

Functieclassificatie

Synthese van de verslaggeving van de intervisies in 2017 bij het gebruik van de wegingsmethodiek van de Vlaamse overheid

(versie 14/01/2018)

Inhoud

| | |
|--|----|
| Tips bij functieweging | 6 |
| Als inleiding worden eerst een aantal algemene principes herhaald..... | 8 |
| Hoe de juiste functiefamilie kiezen?..... | 9 |
| Hoe moeten functies die omwille van een reorganisatie tijdelijk een gewijzigd takenpakket hebben toegewezen worden aan een functiefamilie? | 9 |
| Aan welke functiefamilie worden 'juristen' toegewezen? | 9 |
| Enkele voorbeelden | 9 |
| Aan welke functiefamilie worden 'IT-profielen' toegewezen?..... | 10 |
| Enkele voorbeelden | 10 |
| Functiefamilie lager kader | 11 |
| Indeling in de functiefamilie lager kader of operationeel leidinggeven | 11 |
| Enkele voorbeelden | 12 |
| Indeling in een klasse | 13 |
| Functiefamilie operationeel leidinggeven | 16 |
| Indeling in de functiefamilie lager kader of operationeel leidinggeven | 16 |
| Enkele voorbeelden | 17 |
| Indeling in een klasse | 18 |
| Functiefamilie middenkader | 20 |
| Indeling in de functiefamilie middenkader | 20 |
| Indeling in een klasse | 20 |
| Functiefamilie projectmanagement..... | 25 |
| Indeling in de functiefamilie technisch specialist of projectmanagement | 25 |
| Enkele voorbeelden | 25 |

| | |
|--|----|
| Indeling in een klasse | 25 |
| Functiefamilie themaspecialist | 30 |
| Indeling in de functiefamilie themaspecialist of organisatie-ondersteunend | 30 |
| Enkele voorbeelden | 30 |
| Indeling in de functiefamilie themaspecialist of technisch specialist..... | 30 |
| Indeling in de functiefamilie themaspecialist of controle en audit | 30 |
| Enkele voorbeelden | 31 |
| Indeling in een klasse | 31 |
| Functiefamilie praktisch uitvoerend | 36 |
| Indeling in een klasse | 36 |
| Functiefamilie organisatie-ondersteunend | 40 |
| Indeling in de functiefamilie organisatie-ondersteunend of themaspecialist..... | 40 |
| Enkele voorbeelden | 40 |
| Indeling in de functiefamilie organisatie-ondersteunend of technisch specialist..... | 40 |
| Indeling in de functiefamilie organisatie-ondersteunend of klanten-adviserend | 40 |
| Indeling in de functiefamilie organisatie-ondersteunend of beleidsfuncties..... | 41 |
| Wat wordt verstaan onder beleidsimplementatie? Hoe ver gaat dit? | 41 |
| Enkele voorbeelden | 42 |
| Indeling in een klasse | 42 |
| Functiefamilie technisch specialist | 49 |
| Indeling in de functiefamilie technisch specialist of projectmanagement..... | 49 |
| Enkele voorbeelden | 49 |
| Indeling in een klasse | 49 |

| | |
|---|----|
| Funcatiefamilie Beleidsfuncties | 54 |
| Indeling in de functiefamilie beleidsfuncties | 54 |
| Indeling in de functiefamilie beleidsfuncties of dossierbeheerder (externe aanvragen)..... | 54 |
| Indeling in de functiefamilie beleidsfuncties of organisatie-ondersteunende functies | 54 |
| Wat wordt verstaan onder beleidsimplementatie? Hoe ver gaat dit?..... | 55 |
| Enkele voorbeelden | 55 |
| Indeling in een klasse | 55 |
| Funcatiefamilie Controle en Audit | 62 |
| Indeling in de functiefamilie controle en audit of dossier- en gegevensbeheer | 62 |
| Enkele voorbeelden | 62 |
| Indeling in de functiefamilie controle en audit of themaspecialist | 62 |
| Enkele voorbeelden | 62 |
| Indeling in een klasse | 63 |
| Funcatiefamilie Klantenadviserende functies..... | 69 |
| Indeling in een functieklasse..... | 69 |
| Funcatiefamilie Administratief ondersteunend..... | 75 |
| Indeling in de functiefamilie administratief ondersteunend of dossier- en gegevensbeheerder (externe aanvragen) | 75 |
| Enkele voorbeelden | 75 |
| Indeling in een functieklasse..... | 75 |
| Funcatiefamilie Dossier- en gegevensbeheerder | 83 |
| Indeling in de functiefamilie dossier- en gegevensbeheerder of administratief ondersteunend | 83 |
| Indeling in een functieklasse..... | 83 |
| Funcatiefamilie Dossierbeheerder externe aanvragen | 87 |

| | |
|--|----|
| Indeling in de functiefamilie dossierbeheerder externe aanvragen of administratief ondersteunende functies | 87 |
| Indeling in een functieklasse..... | 87 |

Tips bij functieweging

Functieclassificatie is het proces van inventariseren, beschrijven, analyseren, wegen en classificeren van functies en maakt de relatieve zwaarte duidelijk van een functie t.o.v. andere functies.

De Vlaamse overheid maakt gebruik van een organisatie-eigen wegingsmethodiek om alle functies toe te wijzen aan een functiematrix. Daarbij bepaalt de zwaarte van een functie de exacte plaats in de functiematrix.

Om orde te scheppen in de veelheid aan functies binnen de Vlaamse overheid, worden deze functies geclusterd in functiefamilies. De functiefamilies worden opgedeeld in functieklassen.



