit het referentiegebouw exact overeenkomt met een functie waar in de organisatie behoefte aan is. In dat geval kan deze functiebeschrijving (inclusief de waardering en indeling) een op een worden overgenomen.

*Situatie 2: de functie komt niet (geheel) overeen met de referentiefunctie uit het referentiegebouw*  
Stel nu dat een functie is beschreven en inhoudelijk niet overeenkomt met een van de referentiefuncties uit het referentiegebouw. En ook de niveaumenken sluiten niet helemaal goed aan. In dat geval wordt, aan de hand van een vergelijkende indelingsmethode (de MNT-methode genoemd), het niveau van functie-eisen bepaald, dat behoort bij de in te delen functie. Functie-eisen zijn onder meer het niveau van kennis, nodig om de functie te kunnen vervullen, de mate van probleemoplossend vermogen, het uitbreiden en onderhouden van een netwerk (het niveau van sociale vaardigheden), het afbreukrisico, de beleidsinvloed, et cetera. Kortom: er wordt nagegaan of voor de in de functie vastgelegde resultaten meer of minder kennis dan in de referentiefunctie nodig is, of meer of minder sociale vaardigheden nodig zijn en of meer of minder beleidsinvloed aan de orde is.

De methode vergelijkt dus het niveau van functie-eisen benodigd voor de 'eigen' functie met het niveau van functie-eisen benodigd voor de referentiefunctie. Wijken die niveaus van elkaar af, dan kan het indelingsniveau afwijken. Echter, zwaardere functie-eisen betekent niet per definitie een hogere indeling. En lichtere functie-eisen leidt niet in alle gevallen tot een lagere indeling. Voor een meer gedetailleerde uitleg van de MNT methode wordt verwezen naar bijlage 5.

Op basis van de niveau-eisen is het dus mogelijk dat een medewerker een functie bekleedt die bijvoorbeeld zowel de kenmerken van een functiegroep F of G in zich heeft. Aan de hand van de vergelijkende indelingsmethode kan het juiste indelingsniveau voor de functie van deze medewerker worden bepaald.

### **Stap 3 Bekendmaking van de indelingsresultaten**

Nadat het besluit over de indeling door de werkgever is genomen, wordt het indelingsresultaat bekendgemaakt aan de individuele medewerker(s). Op dat moment is vastgesteld in welke functiegroep de functie is ingedeeld.

#### **Stap 4 Bezwaar en beroep functiewaardering**

Werknemers hebben het recht eventuele bezwaren ten aanzien van de functiewaardering en – indeling op een zorgvuldige wijze te laten behandelen. De mogelijkheid van fouten en omissies in het proces van waarderen en indelen van functies kan immers niet worden uitgesloten.

De interne procedure ten aanzien van bezwaar wordt overgelaten aan de organisatie die in overleg met de Ondernemingsraad de procedure vaststelt. De procedure voldoet minimaal aan de volgende uitgangspunten:

- Voorafgaand aan de formele bezwarenprocedure vindt een fase van toelichting of toelichtende gesprekken plaats. Dit overleg (met de betreffende medewerker, diens leidinggevenden, de HR adviseur en / of de (externe) functie-analist) kan de bezwaren wegnemen.
- Een medewerker die bezwaar wil maken doet dat schriftelijk en gemotiveerd binnen een daartoe gestelde termijn na de datum van het (laatst) gevoerde toelichtende gesprek bij een interne bezwaarcommissie.
- Een interne bezwaarcommissie is samengesteld uit een gelijke vertegenwoordiging van werkgever en werknemers en een gezamenlijk gekozen voorzitter.
- De interne bezwarencommissie heeft tot taak de door medewerkers bij haar ingediende bezwaren te behandelen door het toetsen van de zorgvuldigheid van de procedure van beschrijven, analyseren en waarderen.
- Bezwaren tegen de inhoud van de functiebeschrijving worden niet in behandeling genomen maar terugverwezen naar de interne organisatie.
- Bezwaren tegen de indeling van een functie worden getoetst door gebruik te maken van de indeling van de functiebeschrijvingen zoals deze zijn neergelegd in het cao-referentiebestand.
- De interne bezwarencommissie krijgt de beschikking over alle relevante stukken, behorende bij het bezwaar en die van belang zijn voor hun oordeelsvorming.
- De interne bezwarencommissie adviseert de werkgever over het al dan niet gegrond zijn van het bezwaar (een zwaarwegend advies).
- De werkgever neemt na ontvangst van het advies een beslissing.

Indien de werknemer na de interne bezwarenprocedure zijn bezwaar handhaaft, dan kan hij/zij schriftelijk en gemotiveerd in extern beroep gaan bij de Commissie Toezicht en Naleving. Voor de regeling hieromtrent wordt verwezen naar de cao voor het Uitgeverijbedrijf.

## Bijlage 1 Referentiegebouw (of functiematrix)

<b><i>Functiefamilie</i></b>	<b><i>Referentiefuncties</i></b>
<b>Hoofdredactie:</b>	Hoofdredacteur A
	Hoofdredacteur B
	Hoofdredacteur C
	Adjunct Hoofdredacteur
<b>Redactie:</b>	Hoofd (Deel)Redactie
	(Online) Redacteur A
	(Online) Redacteur B
	(Online) Redacteur C
	Eindredacteur
<b>Vormgeving:</b>	Hoofd Vormgeving
	Vormgever

## **Bijlage 2 Functieboek**

## FUNCTIENAAM: HOOFDREDACTEUR

### ALGEMENE KENMERKEN

De Hoofdredacteur stuurt de redactie aan en formuleert de redactionele/merkformule binnen de aangegeven uitgeefdoelstellingen van de organisatie, gericht op de informatieverstrekking aan een specifieke doelgroep door middel van het uitgeven van een vaktijdschrift. De Hoofdredacteur is hierbij verantwoordelijk voor de vertaling naar eventueel de eigen formule, het beleid, de redactionele invulling en innovatie, het imago en merk, het budget en de redactie. De zwaarte van de functie is afhankelijk van onder andere de bekendheid van de titel, grootte van het budget en de redactie, de oplage, de complexiteit van de materie, het materiële en maatschappelijke (imago) afbreukrisico.

De Hoofdredacteur ontvangt hiërarchische leiding van de Uitgever en geeft zelf hiërarchisch leiding aan de Adjunct Hoofdredacteur en indirect aan de redactie of direct aan de redactie indien er geen sprake is van een Adjunct Hoofdredacteur.

### DOEL VAN DE FUNCTIE

Formuleren van de redactionele formule binnen de aangegeven uitgeefdoelstellingen en zorgdragen voor het ontwikkelen en produceren van een titel en de daarmee samenhangende uitingen (bijv. websites, nieuwsbrieven, specials, (web)seminars en evenementen), gericht op de informatieverstrekking aan een specifieke doelgroep.

## RESULTAATGEBIEDEN

KERNACTIVITEIT & RESULTAAT	PROCESSTAPPEN
<b>1. Redactionele formule en beleid</b>	
<i>Redactionele formule en redactioneel beleid op (middel-) lange termijn, binnen de aangegeven uitgeefdoelstellingen, afgestemd op ontwikkelingen binnen de doelgroep, de lezersmarkt en het segment.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Formuleert het redactionele en vormgevingsbeleid op (middel-) lange termijn.</li><li>- Doet voorstellen aan de uitgever ten aanzien van het beleid voor lezers- en advertentiemarkt, (markt)positie van de titel/het merk e.d.</li><li>- Houdt ontwikkelingen in de markt, bij (internationale) media, op het vakgebied en ten aanzien van de doelgroep bij.</li><li>- Ontwikkelt nieuwe concepten en productideeën in relatie tot de titel/het merk.</li></ul>
<b>2. Imago en merk</b>	
<i>Positionering van de titel/het merk in de markt, in samenwerking met Marketing &amp; Verkoop, ter waardoor de exploitatie is ondersteund en bevorderd.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ontwikkelt het merk en het imago.</li><li>- Draagt zorg voor de representatie van de titel/het merk in de daartoe geëigende kanalen (bijvoorbeeld TV, social media, blogs, gedrukte media).</li></ul>
<b>3. Representatie en netwerk</b>	