Funciematrix van de Vlaamse overheid

| Funcieklasse | Lager kader | Middenkader | Operationeel leiding geven | Project- management | Administratief ondersteunend | Controle en audit | Dossierbeheerder - externe aanvragen | Dossier- en gegevensbeheerder | Klantenadviseur | Organisatie- ondersteunend | Praktisch uitvoerend | Technisch specialist | Themaspecialist | Beleidsfuncties | Onderzoeksfuncties | Funcieklasse |
|--------------|-------------|-------------|-------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|-------------------|---|----------------------------------|-----------------|-------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|-----------------|--------------------|--------------|
| Aansturing | | | | Organisatie en/of maatschappij | | | | | | | | Beleidsbepalers | | | | |
| ... | | | | | | | | | | | | | | | | ... |
| 22 | | | | | | | | | | | | | | | | 22 |
| 21 | | | | | | | | | | | | | | | | 21 |
| 20 | | 20 | | 20 | | | | | | | | | | 20 | | 20 |
| 19 | | 19 | | 19 | | | | | 19 | | 19 | | | 19 | 19 | 19 |
| 18 | 18 | 18 | | 18 | | 18 | | 18 | 18 | | 18 | | | 18 | 18 | 18 |
| 17 | 17 | | | 17 | | 17 | 17 | | 17 | 17 | | | | 17 | 17 | 17 |
| 16 | 16 | | | 16 | | 16 | 16 | | 16 | 16 | | | | 16 | 16 | 16 |
| 15 | 15 | | | 15 | 15 | 15 | | 15 | 15 | | 15 | 15 | | 15 | 15 | 15 |
| 14 | | | 14 | | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | | | 14 | 14 | | | 14 |
| 13 | | | 13 | | 13 | 13 | 13 | 13 | | | | 13 | | | | 13 |
| 12 | | | 12 | | 12 | 12 | 12 | 12 | | | | 12 | | | | 12 |
| 11 | | | | 11 | | 11 | 11 | | | 11 | | 11 | | | | 11 |
| 10 | | | | 10 | | | 10 | | | 10 | | | | | | 10 |
| 9 | | | | 9 | | | | | | 9 | | | | | | 9 |
| 8 | | | | 8 | | | | | | 8 | | | | | | 8 |
| 7 | | | | 7 | | | | | | 7 | | | | | | 7 |
| 6 | | | | | | | | | | | | | | | | 6 |

De wegingsmethodiek bepaalt aan de hand van een aantal ja/nee-vragen de functiefamilie waartoe een functie behoort (facultatief).

Per functiefamilie zijn er een aantal indelingscriteria (o.a.. complexiteit van de vragen of opdrachten, interpersoonlijke relaties, afstemming met anderen, beleidsadvies, impact op budgetten, mate van interpretatie, ...) die bepalen tot welke klasse van de functiefamilie een functie behoort. Het indelingsinstrument vraagt om een waarde toe te kennen aan die indelingscriteria en wijst zo uiteindelijk de functie toe aan een functieklasse van een functiefamilie (verplicht).

Er is een sterke vraag naar een methode die helpt om de indelingscriteria organisatiebreed zo gelijk mogelijk te interpreteren en toe te passen. Om die reden werden in het najaar 2017 interviews georganiseerd per functiefamilie. Dit document is een synthese op de verslaggeving van die interviews. Af en toe worden functies anoniem gemaakt.

Als inleiding worden eerst een aantal algemene principes herhaald

- Kijk verder dan de functietitel
- Het gaat over de weging van de functie (= de stoel), niet de functiehouder. Er moet abstractie gemaakt worden van de persoonlijke kenmerken van functiehouders (diploma, verloning, wijze van presteren, ...)
- Focus op de meest aanwezige, structurele, kritische processen, verantwoordelijkheden, verwachtingen, ... in de functie; weeg wat doorgaans van de functie verwacht wordt; dit vertaalt zich in bepaalde acties/(voorbeeld)activiteiten/output
- Weeg een correcte, normale functieervulling, niet het afbreukrisico
- Motiveer, illustreer, argumenteer met voorbeelden en feiten de waarde die gegeven wordt aan de indelingscriteria. Dat zal je helpen bij de communicatie, kalibratie en eventueel bij geschillen
- Vorm een volledig beeld van de functie; informeer je over de functie-inhoud indien onduidelijk of onvolledig in de functiebeschrijving, bij voorkeur bij de leidinggevende
- Lees elk indelingscriterium aandachtig. Elk woord heeft belang
- Bekijk vooraf alle criteria die bij een bepaalde functiefamilie horen om een totaaloverzicht te hebben en te vermijden dat eenzelfde verantwoordelijkheid bij verschillende criteria wordt gewaardeerd
- Gis niet bij de interpretatie van indelingscriteria, maar gebruik hulpmiddelen zoals deze handleiding
- Een functieklasse beschrijft de uitvoering van een functie op kruissnelheid, de laagste klasse van een functiefamilie mag dus niet geïnterpreteerd worden als een instapniveau
- Benchmark je wegingsresultaten van 'interdepartementale' functies met collega's-specialisten en ga daarbij verder dan de functietitel
- Wijs op het belang voor de organisatie van correcte wegingen (interne billijkheid, geen onder- of overbetaling, uitdagende functies, ...)
- Maak bij functieweging abstractie van budget en beloningsbeleid
- De functie 'vandaag' wordt bekeken (met het oog op morgen)
- Als niet aan alle componenten van een waarde voldaan is dient de lagere waarde gekozen te worden
- Waarden zijn cumulatief: hogere waarde veronderstelt dat de functie ook aan de lagere waarden beantwoordt
- Maak bij functieweging abstractie van het feit of het al dan niet gaat om een knelpuntfuncties. Voor knelpuntfuncties zal er in het vernieuwde LBB aanvullend op de beloning op basis van functiezwaarte een arbeidsmarkttoelage voorzien worden.
- Neem enkel op in de functiebeschrijving **wat de organisatie werkelijk verwacht** van de functie (functie gebonden taken) en waarop de functiehouder dan ook beoordeeld zal worden. Taken die door de functiehouder opgenomen worden zonder dat dit expliciet verwacht wordt door

de organisatie (persoonsgebonden taken) horen niet thuis in de functiebeschrijving en worden dus ook niet mee gewogen. Ze kunnen wel ontwikkelingsgericht benaderd worden om medewerkers te kans te geven om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen die hen helpen om te ontwikkelen in de richting van een andere (zwaardere) functie

Hoe de juiste functiefamilie kiezen?

Om een gepaste toewijzing aan een functiefamilie te doen:

- Is het belangrijk om de klemtoon te leggen op de kernaspecten van de functie
- Kijk ook naar de finaliteit van de dienst en de organisatie om een functiefamilie te kiezen
- Tot slot kan je de resultaatsgebieden en indelingscriteria van de functiefamilies consulteren om te kijken bij welk proces de functie het best aansluit. Een optie is om een major-minor onderscheid te maken in de functiebeschrijving. Eventueel kunnen er bij het opmaken van de functiebeschrijving enkele resultaatsgebieden van een andere functiefamilie worden overgenomen om de volledige functie te capteren.