RESULTAATGEBIEDEN	
KERNACTIVITEIT & RESULTAAT	PROCESSTAPPEN
<i>De titel/het merk is gerepresenteerd en het netwerk draagt bij aan een effectieve uitoefening van de functie en het bereiken van de doelstellingen.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertegenwoordigt en/of promoot de titel/het merk in of via de daartoe geëigende kanalen en bij organisaties, informanten, lezers en instellingen.</li> <li>- Treedt op als deskundige/representant en als autoriteit van de titel/het merk en tevens als autoriteit in vakkringen.</li> <li>- Bouwt aan en onderhoudt een relevant netwerk of start een nieuw netwerk indien nodig.</li> </ul>
<b>4. Redactionele invulling en innovatie</b>	
<i>Redactionele inhoud van de titel/het merk, uitgaande van de redactionele formule en het redactioneel beleid, en ontwikkeling van nieuwe (online) uitingen/kanalen die optimaal aansluiten bij de wensen van de doelgroep en bijdragen aan de (commerciële) doelstellingen in lijn met uitgeefdoelstellingen.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Draagt de redactione(e)l(e) formule en beleid over aan de redactie en bewaakt redactione(e)l(e) onafhankelijkheid, formule en beleid.</li> <li>- Leidt, stimuleert en entameert ideeënvorming over (online) uitingen/kanalen, content en thema's.</li> <li>- Ontwikkelt nieuwe (online/multimediale) uitingen/kanalen, binnen de aangegeven uitgeefdoelstellingen.</li> <li>- Stimuleert, signaleert en draagt waar mogelijk mogelijkheden voor nieuwe (online/multimediale) uitgaven, media etc. uit.</li> <li>- Bepaalt het coverbeleid en zorgt voor het maken van coverteksten en -beeld.</li> <li>- Monitort en (laat) technologische ontwikkelingen vormgeven (al dan niet in de rol van projectleider).</li> </ul>
<b>5. Redactionele productie</b>	
<i>Uniforme, consequente en verrassende journalistieke kwaliteit van de content, binnen de redactionele formule en het redactionele beleid wat lezers aantrekt.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Draagt zorg voor de redactionele planning.</li> <li>- Selecteert onderwerpen.</li> <li>- Stelt prioriteiten in de redactionele invulling.</li> <li>- Beoordeelt de redactionele content op kwaliteit en toetst dit aan de redactionele formule.</li> <li>- Produceert eventueel zelf redactionele content.</li> </ul>
<b>6. Budgetten</b>	
<i>Controle over budgetbestedingen en waar nodig en mogelijk is er bijgestuurd.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stelt (deel)budgetten voor de redactie op binnen het toegewezen totaalbudget door de uitgever.</li> <li>- Beheert en bewaakt de budgetten en voorkomt overschrijdingen.</li> <li>- Stelt managementrapportages op.</li> </ul>
<b>7. Leidinggeven</b>	
<i>Medewerkers zijn voldoende ondersteund, betrokken, gemotiveerd, behalen de doelstellingen en hebben zich conform afspraak ontwikkeld. Een optimale kwalitatieve bezetting van de redactie, binnen de gegeven begroting.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorgt voor de inrichting en organisatie van de redactie en voor de efficiënte inzet van mensen en middelen.</li> <li>- Ondersteunt en begeleidt medewerkers bij de werkzaamheden, geeft tips en ziet toe op een correcte uitvoering van het journalistieke proces en de kwaliteit van de productie.</li> </ul>

## RESULTAATGEBIEDEN

KERNACTIVITEIT & RESULTAAT	PROCESSTAPPEN
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Overlegt met de medewerkers van het toegewezen deelgebied over operationele zaken en de kwaliteit in relatie tot de online en offline formule(s) van het tijdschrift, het opgestelde jaarplan en het budget.</li> <li>- Ondersteunt medewerkers bij het oplossen van operationele knelpunten, doet verbeteringsvoorstellen of grijpt in.</li> <li>- Coacht, motiveert en stimuleert medewerkers.</li> <li>- Voert beoordelings- en andere personeelsgesprekken en draagt zorg voor ontwikkeling en opleidingen.</li> <li>- Draagt medewerkers voor voor aanname, overplaatsing en ontslag.</li> </ul>

## INDELINGSCRITEIA

	HOOFDREDACTEUR A	HOOFDREDACTEUR B	HOOFDREDACTEUR C
<b>AARD VAN DE WERKZAAMHEDEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geeft leiding aan een redactie tussen de 5 en 10 medewerkers.</li> <li>- Heeft een redactiebudget kleiner dan 0,5 miljoen euro.</li> <li>- De positie van het blad betreft een kleinere titel in de markt en acteert in een niche.</li> <li>- De betaalde oplage van het blad bedraagt minder dan 50.000 stuks.</li> <li>- De type redactie betreft een maandblad met een voornamelijk coördinerende redactie.</li> <li>- Er is weinig afbreukrisico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geeft leiding aan een redactie <b>tussen de 10 tot 15 personen.</b></li> <li>- Heeft een redactiebudget tussen <b>0,5 tot 1,5 miljoen euro.</b></li> <li>- De positie van het blad betreft een kleinere titel in de markt en <b>een minder grote algemene bekendheid.</b></li> <li>- De betaalde oplage van het blad bedraagt <b>50.000 - 100.000 stuks.</b></li> <li>- De type redactie betreft een maandblad met een voornamelijk coördinerende redactie.</li> <li>- Er is <b>klein maatschappelijk en materieel afbreukrisico.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geeft leiding aan een redactie van <b>15 tot 25 medewerkers.</b></li> <li>- Heeft een redactiebudget van <b>1,5 tot 5 miljoen euro.</b></li> <li>- De positie van het blad betreft een <b>middelgrote titel in de markt en een grotere algemene bekendheid.</b></li> <li>- De betaalde oplage van het blad bedraagt <b>100.000 – 300.000 stuks.</b></li> <li>- De type redactie betreft een <b>week- of maandblad met een producerende (tekst en beeldproducties) redactie of een combinatie van produceren en coördineren.</b></li> <li>- Er is <b>een gemiddeld maatschappelijk en materieel afbreukrisico.</b></li> </ul>



<b>INVLOED / IMPACT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complexe, kwaliteitskritische en/of kostbare werkzaamheden.</li> <li>- Voorstellen hebben behoorlijke impact op de (financiële) resultaten van de eigen redactie.</li> <li>- De resultaten/gevolgen van keuzes hebben invloed op een deel van de organisatie en zijn alleen in de verdere uitvoering bij te sturen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complexe, kwaliteitskritische en/of kostbare werkzaamheden.</li> <li>- Voorstellen hebben behoorlijke impact op de (financiële) resultaten van de eigen redactie en <b>eventueel aanverwante vakgebieden/ organisatieonderdelen.</b></li> <li>- De resultaten/ gevolgen van keuzes <b>kunnen van belang zijn voor de gehele organisatie of een groot deel daarvan en pas op middellange termijn zichtbaar worden.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complex en <b>specialistische werkzaamheden met weinig terugvalmogelijkheden.</b></li> <li>- Voorstellen hebben behoorlijke impact op de (financiële) resultaten van <b>verschillende organisatieonderdelen en eventueel de strategische beleidsvoering.</b></li> <li>- De gevolgen <b>op lange termijn zijn van aanzienlijk belang</b> voor de gehele organisatie en <b>over het algemeen niet zonder grote consequenties terug te draaien of bij te sturen.</b></li> </ul>
<b>NETWERK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertegenwoordigt de eigen titel in interne en in externe bijeenkomsten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertegenwoordigt de eigen titel en <b>de organisatie</b> in interne en in externe bijeenkomsten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertegenwoordigt <b>de organisatie</b> in interne en in externe bijeenkomsten, <b>waarbij naast de vertegenwoordiging van de eigen titel de organisatiebelangen behartigd worden en weinig/geen terugvalmogelijkheid op anderen is.</b></li> </ul>
<b>WERK- EN DENKNIVEAU EN KENNISELEMENTEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hbo+ werk- en denkniveau</li> <li>- Leidinggevende ervaring.</li> <li>- Kennis van het redactionele productieproces.</li> <li>- Kennis van product/markt/doelgroep.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Hbo+/Wo</b> werk- en denkniveau.</li> <li>- Leidinggevende ervaring.</li> <li>- Kennis van het redactionele productieproces.</li> <li>- Kennis van product/markt/doelgroep.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Wo</b> werk- en denkniveau.</li> <li>- Leidinggevende ervaring.</li> <li>- Kennis van het redactionele productieproces.</li> <li>- Kennis van product/markt/doelgroep.</li> </ul>
<b>COMPETENTIES / VAARDIGHEDEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leidinggeven</li> <li>- Plannen en organiseren</li> <li>- Analytisch vermogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leidinggeven</li> <li>- Organisatiesensitiviteit</li> <li>- Analytisch vermogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leidinggeven</li> <li>- Organisatiesensitiviteit</li> <li>- Analytisch vermogen</li> </ul>

**FUNCTIENAAM: ADJUNCT HOOFDREDACTEUR****ALGEMENE KENMERKEN**

De Adjunct Hoofdredacteur realiseert een bijdrage aan de redactionele formule, de redactionele inhoud van de titel/het merk en aan uniforme consequente journalistieke kwaliteit zowel offline als online. Geeft leiding aan de redactie en representeert de titel/het merk.

De Adjunct Hoofdredacteur ontvangt hiërarchische leiding van de Hoofdredacteur en kan deze indien nodig vervangen. De Adjunct Hoofdredacteur geeft zelf hiërarchisch leiding aan de redactie.

**DOEL VAN DE FUNCTIE**

Ondersteunen van de Hoofdredacteur door het aansturen van de redactie van de titel/het merk en daarmee samenhangende offline en online uitingen/kanalen, (bijv. websites, nieuwsbrieven, specials, (web)seminars en evenementen) gericht op het bereiken en uitbreiden van het lezerspubliek van een specifieke doelgroep door het (laten) opstellen van aansprekende thema's betreffende het aandachtsgebied van de titel/het merk. Dit binnen de kaders van redactionele formule en beleid en de aangegeven uitgeefdoelstellingen.