Hoe moeten functies die omwille van een reorganisatie tijdelijk een gewijzigd takenpakket hebben toegewezen worden aan een functiefamilie?

Taken die slechts tijdelijk tot het takenpakket behoren, worden niet opgenomen in de functiebeschrijving en dus ook niet gewogen. Enkel het structurele takenpakket wordt gewogen. Als de tijdelijke taken substantieel zwaarder zijn dan het normale takenpakket kan hier een tijdelijke functieverzwaren tegenover geplaatst worden.

Aan welke functiefamilie worden 'juristen' toegewezen?

Juristen kunnen in verschillende functiefamilies ingedeeld worden, afhankelijk van de inhoud van hun functie.

Enkele voorbeelden

| Organisatie-ondersteunend | Klanten-adviserend | Beleidsfuncties |
|--|--|---|
| - Een jurist die een bepaalde dienstverlening en instrumenten ontwikkelt | - Een jurist die juridische correctheid van documenten, besluiten,.. verifieert en hierover advies geeft - Een jurist die wetteksten schrijft en vanuit zijn specialisatie advies verstrekt over ene bepaalde materie | - Een jurist die in nauwe samenwerking met het kabinet beleid maakt |

Aan welke functiefamilie worden 'IT-profielen' toegewezen?

IT-profielen kunnen in verschillende functiefamilies (organisatie-ondersteunend, klanten adviserend, themaspecialist, technisch specialist, praktisch uitvoerend,...) terecht komen afhankelijk van de inhoud van hun functie.

Systeemontwerpers en IT-infrastructuur-architecten bouwen de technische modellen → Technisch specialist.

Programmeurs voeren de plannen uit en schrijven de programmeertaal voor de software; ze passen dezelfde gespecialiseerde technieken steeds toe op andere projecten → Themaspécialist.

Enkele voorbeelden

| Themaspecialist | Technisch specialist | Klanten adviserend | Organisatie-ondersteunend |
|---|---|---|---|
| Programmeurs die de programmeertaal voor software schrijven | Systeemontwerpers en IT-infrastructuur-architecten die technische modellen bouwen | Business analist die de schakel is tussen de business en de technische toepassing, frequent overleg pleegt met interne en/of externe klanten om op zoek te gaan naar een technische oplossing op maat van de klant, de business analyseert en advies geeft aan diverse partijen | Business analist die de schakel vormt tussen de business en de technische toepassing en vooral mee denkt over de uitbouw van de dienstverlening |

Funciefamilie lager kader

Indeling in de funciefamilie lager kader of operationeel leidinggeven

Een functie hoort thuis in de cluster aansturing als de functie **minstens de helft van de tijd** investeert in **leidinggevende taken** (plannen, coachen, opvolgen, coördineren, budgetbeheer, prestatie management, ...). De nadruk in de functie ligt op het leidinggeven en minder op vakkennis. Dat is pas het geval als het team waaraan leiding gegeven wordt voldoende groot is, met name minimum een 10-tal personen.

In de wegingsmethodiek wordt hiernaar gepeild met de volgende **vraag in de indelingsboom** voor toewijzing van een functie aan een funciefamilie:

| | |
|--|--|
| Ligt de nadruk in de functie op het leidinggeven, eerder dan op de andere aspecten van de functie? | Betreft het hier een in hoofdzaak leidinggevende functie of is de praktische/inhoudelijke bijdrage van de functie belangrijker? Met andere woorden: gaat het over een functie die minstens de helft van de tijd investeert in leidinggevende taken (planning, coördinatie, budget, coaching, prestatie management, ...)? |
|--|--|

Om te kiezen voor de **funciefamilie lager kader**, is het noodzakelijk dat de functie de **doelstellingen van een hogere entiteit vertaalt** naar concrete doelstellingen voor de eigen dienst of het eigen team. De functie denkt mee na over de strategie.

In de wegingsmethodiek wordt hiernaar gepeild met de volgende **vraag in de indelingsboom** voor toewijzing van een functie aan een funciefamilie:

| | |
|---|--|
| Stelt de functie <u>concrete doelstellingen</u> op voor de eigen dienst of het eigen team <u>op basis van</u> de doelstellingen van de <u>hogere entiteit</u> ? | De hogere entiteit slaat op het geheel waar de eigen entiteit rechtstreeks deel van uitmaakt, bijvoorbeeld een dienst maakt deel uit van een afdeling. |
|---|--|

Bijkomend moet de functie een geheel van activiteiten aansturen met vooral **gespecialiseerde, inhoudelijke en conceptuele profielen** die om hun functie volwaardig te kunnen uitvoeren een werk- en denkniveau nodig hebben overeenstemmend met een master of minimum een professioneel gerichte bachelor of gelijk waardig door ervaring.

In de wegingsmethodiek wordt hiernaar gepeild met de volgende **vraag in de indelingsboom** voor toewijzing van een functie aan een funciefamilie:

| | |
|--|--|
| <p>Stuurt de functie een geheel van activiteiten aan met vooral gespecialiseerde, inhoudelijke eerder dan uitvoerende, operationele profielen?</p> | <p>Er wordt leiding gegeven aan functies waarvoor brede of gespecialiseerde (grondige theoretische) kennis van (organisatie-eigen) methoden, technieken, regelgeving en processen vereist is. Kennis is het gevolg van op toepassing georiënteerde theoretische achtergrond. Dieptekennis van minstens één expertisegebied of goede kennis van verschillende expertisegebieden kan vereist zijn. Expertisegebieden kunnen technisch, gespecialiseerd of wetenschappelijk zijn.</p> |
|--|--|

Bij de functiefamilie **operationeel leidinggeven** ligt de nadruk op het aansturen van de **dagelijkse werkzaamheden** van het team. Bijkomend stuurt de functie een geheel van activiteiten aan met vooral **gespecialiseerde, praktische en operationele profielen** die om hun functie volwaardig te kunnen uitvoeren een werk- en denkniveau nodig hebben dat hoogstens overeenstemt met een professioneel gerichte bachelor of gelijkwaardig door ervaring.