**RESULTAATGEBIEDEN**

<b>KERNACTIVITEIT &amp; RESULTAAT</b>	<b>PROCESSTAPPEN</b>
<b>1. Redactionele koers, imago en merk</b>	
<i>Bijdrage aan redactione(e)l(e) formule, de positionering in de markt en het redactioneel beleid op (middel-) lange termijn, in overleg met de hoofdredacteur en uitgever, afgestemd op ontwikkelingen binnen de doelgroep, de lezersmarkt en het segment.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Formuleert mede het offline en online redactionele en vormgevingsbeleid op (middel-) lange termijn.</li><li>- Doet voorstellen aan de uitgever ten aanzien van het beleid voor lezers- en advertentiemarkt, (markt)positie van de titel/het merk e.d.</li><li>- Houdt ontwikkelingen bij in de maatschappij, de markt, bij (internationale) offline en online media, op het vak- en aandachtsgebied en bij de doelgroep.</li><li>- Draagt bij aan de ontwikkeling van nieuwe (online) uitingen/kanalen, binnen de aangegeven uitgeefdoelstellingen.</li></ul>
<b>2. Redactionele invulling en innovatie</b>	

RESULTAATGEBIEDEN	
KERNACTIVITEIT & RESULTAAT	PROCESSTAPPEN
<i>Bijdrage is geleverd en aangestuurd ten aanzie van de redactionele inhoud van de titel/het merk, uitgaande van de redactionele formule en het redactioneel beleid, en (online) uitingen/kanalen zijn ontwikkeld (vernieuwd of aangepast) die optimaal aansluiten bij de wensen van de doelgroep en bijdragen aan de (commerciële) doelstellingen in lijn met uitgeefdoelstellingen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Draagt mede de redactione(e)l(e) formule en beleid over aan de redactie en bewaakt redactione(e)l(e) onafhankelijkheid, formule en beleid.</li> <li>- Leidt, stimuleert en entameert mede ideeënvorming over (online) uitingen/kanalen, content en thema's.</li> <li>- Draagt nieuwe concepten en productideeën aan in relatie tot de titel/het merk.</li> <li>- Geeft in overleg met hoofdredacteur vorm aan technologische ontwikkelingen (al dan niet in de rol van projectleider).</li> </ul>
<b>3. Redactionele productie</b>	
<i>Bijdrage is geleverd aan de uniforme en consequente journalistieke kwaliteit van de content, binnen de redactionele formule en het redactionele beleid.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Draagt zorg voor de redactionele planning.</li> <li>- Selecteert omslagartikel en onderwerpen.</li> <li>- Stelt prioriteiten in de redactionele invulling en beslissingen nemen voor eventuele online plaatsing.</li> <li>- Beoordeelt redactionele offline en online content op kwaliteit en toetst dit aan de redactionele formule.</li> </ul>
<b>4. Redactionele content (variant)</b>	
<i>Journalistieke bijdragen opgeleverd met een in het algemeen opiniërende strekking, geschikt voor diverse (online) uitingen/kanalen, conform planning, goedgekeurd door de Hoofdredacteur en in lijn met de informatiebehoeften van de doelgroep.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schrijft en bewerkt geselecteerde onderwerpen tot heldere, op de aard en specifieke informatiebehoefte van de doelgroep afgestemde teksten/content.</li> <li>- Werk informatie uit in een geschikt genre (interview, verslag, achtergrondverhaal, nieuwsbrief, analyse, medium keuze).</li> </ul>
<b>5. Representatie en netwerk</b>	
<i>De titel/het merk is gerepresenteerd en het netwerk draagt bij aan een effectieve uitoefening van de functie en het bereiken van de doelstellingen.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertegenwoordigt en/of promoot de titel/het merk in of via de daartoe geëigende kanalen en bij organisaties, informanten, lezers en instellingen.</li> <li>- Treedt op als deskundige/representant en als autoriteit van de titel/het merk en tevens als autoriteit in vakkringen.</li> <li>- Bouwt aan en onderhoudt een relevant netwerk of start een nieuw netwerk indien nodig.</li> </ul>
<b>6. Leidinggeven</b>	

**RESULTAATGEBIEDEN**

KERNACTIVITEIT & RESULTAAT	PROCESSTAPPEN
<i>Medewerkers zijn voldoende ondersteund, betrokken, gemotiveerd, behalen de doelstellingen en hebben zich conform afspraak ontwikkeld. Bijgedragen aan een optimale kwalitatieve bezetting van de redactie, binnen de gegeven begroting.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ondersteunt en begeleidt medewerkers bij de werkzaamheden, geeft tips en ziet toe op een correcte uitvoering van het journalistieke proces en de kwaliteit van de productie.</li><li>- Overlegt met de medewerkers van het toegewezen deelgebied over operationele zaken en de kwaliteit in relatie tot de online en offline formule(s) van het tijdschrift/weekblad, het opgestelde jaarplan en het budget.</li><li>- Ondersteunt medewerkers bij het oplossen van operationele knelpunten, doet verbeteringsvoorstellen of grijpt in.</li><li>- Coacht, motiveert en stimuleert medewerkers.</li><li>- Voert (mede) beoordelings- en andere personeelsgesprekken en draagt zorg voor ontwikkeling en opleidingen.</li><li>- Draagt medewerkers voor voor aanname, overplaatsing en ontslag.</li></ul>

**INDELINGSCRITERIA**

	<b>ADJUNCT HOOFDREDACTEUR</b>
<b>AARD VAN DE WERKZAAMHEDEN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Geeft mede leiding aan een redactie kleiner dan 20 medewerkers.</li><li>- Heeft een redactiebudget van 1,5 tot 5 miljoen euro (indirect).</li><li>- De type redactie betreft een week- of maandblad met een producerende online en offline (tekst en beeldproducties) en/of coördinerende redactie.</li><li>- Er is weinig tot een klein maatschappelijk en een materieel afbreukrisico.</li></ul>
<b>INVLOED / IMPACT</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kwaliteitskritische werkzaamheden.</li><li>- Voorstellen hebben behoorlijke impact op de (financiële) resultaten van de eigen redactie.</li><li>- De resultaten/gevolgen van keuzes hebben invloed op een deel van de organisatie en zijn alleen in de verdere uitvoering bij te sturen.</li></ul>
<b>NETWERK</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Neemt deel aan (afdelingsoverstijgende) projecten.</li><li>- Vertegenwoordigt de eigen afdeling in interne en in externe bijeenkomsten.</li></ul>
<b>WERK- EN DENKNIVEAU EN KENNISELEMENTEN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hbo+ werk- en denkniveau.</li><li>- Leidinggevende ervaring.</li><li>- Kennis van het redactionele productieproces.</li><li>- Kennis van product/markt/doelgroep.</li></ul>
<b>COMPETENTIES / VAARDIGHEDEN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Leidinggeven</li><li>- Organisatiesensitiviteit</li><li>- Analytisch vermogen</li></ul>

## FUNCTIENAAM: HOOFD (DEEL)REDACTIE

### ALGEMENE KENMERKEN

Het Hoofd (Deel)redactie is verantwoordelijk voor een (deel)redactie en heeft daarmee een redactioneel team (5 tot 15 fte) ter beschikking waaraan hij/zij leiding geeft.

Het Hoofd (Deel)redactie ontvangt hiërarchische leiding van de (Adjunct) Hoofdredacteur. Het Hoofd (Deel)redactie geeft hiërarchisch leiding aan de (deel)redactie.

### DOEL VAN DE FUNCTIE

Bijdragen aan de redactionele koers van de titel/het merk en daarmee samenhangende offline en online uitingen/kanalen, alsmede bewaken van de journalistieke kwaliteit en coördineren van de werkzaamheden van de toegewezen deelredactie, binnen de kaders van redactione(e)le formule en beleid en de aangegeven uitgeefdoelstellingen, gericht op een optimaal georganiseerde deelredactie.

## RESULTAATGEBIEDEN

KERNACTIVITEIT & RESULTAAT	PROCESSTAPPEN
<b>1. Bijdrage aan de redactionele koers, imago en merk leveren</b>	
<i>Bruikbare bijdrage aan de redactionele koers, imago en merk geleverd, zodat de positionering in de markt kan worden/wordt versterkt.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Doet voorstellen voor de ontwikkeling van redactionele formule en beleid.</li><li>- Doet voorstellen voor content en thema's voor de titel/het merk.</li><li>- Identificeert mogelijkheden voor met de titel/het merk samenhangende (online) uitingen/kanalen en evenementen die bijdragen aan de positie en het imago van de titel/het merk.</li><li>- Signaleert ontwikkelingen in de maatschappij, bij de doelgroep/community, in het segment, bij (internationale) media en op het vakgebied.</li></ul>
<b>2. Redactioneel beleid invullen voor de (deel)redactie</b>	
<i>Redactionele beleid ingevuld voor de (deel)redactie, die voldoet aan de uitgeefdoelstellingen, redactionele formule, het redactionele beleid en past bij het 'DNA' van de titel/het merk.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Draagt de redactionele formule en beleid over aan het eigen team en bewaakt dit.</li><li>- Stimuleert en entameert ideeënvorming over vorm, inhoud en thema's voor de deelredactie.</li></ul>
<b>3. Planning (deel)redactie mede opstellen</b>	

RESULTAATGEBIEDEN	
KERNACTIVITEIT & RESULTAAT	PROCESSTAPPEN
<i>De planning van de redactie is mede opgesteld, zodat er inzicht is in de plannen en doelstellingen van de (deel)redactie, afgeleid van redactionele formules en beleid.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Draagt bij aan het opstellen van het redactiebrede jaarprogramma, samen met Hoofdredacteur en overige Hoofden.</li> <li>- Stelt de jaarplanning van de deelredactie en houdt dit bij.</li> <li>- Daagt de planning over aan de deelredactie.</li> </ul>
<b>4. Redactionele content leveren</b>	
<i>Leverd (zelf) journalistieke bijdragen met een in het algemeen opiniërende strekking, geschikt voor diverse uitingen/kanalen/kanalen, conform planning, goedgekeurd door de (Adjunct) Hoofdredacteur en in lijn met de informatiebehoeften van de doelgroep.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verwerft benodigde informatie met betrekking tot onderwerpen.</li> <li>- Schrijft en bewerkt zelf geselecteerde onderwerpen en stuurt hierop de redactie aan.</li> <li>- Werkt informatie uit in een geschikt genre (interview, verslag, achtergrondverhaal, nieuwsbrief, analyse) en stuurt hierop de redactie aan.</li> <li>- Draagt zorg voor de oplevering van heldere, op de lezersdoelgroep afgestemde (online) teksten, met een in het algemeen opiniërende strekking.</li> </ul>
<b>5. Redactionele bijdrage (deel)redactie optimaliseren</b>	
<i>De redactionele bijdrage is zo geoptimaliseerd dat de (deel)redactie journalistieke levert, geschikt voor diverse uitingen/kanalen in het kader van de geplande redactionele output, passend binnen de afgesproken formules waarbij lezers worden aangetrokken.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maakt en bewaakt afspraken met redacteuren en medewerkers over de te leveren content.</li> <li>- Beoordeelt individuele redactionele content op kwaliteit.</li> <li>- Beoordeelt de totale deelredactie op samenhang en inhoudelijk-journalistieke kwaliteit.</li> <li>- Bewaakt deadlines, in overleg met eindredactie en beeldredactie.</li> <li>- Begeleidt minder ervaren redacteuren.</li> </ul>
<b>6. Netwerk opbouwen, onderhouden en uitbouwen</b>	
<i>Er is bijgedragen aan een passende representatie van de titel/het merk en het Hoofd (Deel)redactie beschikt daarbij over een netwerk dat bijdraagt aan een effectieve uitoefening van de functie en de output van de (deel)redactie.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertegenwoordigt en/of promoot de titel/het merk in of via de daartoe geëigende kanalen.</li> <li>- Bouwt aan en onderhoudt een relevant netwerk of start een nieuw netwerk indien nodig.</li> </ul>
<b>7. Budget (deel)redactie bewaken</b>	
<i>Er is controle over het toegewezen budget en een volledig en actueel inzicht in de budgetbesteding.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voert de administratie van de eigen deelredactie.</li> <li>- Bewaakt het toegewezen budget.</li> <li>- Maakt afspraken met freelance medewerkers over honoraria en onkostenvergoedingen.</li> </ul>
<b>8. Leidinggeven</b>	

RESULTAATGEBIEDEN	
KERNACTIVITEIT & RESULTAAT	PROCESSTAPPEN
<p><i>Medewerkers zijn voldoende ondersteund, betrokken, gemotiveerd, behalen de doelstellingen en hebben zich conform afspraak ontwikkeld. Er is een bijdrage geleverd aan een optimale bezetting van de redactie, binnen de door de (Adjunct) Hoofdredacteur aangegeven kaders.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ondersteunt en begeleidt medewerkers bij de werkzaamheden, geeft tips en ziet toe op een correcte uitvoering van het journalistieke proces en de kwaliteit van de productie.</li> <li>- Overlegt met de medewerkers van het toegewezen deelgebied over operationele zaken en de kwaliteit in relatie tot de online en offline formule(s) van het tijdschrift/weekblad, het opgestelde jaarplan en het budget.</li> <li>- Ondersteunt medewerkers bij het oplossen van operationele knelpunten, doet verbeteringsvoorstellen of grijpt in.</li> <li>- Coacht, motiveert en stimuleert medewerkers.</li> <li>- Voert mede beoordelings- en andere personeelsgesprekken.</li> <li>- Draagt medewerkers voor voor aanname, overplaatsing en ontslag.</li> </ul>

PROFIEL FUNCTIE	
WERK- EN DENKNIVEAU	Hbo+ werk- en denkniveau.
KENNIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennis van het redactionele productieproces.</li> <li>- Kennis van product-/markt-/doelgroep.</li> <li>- Kennis van projectmanagement en managementtechnieken.</li> </ul>
COMPETENTIES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leidinggeven</li> <li>- Organisatiesensitiviteit</li> <li>- Analytisch vermogen</li> </ul>



## FUNCTIENAAM: (ONLINE) REDACTEUR

### ALGEMENE KENMERKEN

De (Online) Redacteur analyseert, schrijft, redigeert en verrijkt vaktijdschriftproducties binnen de gestelde kaders van de titel/het merk. De nadruk ligt op het inventariseren van (meningen over) specifieke thema's/onderwerpen om daar op journalistieke wijze over te berichten in diverse vormen (nieuws, reportage, achtergrond, interview, opinie, video, audio etc.) en op het zo nodig formuleren van een eigen standpunt/opinie over deze ontwikkeling. De productie houdt ook in dat de (Online) Redacteur, indien nodig, de productie bewerkt door het toevoegen van beeld-, video- of audiomateriaal of dit afstemt met de Beeldredacteur of Vormgever. Het opbouwen en onderhouden van een passend netwerk is binnen deze rol van belang. Hij/ zij heeft een specifiek aandachtgebied. De (Online) Redacteur werkt eventueel autonoom van andere medewerkers op de redactie, maar kan ook samenwerken om producties op te stellen.

De (Online) Redacteur ressorteert onder de Hoofdredacteur en/of de Hoofd (Deel)redactie. De (Online) Redacteur kan zo nodig aan anderen functionele aanwijzingen geven vanuit de eigen expertise.

### DOEL VAN DE FUNCTIE

Produceren van redactionele (online) content voor de titel/het merk en daarmee samenhangende uitingen (bijv. websites, nieuwsbrieven, specials, (web)seminars en evenementen), overeenkomstig de redactionele formule, de overeengekomen plannings en binnen de aangegeven uitgeoefende doelstellingen.

## RESULTAATGEBIEDEN

### KERNACTIVITEIT & RESULTAAT

### PROCESSTAPPEN

#### 1. Ontwikkelingen volgen en onderwerpen bepalen

*Ontwikkelingen gevolgd en geanalyseerd waarbij aansprekende onderwerpen zijn gekozen die passen binnen online en offline formule(s) van de titel/het merk.*

- Volgt continu de relevante (online) ontwikkelingen rondom (meerdere) thema's ten aanzien van het eigen aandachtsgebied en betreffende doelgroep(en).
- Draagt eventueel bij aan en bewaakt discussiefora op site(s).
- Weet hierbij originele invalshoeken te bedenken die relevant zijn voor de lezers.
- Analyseert relevante thema's/onderwerpen en ontwikkelingen/gebeurtenissen gerelateerd aan het eigen aandachtsgebied en plaatst dit in het kader.
- Achterhaalt en selecteert aansprekende onderwerpen die aansluiten bij de online en offline formule(s) en presenteert deze gedurende het (dagelijks/wekelijks) overleg.
- Stelt in overleg met de leidinggevende prioriteiten en contouren vast, selecteert uit te werken onderwerpen voor de afgesproken termijn en plant dit.
- Bezoekt bijeenkomsten waarin relevante ontwikkelingen worden gepresenteerd of gebeurtenissen plaatsvinden, neemt deze waar en bericht hierover vanuit journalistiek perspectief.

RESULTAATGEBIEDEN	
KERNACTIVITEIT & RESULTAAT	PROCESSTAPPEN
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plaatst gebeurtenissen of ontwikkelingen in een breder perspectief, verzamelt achtergrondinformatie en inventariseert opinies vanuit het relevante speelveld.</li> <li>- Denkt, wanneer gebruikmakend van online media, na over hoe een zo groot mogelijk publiek te trekken naar sites met de eigen producties, waar nodig in overleg met Marketing.</li> </ul>
<b>2. Informatie voor producties verzamelen</b>	
<i>Verdieping en inzicht in gekozen onderwerpen, met behulp van diverse bronnen en in lijn met journalistieke normen en eventueel binnen de kaders van de ontvangen briefing.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vergaart en selecteert informatie uit diverse bronnen.</li> <li>- Inventariseert de specifieke informatiebehoeften van de doelgroep(en).</li> <li>- Diept bronmateriaal en onderwerpen uit en verricht eventueel research.</li> <li>- Haalt relevante informatie uit de markt ten behoeve van de doelgroep(en).</li> <li>- Bezoekt bedrijven, personen en instellingen en betreft vakliteratuur.</li> <li>- Verifieert uitspraken, controleert feitelijkheden en citaten en toetst de betrouwbaarheid van bronnen.</li> <li>- Geeft aan welk beeldmateriaal (foto's, infografieken, cartoons, video's) past bij opgestelde offline en online producties.</li> <li>- Gebruikt data-analyses voor de presentatie van aantrekkelijke en efficiënte producties.</li> </ul>
<b>3. Producties opstellen</b>	
<i>Redactionele bijdragen in lijn met de informatiebehoeften van de doelgroep conform planning.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schrijft en bewerkt geselecteerde materiaal/documentatie tot heldere, op de aard en specifieke informatiebehoefte van de doelgroep(en) afgestemde (online) producties.</li> <li>- Geeft offline en online producties binnen vooraf gedefinieerde randvoorwaarden vorm en controleert het geheel op consistentie, evenwichtigheid en (online) leesbaarheid en plaatst de producties vervolgens conform richtlijnen.</li> <li>- Produceert content voor de (online) uitingen/kanalen van de titel/het merk.</li> <li>- Corrigeert en redigeert door collega's geschreven content, in voorkomende gevallen.</li> <li>- Doet voorstellen voor beeldmateriaal en maakt eventueel ook zelf beeld-, video- of audiomateriaal.</li> <li>- Draagt eventueel bij aan het schrijven van teksten voor tools en testen.</li> <li>- Voegt waar nodig links en/of extra multimediale elementen toe.</li> <li>- Brieft freelance redacteuren: coördineert en controleert de opgeleverde resultaten.</li> </ul>
<b>4. Netwerk onderhouden</b>	
<i>Een netwerk dat bijdraagt aan een effectieve uitoefening van de functie.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bouwt een relevant netwerk op, onderhoudt dit en bouwt dit uit waar nodig.</li> <li>- Representeert de titel/het merk op het eigen niveau.</li> </ul>
<b>5. Bijdragen aan redactionele beleid</b>	

## RESULTAATGEBIEDEN

KERNACTIVITEIT & RESULTAAT	PROCESSTAPPEN
<i>Bijdrage aan het redactionele beleid, in overleg met de Hoofdredacteur en/of Hoofd (deel)redactie.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volgt (technologische) ontwikkelingen (nationaal en internationaal) met betrekking tot de informatievraag en het informatieaanbod op een specifiek aandachtsgebied.</li> <li>- Signaleert trends, bezoekt relevante evenementen en beoordeelt dit op relevantie voor de titel/het merk.</li> <li>- Ontwikkelt ideeën en doet voorstellen voor de aanpassing/vernieuwing de titel/het merk, formule, beleid en online mogelijkheden.</li> <li>- Doet voorstellen voor met de titel/het merk samenhangende (online) uitingen/kanalen voor content en thema's.</li> <li>- Identificeert mogelijkheden voor evenementen die bijdragen aan de bekendheid en kwaliteit van de titel/het merk.</li> </ul>