In de wegingsmethodiek wordt hiernaar gepeild met de volgende **vraag in de indelingsboom** voor toewijzing van een functie aan een functiefamilie:

| | |
|---|--|
| <p>Is de functie voornamelijk bezig met operationeel plannen, organiseren en coördineren van de dagelijkse werkzaamheden van het team (operationeel leidinggeven) op basis van de door de hogere entiteit vastgelegde doelstellingen?</p> | <p>Er wordt leiding gegeven aan functies waarvoor (brede of gespecialiseerde) kennis vereist is om (praktische) methoden en technieken, werkprocedures, regelgeving en processen toe te passen en/of bekwaamheid in het (gespecialiseerd) gebruik van materialen, technieken, apparatuur en gereedschappen. Kennis kan het gevolg zijn van op toepassing georiënteerde theoretische achtergrond.</p> |
|---|--|

Enkele voorbeelden

- VDAB: Teamleider van een werkwinkel stuurt bemiddelaars, instructeurs en accountmanagers aan => op de wip tussen operationeel leidinggeven en lager kader maar toch eerder doorslag naar lager kader, aangezien er aan diverse gespecialiseerde profielen leiding wordt gegeven.
- Departement Landbouw & Visserij: Aansturen van een buitendienst met dossierbehandelaars en themaspecialisten => operationeel leidinggeven want functie is voornamelijk bezig met het opmaken van de dagelijkse planning van de dienst en er is nog een diensthoofd dat de doelstellingen vertaalt in doelstellingen voor de buitendienst.
- Teamhoofd secretariaat en boekhouding: operationeel leidinggeven en processen uittekenen => processen uittekenen wordt beschouwd als operationeel leidinggeven want heeft betrekking op de goede organisatie van de eigen dienst en niet met input geven voor het hoger liggende beleid.

Indeling in een klasse

| Indelingscriteria | Waarde 1 | Waarde 2 | Waarde 3 |
|--|--|---|---|
| Aard van de activiteiten van de medewerkers | Medewerkers verrichten diverse inhoudelijke activiteiten binnen één discipline/vakgebied, gericht op de praktische uitvoering EN De activiteiten vereisen doorgaans een kennis- en denkniveau dat opgedaan is via een verdergezette opleiding of gelijkwaardig door ervaring | Medewerkers verrichten diverse, inhoudelijke activiteiten binnen meerdere disciplines/vakgebieden EN De activiteiten vereisen doorgaans een kennis- en denkniveau dat opgedaan is via een universitaire opleiding of gelijkwaardig door ervaring | Hooggekwalificeerde medewerkers die diverse, conceptuele, sterk gespecialiseerde, adviserende activiteiten verrichten, binnen meerdere disciplines of vakgebieden |
| Toelichting | <u>Doorgaans</u> gespecialiseerde, inhoudelijke uitvoering, ongeacht het aantal disciplines EN Kennis- en denkniveau via verdergezette opleiding of gelijkwaardig door ervaring => Eén discipline/vakgebied niet laten doorwegen in de beoordeling van dit criterium | <u>Doorgaans</u> gespecialiseerde, conceptuele activiteiten in 1 discipline EN Kennis- en denkniveau via een universitaire opleiding of gelijkwaardig door ervaring => Meerdere disciplines/vakgebieden niet laten doorwegen in de beoordeling van dit criterium | <u>Doorgaans</u> gespecialiseerde, conceptuele activiteiten in meerdere disciplines |
| Toelichting | <p>- Als de dienst/het team zowel praktische/operationele profielen als inhoudelijke/conceptuele profielen telt, moet er nagegaan worden welk profiel de meerderheid van de medewerkers heeft (zie bij toelichting van het indelingscriterium: doorgaans...)</p> <p>- Discipline/vakgebied moet bekeken worden op een hoog niveau, bijv. ICT, P&O (omvattende HRM, organisatieontwikkeling en diversiteit), juridische zaken, financiën en begroting, logistiek, kwaliteit, organisatiebeheersing, communicatie,...</p> <p>Voorbeelden van disciplines/vakgebieden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ VDAB: opleiding, bemiddeling ○ Vlaamse Waterweg: onderhoud, investeringen ○ dLV: dierlijke sector | | |