## INDELINGSCRITEIA

	(ONLINE) REDACTEUR A	(ONLINE) REDACTEUR B	(ONLINE) REDACTEUR C
<b>AARD VAN DE WERKZAAMHEDEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signaleert ideeën voor vernieuwing van de titel/het merk aan de Hoofdredacteur.</li> <li>- Denkt mee over het karakter van de titel/het merk en kan eventueel onderwerpen of thema's aandragen.</li> <li>- Schrijft zelfstandig teksten met een oorspronkelijk karakter (niet altijd specialistisch) die toonaangevend kunnen zijn op het eigen vakgebied en mede het karakter van de titel/het merk bepalen.</li> <li>- Producties hebben nauwelijks of geen journalistiek afbreukrisico.</li> <li>- Verricht gedeeltelijk zelfstandig onderzoek voor het schrijven van teksten met een</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Draagt ideeën aan en werkt dit uit voor vernieuwing van de titel/het merk aan de Hoofdredacteur.</b></li> <li>- <b>Doet voorstellen voor de redactionele invulling (onderwerpen, thema's) en bedenkt eigen onderwerpen.</b></li> <li>- Schrijft <b>gezichtsbepalende specialistische producties in diverse genres met potentieel afbreukrisico.</b></li> <li>- <b>Coördineert werkzaamheden met een minder bepalend karakter.</b></li> <li>- <b>Onderzoekt zelfstandig onderzoeken van bronnen voor bijdragen met een oorspronkelijk karakter en onderzoekt</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ontwikkelt mede voorstellen en plannen met betrekking tot het redactionele beleid en werkt goedgekeurde voorstellen uit.</b></li> <li>- Doet voorstellen voor de redactionele invulling (onderwerpen, thema's) en bedenkt eigen onderwerpen <b>en voor anderen.</b></li> <li>- Schrijft grote reportages, <b>gezichtsbepalende kritische specialistische producties en/of belangrijke rubrieken/specials</b> met een potentieel <b>groot afbreukrisico.</b></li> <li>- Coördineert werkzaamheden met een <b>bepalend karakter voor de titel/het merk.</b></li> </ul>

	<p>oorspronkelijk karakter, maar kan nog terugvallen op collega's.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Weerstanden bij het onderzoeken zijn laag.</li> <li>- Informatie als basis voor de producties is redelijk toegankelijk.</li> </ul>	<p><b>gedeeltelijk zelfstandig ten aanzien van complexere en grotere onderzoeken.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Weerstanden bij het onderzoeken zijn <b>gemiddeld tot incidenteel groter.</b></li> <li>- Verkrijgen van informatie is <b>relatief complex.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderzoekt zelfstandig <b>een breed en complex scala aan onderwerpen en grote reportages.</b></li> <li>- Weerstanden bij het onderzoeken <b>zijn vaak groot.</b></li> <li>- Verkrijgen van informatie <b>is complex.</b></li> </ul>
<b>INVLOED / IMPACT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signaleert knelpunten in werkprocessen en doet voorstellen voor verbeteringen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signaleert knelpunten in werkprocessen en doet voorstellen voor verbeteringen.</li> <li>- <b>Draagt ideeën/initiatieven aan voor vernieuwing aan de leidinggevende en voert deze eventueel door voor het eigen aandachtsgebied.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signaleert knelpunten in werkprocessen en doet voorstellen voor verbeteringen.</li> <li>- Draagt ideeën/initiatieven aan voor vernieuwing aan de leidinggevende <b>en voert deze door voor het hele team/de redactie.</b></li> </ul>
<b>NETWERK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderhoudt contacten met collega's voor afstemming en het halen en brengen van informatie.</li> <li>- Heeft operationele contacten met leveranciers en online met de doelgroep(en) via online media.</li> <li>- Bouwt een eigen netwerk op en gebruikt het netwerk van anderen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderhoudt contacten met collega's voor afstemming en het halen en brengen van informatie.</li> <li>- Heeft operationele contacten met leveranciers en online met de doelgroep(en) via online media.</li> <li>- <b>Onderhoudt een eigen netwerk en gebruikt zo nodig het specialistische netwerk van anderen.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderhoudt contacten met collega's voor afstemming en het halen en brengen van informatie.</li> <li>- Heeft operationele contacten met leveranciers en online met de doelgroep(en) via online media.</li> <li>- <b>Heeft veelal een eigen extern netwerk gericht op het specialisme/aandachtsgebied.</b></li> <li>- Onderhoudt bestaande netwerken, bouwt deze uit <b>en zet nieuwe netwerken op die een relevante bijdrage leveren aan de kwaliteit van de nieuwsgaring.</b></li> </ul>
<b>WERK- EN DENKNIVEAU EN KENNISELEMENTEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hbo werk- en denkniveau.</li> <li>- Kennis van en inzicht in journalistieke technieken, processen, tekst, taal en beeld.</li> <li>- Kennis en inzicht in de offline en online formules van de krant/nieuwssite.</li> <li>- Kennis van vakjargon en de doelgroepen binnen de lezersmarkt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Hbo+</b> werk- en denkniveau.</li> <li>- Kennis van en inzicht in journalistieke technieken, processen, tekst, taal en beeld.</li> <li>- Kennis en inzicht in de offline en online formules van de krant/nieuwssite.</li> <li>- Kennis van vakjargon en de doelgroepen binnen de lezersmarkt.</li> <li>- Kennis ten aanzien van online technieken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Hbo+/Wo</b> werk- en denkniveau</li> <li>- Kennis van en inzicht in journalistieke technieken, processen, tekst, taal en beeld.</li> <li>- Kennis en inzicht in de offline en online formules van de krant/nieuwssite.</li> <li>- Kennis van vakjargon en de doelgroepen binnen de lezersmarkt.</li> <li>- Kennis ten aanzien van online technieken.</li> </ul>

	- Kennis ten aanzien van online technieken.	- <b>Kennis van projectmanagement.</b>	- Kennis van project- en <b>verandermanagement.</b>
<b>COMPETENTIES / VAARDIGHEDEN</b>	- Plannen en organiseren - Schriftelijke communicatie - Accuraat	- Plannen en organiseren - Schriftelijke communicatie - <b>Inlevingsvermogen</b>	- Plannen en organiseren - Schriftelijke communicatie - <b>Analytisch vermogen</b>

## FUNCTIENAAM: EINDREDACTEUR

### ALGEMENE KENMERKEN

De Eindredacteur is de laatste schakel in het redactionele proces en bewaakt en controleert in samenwerking met de afdeling of offline en online producties passen binnen de aangegeven ruimte en voldoen aan de gestelde eisen met betrekking tot spelling, stijl, consistentie, opbouw en sfeer.

De Eindredacteur ontvangt veelal hiërarchische leiding van de (Adjunct) Hoofdredacteur of het Hoofd (Deel)redactie. De Eindredacteur kan zo nodig aan anderen functionele aanwijzingen geven vanuit de eigen expertise.

### DOEL VAN DE FUNCTIE

Publicatiegereed maken van producties voor de titel/het merk en daarmee samenhangende uitingen/kanalen (bijvoorbeeld websites, nieuwsbrieven, specials, (web)seminars en evenementen) volgens planning en overeenkomstig inhoudelijk-journalistieke kwaliteitsnormen, zodanig dat een bijdrage wordt geleverd aan de inhoudelijke herkenbaarheid en kwaliteit van de titel/het merk. Het daarbij analyseren, controleren, eindredigeren en verrijken van aangeleverde offline en online producties en het opmaken van de pagina('s).

## RESULTAATGEBIEDEN

### KERNACTIVITEIT & RESULTAAT

### PROCESSTAPPEN

#### 1. Producties analyseren, controleren, redigeren en verrijken

*Producties zijn geanalyseerd, gecontroleerd, geredigeerd en verrijkt, zodat deze voldoen aan de gestelde normen met betrekking tot betrouwbaarheid, volledigheid, aantrekkelijkheid, nut, opbouw en presentatie en als zodanig passen binnen de offline en online formule(s) van de krant/nieuwssite.*

- Volgt continu de landelijke/regionale ontwikkelingen rondom meerdere thema's.
- Analyseert de aangeleverde producties en toetst de inhoud op geloofwaardigheid, betrouwbaarheid en juistheid.
- Trekt bij twijfel na of de inhoud goed is geverifieerd en doet zo nodig navraag.
- Toetst of producties passen binnen de aangegeven ruimte en stelt in overleg met de leidinggevende producties bij.
- Past, indien noodzakelijk, op verzoek van de leidinggevende producties aan, aan de nieuw geformuleerde ruimte.
- Bewaakt de 'tone of voice' van en balans tussen soorten producties.
- Vervaardigt (tussen-)koppen en onderschriften bij foto's en illustraties.
- Stelt standaardrubrieken en marketingpagina's indien nodig samen.
- Verrijkt zo nodig producties met beeld- video- of audiomateriaal of bewaakt de beeldredactionele productiestroom.

#### 2. Offline en online pagina's plannen en coördineren

RESULTAATGEBIEDEN	
KERNACTIVITEIT & RESULTAAT	PROCESSTAPPEN
<i>Pagina's zijn dusdanig gepland, gecoördineerd en opgemaakt zodat deze voldoen aan de gestelde normen met betrekking tot leesbaarheid, sfeer, presentatie en opbouw in relatie tot beleid, formule en de betreffende doelgroep(en) en tijdig zijn opgeleverd.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stemt de lay-out van één of meerdere offline of online pagina's af met de betreffende afdeling.</li> <li>- Controleert producties op taal- en spelfouten, consistentie, evenwichtigheid en leesbaarheid.</li> <li>- Houdt voor de planning relevante informatie en afspraken bij en stelt deze op.</li> <li>- Informeert redacteuren, extern betrokkenen, overige betrokken medewerkers en productie over planning.</li> <li>- Zet redactionele bijdragen uit bij redacteuren en freelancers.</li> <li>- Stemt met de drukker af over de planning.</li> <li>- Zorgt voor een effectieve workflow tussen deelredacties, beeldredactie en opmaak.</li> <li>- Bewaakt deadlines en levert offline of online producties binnen de gestelde deadlines aan.</li> <li>- Neemt passende actie in geval van (dreigende) knelpunten.</li> </ul>
<b>3. Bijdrage aan de redactionele formule leveren</b>	
<i>Bruikbare bijdrage aan redactionele formule en beleid voor de titel geleverd, in overleg met de chef en in redactievergaderingen en zodat doelstellingen behaald kunnen worden.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brengt ideeën in voor de redactionele formule en beleid.</li> <li>- Doet voorstellen voor met de titel samenhangende uitingen, in print en/of online, voor content en thema's.</li> <li>- Leidt eventueel ontwikkelprojecten binnen het eigen team of neemt deel aan afdelingsoverstijgende projecten vanuit de expertise.</li> <li>- Identificeer mogelijkheden voor evenementen die bijdragen aan de bekendheid en kwaliteit van de titel.</li> </ul>

PROFIEL FUNCTIE	
<b>WERK- EN DENKNIVEAU</b>	Hbo+ werk- en denkniveau.
<b>KENNIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennis en inzicht in journalistieke en eindredactionele technieken, processen, tekst, taal en beeld.</li> <li>- Kennis van de gebruikte offline en online formats van het vaktijdschrift.</li> <li>- Kennis en inzicht in de offline en online formule(s) van het vaktijdschrift.</li> <li>- Kennis van vakjargon en de doelgroepen binnen de lezersmarkt.</li> <li>- Kennis van het specifieke aandachtsgebied of de specifieke aandachtsgebieden van het vaktijdschrift.</li> <li>- Kennis van projectmanagement.</li> </ul>
<b>COMPETENTIES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plannen en organiseren</li> <li>- Schriftelijke communicatie</li> </ul>

	- Inlevingsvermogen
--	---------------------



## FUNCTIENAAM: HOOFD VORMGEVING

### ALGEMENE KENMERKEN

Het Hoofd Vormgeving is verantwoordelijk voor een (deel)redactie gericht op vormgeving en heeft daarmee een redactioneel team ter beschikking waaraan hij/zij leiding geeft.

Het Hoofd Vormgeving ontvangt hiërarchisch leiding van de (Adjunct) Hoofredacteur. Het Hoofd Vormgeving geeft hiërarchisch leiding aan medewerkers binnen de (deel)redactie(s).

### DOEL VAN DE FUNCTIE

Het mede ontwikkelen en bewaken van de visuele uitstraling en zorgdragen voor alle visuele componenten van de offline en online uitingen/kanalen van de titel/het merk (bijv. websites, nieuwsbrieven, specials, (web)seminars en evenementen), passend binnen de redactionele formule en het vastgestelde budget, gericht op een optimale aansluiting tussen vormgeving, beeld- en tekstmateriaal.

## RESULTAATGEBIEDEN

### KERNACTIVITEIT & RESULTAAT

### PROCESSTAPPEN

#### 1. Vormgevingsvisie ontwikkelen

*Uitgewerkte visie op de vormgeving, dusdanig dat de "look & feel" van zowel offline als online uitingen/kanalen passend binnen de redactionele formule en het redactioneel beleid lezers trekt en daarmee de doelstellingen worden bereikt.*

- Volgt ontwikkelingen en signaleert bruikbare trends (via social media of bijvoorbeeld bij bijeenkomsten of evenementen) binnen het vakgebied, bij concurrenten en bij de doelgroep op nationaal en eventueel internationaal niveau.
- Ontwikkelt de vormgevingsvisie voor offline en online uitingen/kanalen van het merk/de titel en beoordeelt of en waar aanpassingen in de vormgeving gewenst zijn.
- Brengt structurele vernieuwingen (bijvoorbeeld restyling) aan in de vormgeving, na goedkeuring van hoofdredacteur en/of uitgever.
- Doet voorstellen vanuit het eigen expertisegebied voor het redactionele beleid.
- Vertaalt de vormgevingsvisie naar nieuwe of aangepaste eisen en wensen voor de vormgevingsproductie en toetst continu nieuwe wensen en eisen en stelt waar nodig bij.
- Ontwikkelt een "style book".
- Draagt formule, beleid en doelgroepkennis over aan de eigen medewerkers.

#### 2. Leidinggeven

RESULTAATGEBIEDEN	
KERNACTIVITEIT & RESULTAAT	PROCESSTAPPEN
<i>Medewerkers zijn voldoende ondersteund, betrokken, gemotiveerd en hebben zich conform afspraak ontwikkeld.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ondersteunt en begeleidt de diverse vormgevers bij de vormgevingswerkzaamheden, geeft tips en ziet toe op een correcte uitvoering van het journalistieke proces en de kwaliteit van het artikel.</li> <li>- Overlegt met de medewerkers van de eigen redactie over operationele zaken en de kwaliteit van de vormgevingsproducten in relatie tot de formules van het tijdschrift/weekblad, het opgestelde jaarplan en het budget.</li> <li>- Ondersteunt medewerkers bij het oplossen van operationele knelpunten, doet verbeteringsvoorstellen of grijpt in.</li> <li>- Zorgt voor draagvlak voor nieuwe of impopulaire maatregelen.</li> <li>- Coacht, motiveert en stimuleert medewerkers en voert beoordelings- en andere personeelsgesprekken.</li> <li>- Draagt medewerkers voor voor aanname, overplaatsing en ontslag.</li> </ul>
<b>3. Vormgevingsproductie coördineren</b>	
<i>Werkzaamheden zijn gecoördineerd, dusdanig dat er sturing is gegeven aan tijdig opgeleverde visuele producties en opmaakvormen die aansluiten bij doelstellingen van het merk/de titel en de actuele ontwikkelingen en zodanig dat de producties de vormgevingsvisie ondersteunen en het merk/de titel visueel versterkt.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventariseert behoeften en ideeën op het gebied van vormgeving.</li> <li>- Vertaalt de wensen en ideeën naar mogelijk beeldmateriaal voor vormgeving: leeft zich in in het thema/special/marketing uitgaven en de doelgroep.</li> <li>- Verricht (internationale) illustratie-/beeldresearch om ideeën te ontwikkelen voor bij de tekst passend materiaal.</li> <li>- Blijft op de hoogte en past de (technische) ontwikkelingen toe op het gebied van tekst- en beeldmateriaal.</li> <li>- Vertaalt of laat de vormgevingsvisie, 'look &amp; feel' en 'DNA' vertalen in de vormgevingsproducties voor de uitingen/kanalen: draagt hierbij de visie en kennis van de specifieke doelgroep over aan het eigen team.</li> <li>- Bepaalt de vormgeving van de uitingen alsmede het adviseren over en monitoren van de uitvoering hiervan: bewaakt de aansluiting van vormgevingsgebruik in diverse media/uitingen/kanalen.</li> <li>- Coördineert de opmaak en/of beeldredactie ten behoeve van diverse media/uitingen/kanalen.</li> <li>- Koopt beeldmateriaal conform inkoopbeleid of laat dit inkopen.</li> <li>- Bewaakt de planning coördineert het contact met lithograaf en drukker.</li> <li>- Brieft en begeleidt fotografen en vormgevers.</li> <li>- Draagt zorg voor de laatste correcties in vormgeving/tekst in overlegt met de betreffende Eindredacteur.</li> <li>- Beoordeelt de laatste drukproef en laat het definitief drukken.</li> </ul>
<b>4. Netwerk opbouwen en onderhouden</b>	

RESULTAATGEBIEDEN	
KERNACTIVITEIT & RESULTAAT	PROCESSTAPPEN
<i>Netwerk opgebouwd en onderhouden, zodanig dat de werkzaamheden hierdoor worden ondersteund.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beweegt zich actief in relevante netwerken ter ondersteuning van de werkzaamheden van de redactie.</li> <li>- Bouwt bestaande netwerken uit en nieuwe netwerken op die een relevante bijdrage kunnen leveren aan de kwaliteit van de vormgeving.</li> </ul>

PROFIEL FUNCTIE	
<b>WERK- EN DENKNIVEAU</b>	Hbo+ werk- en denkniveau.
<b>KENNIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennis van en inzicht in het journalistieke proces, beeld, vormgeving en techniek zowel offline als online.</li> <li>- Kennis en inzicht in de offline en online formules en de specifieke stijl van het tijdschrift/weekblad.</li> <li>- Kennis van vakjargon en de doelgroepen binnen de lezersmarkt.</li> <li>- Kennis van grafisch ontwerpen.</li> <li>- Kennis van projectmanagement en managementtechnieken.</li> </ul>
<b>COMPETENTIES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plannen en organiseren</li> <li>- Schriftelijke en mondelinge communicatie</li> <li>- Coachen, stimuleren en begeleiden</li> </ul>

**FUNCTIENAAM: VORMGEVER****ALGEMENE KENMERKEN**

De Vormgever is verantwoordelijk voor het geven van in- en/of extern advies met betrekking tot de vormgeving van nieuwe (grafische) producten (bijvoorbeeld voor websites, nieuwsbrieven, specials, (web)seminars en evenementen). Daarnaast ontwikkelt de Vormgever vormgevingsproducties: het betreft de vormgeving ter begeleiding van de geschreven producties voor de betreffende titel in overleg met de betreffende redacteur/redacteurs en/of eindredactie/Hoofdredacteur. De producties dienen de geschreven producties aan te vullen, te versterken en te verhelderen conform vormgevingsvisie, formule en planning.