| | | | |
|--|--|---|---|
| Voorbeelden | Aansturen van een financiële dienst met overwegend boekhoudprofielen | | |
| Aantal medewerkers (direct + indirect) | < 15 medewerkers | | ≥ 15 medewerkers |
| Toelichting | <ul style="list-style-type: none"> - Indirect leidinggeven: heeft betrekking op getrapt leidinggeven. Als een functie leiding geeft aan een leidinggevende, dan worden de medewerkers van deze leidinggevende meegeteld als indirecte medewerkers. - Consultants die gedetacheerd zijn naar het team, worden meegeteld als zij als volwaardige medewerkers functioneren in het team (opdrachten krijgen van en aangestuurd worden door de leidinggevende, teamvergaderingen bijwonen,...). - Als het aantal medewerkers zich rond de grenzen van het indelingscriterium bevindt, bekijken hoeveel medewerkers de functie doorgaans aanstuurt en welke richting de personeelsbezetting op termijn uitgaat (PEP). | | |
| Voorbeelden | | | |
| Maatschappelijke zichtbaarheid en gevoeligheid van de materie | Het thema heeft weinig tot geen maatschappelijke zichtbaarheid <i>EN</i> Weerstand en tegengestelde belangen komen weinig voor binnen het thema | | Het thema heeft een matige maatschappelijke zichtbaarheid <i>EN/OF</i> Weerstand en tegengestelde belangen komen regelmatig voor binnen het thema |
| Toelichting | <ul style="list-style-type: none"> - Het gaat niet om het afbreukrisico: we beoordelen de maatschappelijke zichtbaarheid en gevoeligheid bij een goede uitoefening van de functie. - Maatschappelijke zichtbaarheid = zichtbaarheid van het thema in de maatschappij; moet bekeken worden in functie van de omvang van de groep waarop het thema impact heeft. - Gevoeligheid van de materie = het voorkomen van weerstand en tegengestelde belangen. - Materie/thema: het gaat om de materie/thema waarvoor de functie rechtstreeks verantwoordelijk is en niet de materie/thema van de afdeling of de gehele organisatie. - Intern = de hele Vlaamse overheid en daaraan verbonden organisaties zoals scholen, ziekenhuizen, sociale huisvestingsmaatschappijen, culturele organisaties, welzijnsinstellingen,... - Stel steeds de vraag of het de betrokken lager kader functie is die met de maatschappelijke zichtbaarheid en gevoeligheid van het thema geconfronteerd wordt of eerder een andere functie (vb. de leidend ambtenaar is diegene die in de wind staat)? | | |
| Voorbeelden | | | |
| Afstemming met anderen | Werkt binnen het agentschap/departement samen met een beperkt aantal actoren, waarvan de activiteiten nauw gelinkt | Stemt af en werkt samen met andere actoren, binnen en buiten het eigen agentschap/departement | Heeft voortdurend contacten met een waaier van verschillende actoren en stakeholders, binnen en buiten het agentschap/departement, waarbij overtuigd en onderhandeld moet |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | zijn met de activiteiten van de aan te sturen dienst | | worden om de doelstellingen van de dienst te kunnen realiseren |
| Toelichting | <p>In dit criterium zijn volgende componenten belangrijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Type contact: samenwerken, afstemmen, overtuigen, onderhandelen - Actoren: welke en aantal - Intern of extern - Frequentie (enkel bij waarde 3) | | |
| Voorbeelden | | | |
| Aard van de bijdrage aan het beleid | <p>Focus op het vertalen van het beleid naar operationele doelstellingen voor de dienst <i>EN</i> Geeft input aan het bovenliggende beleid, vanuit de praktijk en de specialisatie</p> | | <p>Werkt actief mee aan de ontwikkeling van het bovenliggende lange termijn beleid en ontwikkelt het beleid van de aan te sturen dienst</p> |
| Toelichting | <p>Vertalen van het beleid naar operationele doelstellingen voor dienst <i>EN</i> Vanuit praktijk en specialisatie input geven aan het beleid van de afdeling/de organisatie => input geven bijv. door een e-mail te sturen, in een gesprek met leidinggevende,...</p> | | <p>Ontwikkelen van het beleid van de aan te sturen dienst <i>EN</i> Actief meewerken aan ontwikkeling van het lange termijn beleid van de afdeling/de organisatie => meewerken veronderstelt voorstellen doen en deze ook uitwerken, bv. in werkgroepen => het gaat over het strategisch en tactisch inhoudelijk meewerken aan het beleid, niet over dienstverlening of procesoptimalisatie</p> |
| Voorbeelden | | | |
| Impact op budgetten | Niet van toepassing voor de functie | Heeft delegatie voor het beheer van toegekende budgetten | Maakt voorstellen met argumentatie op voor het verkrijgen van budgetten en verdedigt ze |
| Toelichting | | <ul style="list-style-type: none"> - Beheer = bevoegdheid om te beslissen hoe het toegewezen budget besteed wordt - De omvang van het budget is daarbij van geen belang | |
| Voorbeelden | | | |

Functiefamilie operationeel leidinggeven

Indeling in de functiefamilie lager kader of operationeel leidinggeven

Een functie hoort thuis in de cluster aansturing als de functie **minstens de helft van de tijd** investeert in **leidinggevende taken** (plannen, coachen, opvolgen, coördineren, budgetbeheer, prestatie management, ...). De nadruk in de functie ligt op het leidinggeven en minder op vakkennis. Dat is pas het geval als het team waaraan leiding gegeven wordt voldoende groot is, met name minimum een 10-tal personen.

In de wegingsmethodiek wordt hiernaar gepeild met de volgende **vraag in de indelingsboom** voor toewijzing van een functie aan een functiefamilie:

| | |
|--|--|
| Ligt de nadruk in de functie op het leidinggeven, eerder dan op de andere aspecten van de functie? | Betreft het hier een in hoofdzaak leidinggevende functie of is de praktische/inhoudelijke bijdrage van de functie belangrijker? Met andere woorden: gaat het over een functie die minstens de helft van de tijd investeert in leidinggevende taken (planning, coördinatie, budget, coaching, prestatie management, ...)? |
|--|--|

Om te kiezen voor de **functiefamilie lager kader**, is het noodzakelijk dat de functie de **doelstellingen van een hogere entiteit vertaalt** naar concrete doelstellingen voor de eigen dienst of het eigen team. De functie denkt mee na over de strategie.

In de wegingsmethodiek wordt hiernaar gepeild met de volgende **vraag in de indelingsboom** voor toewijzing van een functie aan een functiefamilie:

| | |
|---|--|
| Stelt de functie <u>concrete doelstellingen</u> op voor de eigen dienst of het eigen team <u>op basis van</u> de doelstellingen van de <u>hogere entiteit</u> ? | De hogere entiteit slaat op het geheel waar de eigen entiteit rechtstreeks deel van uitmaakt, bijvoorbeeld een dienst maakt deel uit van een afdeling. |
|---|--|

Bijkomend moet de functie een geheel van activiteiten aansturen met vooral **gespecialiseerde, inhoudelijke en conceptuele profielen** die om hun functie volwaardig te kunnen uitvoeren een werk- en denkniveau nodig hebben overeenstemmend met een master of minimum een professioneel gerichte bachelor of gelijk waardig door ervaring.

In de wegingsmethodiek wordt hiernaar gepeild met de volgende **vraag in de indelingsboom** voor toewijzing van een functie aan een functiefamilie:

| | |
|---|---|
| Stuurt de functie een geheel van activiteiten aan met vooral gespecialiseerde, inhoudelijke eerder dan uitvoerende, operationele profielen? | Er wordt leiding gegeven aan functies waarvoor brede of gespecialiseerde (grondige theoretische) kennis van (organisatie-eigen) methoden, technieken, regelgeving en processen vereist is. Kennis is het gevolg van op toepassing georiënteerde theoretische achtergrond. Dieptekennis van minstens één expertisegebied of goede kennis van verschillende expertisegebieden kan vereist zijn. Expertisegebieden kunnen technisch, gespecialiseerd of wetenschappelijk zijn. |
|---|---|

Bij de functiefamilie **operationeel leidinggeven** ligt de nadruk op het aansturen van de **dagelijkse werkzaamheden** van het team. Bijkomend stuurt de functie een geheel van activiteiten aan met vooral **gespecialiseerde, praktische en operationele profielen** die om hun functie volwaardig te kunnen uitvoeren een werk- en denkniveau nodig hebben dat hoogstens overeenstemt met een professioneel gerichte bachelor of gelijk waardig door ervaring.