De Vormgever ontvangt veelal hiërarchische leiding van het Hoofd Vormgeving.

**DOEL VAN DE FUNCTIE**

Verzorgen van en adviseren over vormgeven van passende vormgevingsproducties ter begeleiding van de verschillende offline en online uitingen van de titel (bijv. websites, nieuwsbrieven, specials, (web)seminars en evenementen) binnen de gestelde richtlijnen.

**RESULTAATGEBIEDEN****KERNACTIVITEIT & RESULTAAT****PROCESSTAPPEN****1. Vormgevingsproducties ontwikkelen**

*De vormgevingsproducties ontwikkeld, zodanig dat de (grafische) offline en online vormgevingsproducties aansluiten bij de wensen en ideeën passend bij de doelgroep(en).*

- Blijft op de hoogte en houdt trends en technieken op vormgevingsgebied bij en levert een bijdrage aan de inventarisatie van of inventariseert behoeften en ideeën op het gebied van vormgeving.
- Vertaalt wensen en ideeën naar mogelijk beeldmateriaal voor vormgeving.
- Vertaalt input van redacteurs in passende offline en online vormgevingsproducties of zoekt eventueel op basis van vastgestelde criteria geschikt beeldmateriaal in archieven.
- Levert zo nodig input met betrekking tot de vormgeving van producties en verleent hiertoe advies.
- Stemt mogelijkheden en knelpunten ten aanzien van vorm, opmaak, presentatie en/of herkenbaarheid af.
- Maakt pagina's op en lost AGV issues op en handelt financiële en juridische zaken af conform opgestelde richtlijnen.
- Legt vormgegeven concepten voor pagina's voor aan de Hoofd Vormgeving.
- Voert laatste correcties in vormgeving of in tekst door in overleg met de Eindredacteur.
- Legt het eindresultaat voor aan de Hoofd Vormgeving.
- Archiveert beeld/vormgevings- en tekstmaterialen, houdt dit toegankelijk en ontsluit op verzoek deze materialen voor hergebruik.

**2. Vormgevingsproducties coördineren**

## RESULTAATGEBIEDEN

KERNACTIVITEIT & RESULTAAT	PROCESSTAPPEN
<p><i>De vormgevingsproducties gecoördineerd, zodanig dat ze tijdig en volledig zijn aangeleverd, conform opdracht en/of afstemming vervaardigd en leiden tot tevreden lezers en de gewenste doelgroep benadering.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formuleert, indien noodzakelijk, in overleg met het Hoofd Vormgeving, opdrachten aan in- of externe leveranciers van vormgevingsproducties: brieft illustratoren, rekening houdende met het beschikbare budget.</li> <li>- Coördineert en ziet toe op een tijdige aanlevering van in opdracht uitgezette in- en externe vormgevingsproducten.</li> <li>- Zorgt voor de overname of inkoop/bestelling van beeldmateriaal.</li> <li>- Analyseert aangeleverd materiaal van externe toeleveranciers en vrije aanbieders, selecteert geschikt beeldmateriaal, verifieert de herkomst, lost AGV issues op, controleert feitelijkheden en toetst de betrouwbaarheid van het materiaal.</li> <li>- Onderhandelt over auteursrechten en handelt financiële (kosten, betaling etc.) en juridische zaken (copyrights) af conform opgestelde richtlijnen.</li> <li>- Bewaakt het gebruik van de uniforme huisstijl en bewaakt de kwaliteit en beoordeelt de grafisch technische kwaliteit op basis van vastgestelde criteria: keurt aangeleverde beeldmateriaal goed of af.</li> <li>- Legt het eindresultaat voor aan de Hoofd Vormgeving.</li> <li>- Levert waar nodig instructies en specificaties bij aangeleverde vormgevingsproducten aan redacteurs.</li> <li>- Zorgt voor een juiste vastlegging/archivering van de vormgevingsproducties conform de hiertoe opgestelde richtlijnen.</li> </ul>
<p><b>3. Adviezen geven en optimaliseren</b></p>	
<p><i>Advies op basis waarvan beslissingen genomen kunnen worden over te gebruiken vormgeving of de optimalisatie hiervan, in lijn met redactionele formule.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signaleert op basis van ontwikkelingen in de markt de mogelijkheden voor innovatieve concepten en legt voorstellen hiertoe voor aan leidinggevende, werkt na goedkeuring de concepten uit en presenteert deze aan relevante stakeholders.</li> <li>- Ontwikkelt ideeën en plannen voor aanpassingen en/of vernieuwingen van de redactieformule ten aanzien van vormgeving.</li> <li>- Levert een bijdrage aan de vormgevingsvisie vanuit de eigen expertise en zorgt voor het continue toetsen daarvan aan nieuwe wensen en eisen.</li> </ul>

<b>PROFIEL FUNCTIE</b>	
<b>WERK- EN DENKNIVEAU</b>	Mbo+/hbo werk- en denkniveau.
<b>KENNIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennis van en inzicht in het journalistieke proces, beeld, vormgeving en techniek.</li> <li>- Kennis van en inzicht in de offline en online formules van de organisatie.</li> <li>- Kennis van media- en brancheontwikkelingen ten aanzien van het aandachtsgebied.</li> <li>- Uitgebreide kennis van grafische offline en online vormgeving.</li> <li>- Kennis van offline en online toepassingen.</li> </ul>
<b>COMPETENTIES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plannen en organiseren</li> <li>- Schriftelijke en mondelinge communicatie</li> <li>- Initiatief tonen</li> </ul>

### Bijlage 3 Indelingen referentiefuncties

Funcnieniveau	Hoofdredactie	Redactie	Vormgeving
H	Hoofdredacteur C		
G	Hoofdredacteur B		
F	Hoofdredacteur A Adjunct Hoofdredacteur		
E		Hoofd (Deel)redactie (Online) Redacteur C	
D		(Online) Redacteur B Eindredacteur	Hoofd Vormgeving
C		(Online) Redacteur A	Vormgever
B			

## Bijlage 4 Format functiebeschrijving

Onderstaand format dient als voorbeeld voor het opstellen van een functiebeschrijving en volgt de indeling van de referentiefuncties.

### 1) ALGEMENE KENMERKEN

*Deze ruimte kan gebruikt worden om de context waarbinnen de functie werkzaam is te beschrijven of om de contacten die de functie kenmerken te benoemen.*

### 2) DOEL VAN DE FUNCTIE

*Hier wordt kort en krachtig het doel van de functie geformuleerd: waarom heeft de organisatie deze functie nodig, waarom is de functionaris aangenomen?*

### 3) ORGANISATORISCHE POSITIE

*Hier wordt opgenomen van wie de functionaris leiding ontvangt en aan wie eventueel leiding wordt gegeven. Eventueel kan hierbij gebruik worden gemaakt van een organogram.*

### 4) RESULTAATGEBIEDEN

#### 1. Welk (deel)resultaat moet bereikt worden

- Welke processtappen moeten er gezet worden.
- ...
- ...
- ...

*Resultaat: Wat is het uiteindelijke resultaat als een en ander op juiste wijze is uitgevoerd.*

#### 2. ....

- ....

*Resultaat: .....*

#### 3. ....

- ....

*Resultaat: .....*

### 5) PROFIEL VAN DE FUNCTIE

*Kennis*

- Welke kennis is benodigd om de functie goed uit te kunnen voeren?

*Vaardigheden/competenties*

- Welke vaardigheden/competenties zijn nodig om de functie goed uit te kunnen voeren?



## **Bijlage 5 Uitleg MNT**

In deze bijlage wordt beschreven op welke wijze het waarderen en indelen van functies plaatsvindt. Eerst wordt kort beschreven wat functiewaardering inhoudt. Daarna wordt de functiewaarderingsmethode die de functiegroep Vaktijdschriftjournalisten hanteert, toegelicht. Vervolgens wordt ingegaan op het indelingsadvies dat medewerkers krijgen als toelichting op het indelingsbesluit (een besluit dat genomen is door de organisatie voor de betreffende functie die is toegewezen aan de medewerker).

### **Functiewaardering algemeen**

In iedere organisatie treffen we, afhankelijk van de omvang, een klein of groot aantal functies aan om het doel van de betrokken organisatie te bereiken. Sommige functies zijn eenvoudig, andere zijn complex van aard en vereisen de nodige kennis en ervaring. De vraag is hoe kan worden bepaald welke functie zwaarder is dan de andere en waarom. Waarom wordt de ene functie beter beloond dan de andere? Functiewaardering zorgt voor de onderbouwing van deze 'weging'.

Maar wat is functiewaardering nu precies? Het komt kortweg hier op neer: functiewaardering is het plaatsen van functies in een rangorde ten opzichte van elkaar. Een functiewaarderingssysteem is de methode (de meetlat, een geheel van normen) die wordt toegepast om deze rangorde tot stand te kunnen brengen. De functiegroep Vaktijdschriftjournalisten maakt gebruik van de Bakkenistmethode voor functiewaardering. In het vervolg komen we nog uitgebreid terug op hoe de Bakkenistmethode voor functiewaardering werkt.

Door functiewaardering toe te passen wordt de onderlinge verhouding tussen functies bepaald. Aan de hand daarvan wordt bepaald welke functie zwaarder wordt beloond dan een andere functie. De functie wordt daarvoor eerst vastgelegd in een functiebeschrijving; deze wordt gewaardeerd en ingedeeld. Vervolgens wordt de bijbehorende salarisschaal vastgesteld. Deze is terug te vinden in de salaristabel in de cao.