In de wegingsmethodiek wordt hiernaar gepeild met de volgende **vraag in de indelingsboom** voor toewijzing van een functie aan een functiefamilie:

| | |
|--|---|
| Is de functie voornamelijk bezig met operationeel plannen, organiseren en coördineren van de dagelijkse werkzaamheden van het team (operationeel leidinggeven) op basis van de door de hogere entiteit vastgelegde doelstellingen? | Er wordt leiding gegeven aan functies waarvoor (brede of gespecialiseerde) kennis vereist is om (praktische) methoden en technieken, werkprocedures, regelgeving en processen toe te passen en/of bekwaamheid in het (gespecialiseerd) gebruik van materialen, technieken, apparatuur en gereedschappen. Kennis kan het gevolg zijn van op toepassing georiënteerde theoretische achtergrond. |
|--|---|

Enkele voorbeelden

- VDAB: Teamleider van een werkwinkel stuurt bemiddelaars, instructeurs en accountmanagers aan => op de wip tussen OL en LK maar toch eerder doorslag naar LK, aangezien er aan diverse gespecialiseerde profielen leiding wordt gegeven.
- Departement Landbouw & Visserij: Aansturen van een buitendienst met dossierbehandelaars en themaspecialisten => OL want functie is voornamelijk bezig met het opmaken van de dagelijkse planning van de dienst en er is nog een diensthoofd dat de doelstellingen vertaalt in doelstellingen voor de buitendienst.
- Teamhoofd secretariaat en boekhouding: operationeel leidinggeven en processen uittekenen => processen uittekenen wordt beschouwd als OL want heeft betrekking op de goede organisatie van de eigen dienst en niet met input geven voor het hoger liggende beleid.

Indeling in een klasse

| Indelingscriteria | Waarde 1 | Waarde 2 | Waarde 3 |
|---|--|--|---|
| Aard van activiteiten van de medewerkers | Medewerkers verrichten doorgaans routinematige, gelijksoortige taken die via ervaring of een beperkte on the job training aangeleerd worden | Medewerkers verrichten doorgaans diverse uitvoerende taken die een kennis- en denkniveau vereisen dat doorgaans opgedaan is via gespecialiseerde scholing | Medewerkers verrichten diverse inhoudelijke activiteiten binnen één discipline/vakgebied. <i>EN</i> De activiteiten vereisen doorgaans een kennis- en denkniveau dat opgedaan is via een verdergezette opleiding of gelijkwaardig door ervaring |
| Toelichting | <u>Doorgaans</u> routinematige, gelijksoortige taken <i>EN</i> Kennis- en denkniveau wordt verworven via ervaring of een beperkte on-the-job-training | <u>Doorgaans</u> diverse uitvoerende taken <i>EN</i> Kennis- en denkniveau wordt verworven via gespecialiseerde scholing (bv. metsers, elektriciens, etc.) | <u>Doorgaans</u> diverse inhoudelijke taken <i>EN</i> kennis- en denkniveau wordt verworven via verdergezette opleiding of gelijkwaardig door ervaring |
| Toelichting | <p>- Als de dienst/het team zowel uitvoerende als inhoudelijke profielen telt, moet er nagegaan worden welk profiel de meerderheid van de medewerkers heeft (zie bij toelichting van het indelingscriterium: doorgaans...)</p> <p>- Discipline/vakgebied moet bekeken worden op een hoog niveau, bijv. ICT, P&O (omvattende HRM, organisatieontwikkeling en diversiteit), juridische zaken, financiën en begroting, logistiek, kwaliteit, organisatiebeheersing, communicatie,...</p> <p>Voorbeelden van disciplines/vakgebieden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ VDAB: opleiding, bemiddeling ○ Vlaamse Waterweg: onderhoud, investeringen ○ dLV: dierlijke sector | | |
| Voorbeelden | | | |
| Optimalisatie van de werking | Geeft aan waar werkprocessen en -procedures kunnen geoptimaliseerd worden | Doet voorstellen ter optimalisatie van de werkprocessen en -procedures | Stelt nieuwe en uniforme werkprocessen en -procedures op, verdedigt en implementeert ze |
| Toelichting | Herkennen en melden van tekortkomingen aan werkprocessen en -procedures | Voorstellen doen om werkprocessen en -procedures te optimaliseren en deze ook uitwerken, individueel of door actief te participeren aan werkgroepen | Vanuit eigen expertise nieuwe voorstellen doen, verdedigen en invoeren |

| | | | |
|--|---|--|---|
| Voorbeelden | | | |
| Overleg | Afspraken maken met eigen medewerkers en leidinggevenden | Overleggen met het werkveld en (interne en/of externe) klanten | Zorgen voor goede afstemming en samenwerkingsrelaties via regelmatige contacten met het werkveld en (interne en/of externe) klanten |
| Toelichting | Maken van <u>afspraken</u> MET de eigen medewerkers en met andere leidinggevenden (bv. teamleider facility, hoofd schoonmaak, teamleider catering,... | <u>Overleggen</u> MET de eigen medewerkers en met andere leidinggevenden en met het werkveld (= stakeholders) en met interne/externe klanten | Zorgen voor <u>goede samenwerkingsrelaties</u> via regelmatige contacten MET de eigen medewerkers en met andere leidinggevenden en met het werkveld (= stakeholders) en met interne/externe klanten |
| Voorbeelden | | | |
| Beheersbaarheid van de opdracht | De voorspelbaarheid van de opdrachten is hoog <i>EN</i> De planning kan over het algemeen nageleefd worden | De planning kan over het algemeen nageleefd worden <i>EN</i> Onvoorziene omstandigheden kunnen om bijsturing vragen | Planning moet frequent bijgesteld worden in functie van onvoorziene omstandigheden |
| Toelichting | Dit indelingscriterium gaat over de beheersbaarheid en planning van de opdracht, niet over de planning wat betreft personeelsbezetting (= invulling van de opdracht) | | |
| Voorbeelden | Leidinggevende die verantwoordelijk is voor de bediening van een aantal sluizen: als een sluiswachter ziek is moet een andere sluiswachter uit een pool opgeroepen worden => de opdracht zelf, nl het bedienen van de sluizen, is heel voorspelbaar en moet niet bijgestuurd worden; enkel de inplanning van de medewerkers wijzigt | | |

Functiefamilie middenkader

Indeling in de functiefamilie middenkader

Een functie hoort thuis in de cluster aansturing als de functie **minstens de helft van de tijd** investeert in **leidinggevende taken** (plannen, coachen, opvolgen, coördineren, budgetbeheer, prestatie management, ...). De nadruk in de functie ligt op het leidinggeven en minder op vakkennis. Dat is pas het geval als het team waaraan leiding gegeven wordt voldoende groot is, met name minimum een 10-tal personen.

In de wegingsmethodiek wordt hiernaar gepeild met de volgende **vraag in de indelingsboom** voor toewijzing van een functie aan een functiefamilie:

| | |
|--|--|
| Ligt de nadruk in de functie op het leidinggeven, eerder dan op de andere aspecten van de functie? | Betreft het hier een in hoofdzaak leidinggevende functie of is de praktische/inhoudelijke bijdrage van de functie belangrijker? Met andere woorden: gaat het over een functie die minstens de helft van de tijd investeert in leidinggevende taken (planning, coördinatie, budget, coaching, prestatie management, ...)? |
|--|--|

Indeling in een klasse

| Indelingscriteria | Waarde 1 | Waarde 2 | Waarde 3 |
|---|--|-----------|------------|
| Aantal medewerkers (direct + indirect) | 15 tot 25 | 26 tot 75 | 76 of meer |
| Toelichting | <ul style="list-style-type: none"> - Indirect leidinggeven: heeft betrekking op getrapt leidinggeven. Als een functie leiding geeft aan een leidinggevende, dan worden de medewerkers van deze leidinggevende meegeteld als indirecte medewerkers. - Consultants die gedetacheerd zijn naar het team, worden meegeteld als zij als volwaardige medewerkers functioneren in het team (opdrachten krijgen van en aangestuurd worden door de leidinggevende, teamvergaderingen bijwonen,...). - Ondergrens op 15 medewerkers om creatie van nieuwe afdelingen en “wildgroei” aan afdelingshoofden tegen te gaan. Heeft eerder een signaalfunctie maar een functie kan wel ingedeeld worden in de functiefamilie middenkader als ze minder dan 15 medewerkers aanstuurt. - Als het aantal medewerkers zich rond de grenzen van het indelingscriterium bevindt, bekijken hoeveel medewerkers de functie doorgaans aanstuurt en welke richting de personeelsbezetting op termijn uitgaat (PEP). - Voor functies uit het middenkader die beduidend meer medewerkers aansturen dan 76 (vb. Provinciaal directeur bij de VDAB stuurt ca. 1000 medewerkers aan), kan dit ervaren worden als een verzwarend element. In dat geval dient goed bekeken te worden of voor een aantal andere indelingscriteria (vb. aard van de activiteiten van de afdeling of maatschappelijke zichtbaarheid en gevoeligheid van | | |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | de materie) een hogere waarde dient toegekend te worden in vergelijking met functies die een beduidend kleiner aantal medewerkers aansturen. Aangezien de wegingsmethodiek gebouwd is voor de hele VO waarbij afdelingen van 1.000 personen niet de standaard zijn, is er ook de mogelijkheid om in te roepen dat het gaat over een niet toewijsbare functie. | | |
| Voorbeelden | | | |
| Maatschappelijke zichtbaarheid en gevoeligheid van de materie | Zichtbaarheid van de activiteiten blijft vooral intern, binnen de Vlaamse overheid | Matige externe, maatschappelijke zichtbaarheid en gevoeligheid | Grote externe maatschappelijke zichtbaarheid met hoge media-, politieke en/of maatschappelijke gevoeligheid |
| Toelichting | Het thema heeft weinig tot geen maatschappelijke zichtbaarheid EN/OF Weerstand en tegengestelde belangen komen weinig voor binnen het thema = beperkte gevoeligheid van de materie | Matige externe, maatschappelijke zichtbaarheid EN Weerstand en tegengestelde belangen komen regelmatig voor binnen het thema = matige gevoeligheid van de materie | Grote externe maatschappelijke zichtbaarheid EN Weerstand en tegengestelde belangen zijn inherent aan het thema = hoge (media-, politieke en/of maatschappelijke) gevoeligheid van de materie |
| Toelichting | <ul style="list-style-type: none"> - Het gaat niet om het afbreukrisico: we beoordelen de maatschappelijke zichtbaarheid en gevoeligheid bij een goede uitoefening van de functie. - Maatschappelijke zichtbaarheid = zichtbaarheid van het thema in de maatschappij; moet bekeken worden in functie van de omvang van de groep - Gevoeligheid van de materie = het voorkomen van weerstand en tegengestelde belangen. - Thema/materie: het gaat om de materie/thema waarvoor de functie rechtstreeks verantwoordelijk is en niet de materie/ thema van de afdeling of de gehele organisatie. - Intern = de hele Vlaamse overheid en daaraan verbonden organisaties zoals scholen, ziekenhuizen, sociale huisvestingsmaatschappijen, culturele organisaties, welzijnsinstellingen,... - Stel steeds de vraag of het de betrokken middenkader functie is die met de maatschappelijke zichtbaarheid en gevoeligheid van het thema geconfronteerd wordt of eerder een andere functie (vb. de leidend ambtenaar is diegene die in de wind staat)? - Waarde 3 wordt enkel gegeven als de materie een grote maatschappelijke zichtbaarheid en gevoeligheid heeft EN de doelgroep die impact ondervindt groot is | | |
| Voorbeelden | - Afdelingshoofd van een afdeling die de lonen van het onderwijzend personeel uitbetaalt: als de lonen correct uitbetaald worden (cfr. geen rekening houden met afbreukrisico) heeft dit thema vnl. een | | - Afdelingshoofd gehandicaptenzorg: maatschappelijk zichtbaar en gevoelig thema (de witte woede, wachtlijsten in de gehandicaptenzorg,...) + heeft impact op een grote doelgroep (mensen met een handicap |