### **De functiewaarderingsmethode**

De functies die in het referentiegebouw van de cao voor de functiegroep Vaktijdschriftjournalisten zijn opgenomen, zijn gewaardeerd volgens de Bakkenistmethode voor functiewaardering. Om tot een rangorde van functies te komen, bekijkt deze methode iedere functie op circa 100 punten. Deze functiewaarderingsmethode vormt daardoor een verfijnde manier om in te delen. Er zijn immers veel nuances mogelijk. Voor de functies die binnen de functiegroep Vaktijdschriftjournalisten voorkomen, wordt gebruik gemaakt van een afgeleide, eenvoudiger methode: de MNT-methode voor de cao voor Dagbladjournalisten (MNT staat voor Methodische Niveau Toekenning). De circa 100 punten die de methode gebruikt om een functie te waarderen, zijn bij MNT teruggebracht tot negen competentiedomeinen, ook wel functie-eisen genoemd.

De volgende paragraaf behandelt de functie-eisen die de relatieve 'zwaarte' van een functie bepalen. MNT voor de functiegroep Vaktijdschriftjournalisten bevat de volgende competentiedomeinen of functie-eisen: Kennis, Probleemoplossend, initiërend en organiserend vermogen, Sociale vaardigheden, Risico's, verantwoordelijkheden en invloed, Uitdrukkingsvaardigheid, Motorische vaardigheden, Oplettendheid, Overige functiegebonden competenties en Bezwarende werkomstandigheden.

Bij deze competentiedomeinen horen normteksten. Deze normteksten geven per competentiedomein een toelichting op de onderscheiden niveaus. Bij het indelen wordt per competentiedomein het bijpassende niveau voor de in te delen functie bepaald. Dat wordt ook wel het waarden van functies genoemd (het toekennen van een niveau per competentiedomein).

## **De negen competentiedomeinen**

In deze paragraaf volgt een korte toelichting op de negen competentiedomeinen.

### *Kennis*

Het gaat hier om het weten en kennen van alle gegevens die men nodig heeft om de functie te kunnen vervullen. Het kan gaan om parate kennis, vakkennis, maar ook om kennis van procedures, specifieke wetskennis of specifieke branchekennis.

### *Probleemoplossend, initiërend en organiserend vermogen*

Het probleemoplossend vermogen dat nodig is in de functie staat centraal bij competentiedomein. Welke problemen moet men oplossen? Welke keuzes moet en mag men maken voor het oplossen van die problemen? Zijn daarvoor instructies, richtlijnen of procedures beschreven of zijn slechts hoofd- of beleidslijnen beschikbaar? Kortom: welke beslissingen mag men nemen en welke handelingsvrijheid heeft men bij het oplossen van de problematiek in de functie.

### *Sociale vaardigheden*

Het gaat hierbij om het onderhouden van (interne en externe) contacten. Het niveau van sociale vaardigheden is afhankelijk van de hoeveelheid en intensiteit van die contacten. Het kan gaan om het verstrekken van informatie (een antwoord op een vraag), het voeren van onderhandelingen of het verdedigen van standpunten van de eigen afdeling of organisatie.

Bovendien bestaat Sociale vaardigheden uit het geven van leiding aan anderen.

Leidinggeven is namelijk vooral een kwestie van sociale vaardigheden. U kunt hierbij denken aan invoelend vermogen, het stimuleren en motiveren van anderen, maar ook aan het uitoefenen van gezag en het beheersen van conflictsituaties.

### *Risico's, verantwoordelijkheden en invloed*

Eenzijds bestaat dit onderdeel uit het afbreukrisico dat een functie met zich meebrengt. Hoeveel schade kan de functionaris ('gewoon', door het werk uit te voeren) aan de organisatie berokkenen? Het gaat om zowel materiële (financiële) als immateriële zaken (schade berokkenen aan het imago van de organisatie).

Ten tweede bestaat deze functie-eis uit de verantwoordelijkheid voor het leveren van kwaliteit, voor het realiseren van doelstellingen of voor het afwegen van offers en resultaten (onder meer in financiële zin).

Invloed heeft tot slot betrekking op de invloed die wordt uitgeoefend op het beleid van de organisatie en het instrumentarium (marketing, personeel, financieel) dat moet worden ingezet om de organisatiedoelstellingen te kunnen bereiken.

### *Uitdrukkingsvaardigheid*

De functie-eis Uitdrukkingsvaardigheid heeft betrekking op communicatieve vaardigheden, zowel mondelinge als schriftelijke. Lastige onderwerpen en een grote diversiteit aan

doelgroepen leiden tot een hoger niveau van uitdrukkingsvaardigheid. Non-verbale communicatie kan ook deel uitmaken van Uitdrukkingsvaardigheid.

#### *Motorische vaardigheden*

Het gaat bij deze functie-eis om de vereiste fijn-motorische lichaamsbewegingen beheerst uit te voeren. Het gaat dan om de complexiteit van de bewegingen en om de eisen die aan de beweging worden gesteld. Hoe snel, of hoe nauwkeurig moet de beweging zijn? Dit wordt onder meer bepaald door de consequenties (zoals schade, letsel en efficiency verlies) die deze hebben, wanneer hieraan niet wordt voldaan. De beheersing van de elementaire bewegingen als lopen, zitten, staan wordt op deze functie-eis niet gewaardeerd. Het gaat hier om de functionele bewegingsvaardigheid die nodig is: zonder deze geoefende bewegingsvaardigheid zou de functionaris de werkzaamheden niet uit kunnen voeren.

#### *Oplettendheid*

Het gaat hierbij om de diversiteit van werkzaamheden waarop tegelijkertijd moet worden gelet. Zowel routinematige, monotone werkzaamheden (steeds hetzelfde), als steeds afwisselende situaties (hectisch, heterogeen), waarbij het van belang is dat niets over het hoofd wordt gezien worden hierin meegenomen.

#### *Overige functiegebonden competenties*

Hierbij gaat het om een combinatie van specifieke functiekenmerken:

- volharding en doorzettingsvermogen (bijvoorbeeld bij het bewerkstelligen van veranderingen).
- ordelijk, systematisch en hygiënisch werken.
- integriteit en het omgaan met vertrouwelijke gegevens .
- representativiteit (ook klantvriendelijkheid).
- gevoel voor materiaal, machines en apparatuur (bijvoorbeeld een kok die moet proeven of het eten op smaak is of een technisch specialist die aan het gezoem van een elektromotor hoort waar de storing dreigt).
- psychische belasting (stress, tegen deadlines aan werken).

#### *Bezwarende werkomstandigheden*

Het gaat hierbij om bezwarende werkomstandigheden als fysieke belasting (tillen, sjouwen, veel lopen en staan). Het gaat ook om werkomstandigheden zoals lawaai, trillingen, kou en warmte, stank van gassen of dampen, et cetera of het risico dat persoonlijk lichamelijk letsel wordt opgelopen.

### **Het functie-eisenpatroon**

Per competentiedomein wordt een beperkt aantal niveaus met normteksten onderscheiden: voor de meest niveaubepalende competentiedomeinen Kennis, Probleemoplossend, initiërend en organiserend vermogen, Sociale vaardigheden, Risico's, verantwoordelijkheden en invloed loopt dit van A tot en met J. Voor de andere competentiedomeinen Uitdrukkingsvaardigheid, Motorische vaardigheden, Oplettendheid, Overige functiegebonden competenties en Bezwarende werkomstandigheden loopt dit van A tot en met G of H. De zwaarte van elk niveau wordt aangeduid met een lettercode, waarbij de A het 'lichtst' is en bijvoorbeeld de J respectievelijk G of H het 'zwaarst'. Een functie-eisenpatroon is een combinatie van de toegekende letter- of niveauscores (op basis van de normteksten) aan de negen competentiedomeinen.

Er zijn twee mogelijkheden om een functie te waarderen.

1. Wanneer het een functiebeschrijving uit het functiehandboek is, hoeft de functie feitelijk niet meer te worden gewaardeerd. Deze is al gewaardeerd en ingedeeld in een functiegroep.
2. Wanneer er aan een functiebeschrijving uit het referentiebestand enkele taken zijn toegevoegd of juist weggelaten of er is een geheel nieuwe functie beschreven dan wordt deze gewaardeerd en ingedeeld door de MNT-methode. MNT wordt toegepast door middel van een webbased applicatie, FUWA Online. Door toepassing van deze methode wordt aan elk competentiedomein een waarderingsniveau toegekend en met een lettercode ingevoerd in FUWA Online. FUWA Online zoekt op basis van deze combinatie van letters (functie-eisenniveaus) de beste passende indeling voor de functie.

### **Indelingsadvies**

Wanneer een functie is gewaardeerd en ingedeeld met de MNT-methode wordt deze indeling voorzien van een indelingsadvies. Het indelingsadvies wordt in ieder geval bekend gemaakt aan de werknemer en diens leidinggevende.

### **FUWA Online**

Wilt u uw eigen functies waarderen en indelen door toepassing van MNT dan is dat mogelijk door een licentie te nemen op FUWA Online. Deze webbased applicatie ondersteunt het vergelijkings- en indelingsproces van MNT.

U betaalt voor FUWA Online jaarlijks licentiekosten. Deze kosten zijn gebaseerd op het aantal fte dat valt onder de werkingssfeer van de functiegroep Vaktijdschriftjournalisten binnen uw organisatie. In de jaarlijkse licentie is een opleiding in de toepassing van MNT voor 1 persoon per jaar inbegrepen. Kijk voor de tarieven op [www.fuwa-online.nl/tarieven](http://www.fuwa-online.nl/tarieven). U kunt via deze website ook een licentie aanvragen.

MNT toepassen zonder een licentie op FUWA Online is mogelijk. U laat dan de waardering en indeling van uw functies door een adviseur van Human Capital Group doen. Neem eventueel contact op via [info@humancapitalgroup.nl](mailto:info@humancapitalgroup.nl).