| | | | |
|--------------------------------|--|---|--|
| | interne zichtbaarheid en komen weerstand en tegengestelde belangen weinig voor - Afdelingshoofd van de afdeling verantwoordelijk voor de ICT van de afstandsbediening van de sluizen: als de bediening van de sluizen vlot verloopt (cfr. geen rekening houden met afbreukrisico) heeft dit thema vnl. een interne zichtbaarheid en komen weerstand en tegengestelde belangen weinig voor | | en hun familie, werkgevers(organisaties) en werknemers(organisaties) uit de gehandicaptensector,...) |
| Afstemming met anderen | Heeft hoofdzakelijk contacten met actoren en stakeholders meestal binnen het eigen departement/agentschap, waarbij overtuigd en onderhandeld moet worden om de doelstellingen van de afdeling te kunnen realiseren | Heeft hoofdzakelijk contacten met een waaier aan verschillende actoren en stakeholders binnen of buiten de Vlaamse overheid (overlegfora, andere departementen/agentschappen, burgers, bedrijven, andere organisaties,...), waarbij overtuigd en onderhandeld moet worden om de doelstellingen van de afdeling te kunnen realiseren | Heeft hoofdzakelijk contacten met waaier aan verschillende actoren en stakeholders meestal buiten de Vlaamse overheid (top sociale partners, vertegenwoordigers, grote belangengroepen, directiecomités, CEO, ministers, kabinetschefs,...), waarbij overtuigd en onderhandeld moet worden om de doelstellingen van het departement of agentschap te kunnen realiseren |
| Toelichting | <p>- Of men bij het overtuigen en onderhandelen een mandaat heeft om beslissingen te nemen, doet niet ter zake bij dit criterium; beslissingsbevoegdheid wordt meegenomen in criterium 'mate van impact op de strategie'.</p> <p>- Het woord 'hoofdzakelijk' is belangrijk => functies die een waarde 2 scoren kunnen ook contacten hebben met ministers, kabinetschefs... maar dit is niet het gros van hun contacten.</p> <p>- Vooral algemeen directeurs scoren op dit criterium een waarde 3. Functies van algemeen directeur worden gewogen via de functiefamilie middenkader.</p> | | |
| Voorbeelden | | | |
| Complexiteit van budget | Eerder lage complexiteit van financiële stromen | Gemiddelde complexiteit van financieringsstromen | Complexe en/of onzekere financieringsstromen (vb. klaverbladfinanciering, PPS-constructies ...) |
| Toelichting | Beheren van een budget: de functie krijgt een budget toegewezen en dient dit | De functie krijgt een budget toegewezen maar de besteding is complex en divers en | De functie dient aan fondsenwerving te doen en te onderhandelen over het budget |

| | | | |
|---|---|---|--|
| | volgens plan en processen te spenderen (salarissen, subsidies,...); weinig complexe rapportering | de functiehouder moet er zelf beslissingen over nemen en/of heeft een complexe rapporterings- en verantwoordingsplicht | en de budgetten zijn veranderlijk en onzeker |
| Toelichting | <ul style="list-style-type: none"> - Het gaat om de complexiteit en niet om de omvang (= bedrag) van het budget. - Complexiteit gaat over twee zaken: de manier waarop het budget verkregen wordt én de vrijheid waarmee het besteed kan worden. - Soort of aantal budgetten impliceren niet direct meer complexiteit (bv. werkingskredieten en beleidskredieten). - Financiële stromen: gaat om een proces; Financieringsstromen: de financiering komt uit verschillende bronnen. - Afdelingshoofd financiën: enkel scoren voor de complexiteit van het budget van de eigen afdeling. | | |
| Voorbeelden | - Afdelingshoofd dat een afdeling leidt die subsidies verstrekt volgens bepaalde voorwaarden en vastgelegde processen | | - Afdelingshoofd infrastructuur GO!: grote diversiteit aan budgetten, het budget is onzeker, komt van verschillende bronnen (gemeenten, provincies, private sector,...), moet onderhandeld worden en is complex (PPS, subsidies,...) |
| Aard van de activiteiten van de afdeling | De afdeling omvat vooral gelijksoortige activiteiten binnen één discipline/vakgebied, gericht op de operationele uitvoering | De afdeling omvat vooral activiteiten die een verschillende aanpak vereisen, binnen meerdere gespecialiseerde disciplines/vakgebieden | De afdeling omvat vooral conceptuele, sterk gespecialiseerde, adviserende activiteiten binnen meerdere disciplines of vakgebieden |
| Toelichting | <u>Doorgaans</u> uitvoerende taken, ongeacht het aantal disciplines | <u>Doorgaans</u> gespecialiseerde, inhoudelijke activiteiten in 1 discipline | <u>Doorgaans</u> gespecialiseerde, conceptuele activiteiten in meerdere disciplines |
| Toelichting | <ul style="list-style-type: none"> - Als de afdeling zowel uitvoerende als inhoudelijke en/of conceptuele activiteiten telt, moet er nagegaan worden welk profiel de meerderheid van de medewerkers heeft (zie bij toelichting van het indelingscriterium: doorgaans...) - Discipline/vakgebied moet bekeken worden op een hoog niveau, bijv. ICT, P&O (omvattende HRM, organisatieontwikkeling en diversiteit), juridische zaken, financiën en begroting, logistiek, kwaliteit, organisatiebeheersing, communicatie,... <p>Voorbeelden van disciplines/vakgebieden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ VDAB: opleiding, bemiddeling ○ Vlaamse Waterweg: onderhoud, investeringen ○ dLV: dierlijke sector | | |
| Voorbeelden | - Afdelingshoofd catering - Afdelingshoofd schoonmaak - Afdelingshoofd studietoelagen | - Afdelingshoofd juridisch kenniscentrum bij AgO | |
| Mate van impact | Adviseert vanuit de eigen afdeling m.b.t. | Heeft een gedeelde impact op de strategie | Heeft een doorslaggevende impact op de |

| op de strategie | de strategie van het agentschap/departement | van het agentschap/departement | strategie van het agentschap/departement |
|------------------------|---|---|---|
| Toelichting | Adviseren en ondersteunen in het nemen van beslissingen | Gedeelde impact: functie neemt samen met andere functies beslissingen (vb. leden van directiecomités) | Doorslaggevende impact: functie is gerechtigd om beslissingen te nemen met impact op de strategie (vb. sommige algemeen directeurs) |
| Voorbeelden | | | |

Functiefamilie projectmanagement

Indeling in de functiefamilie technisch specialist of projectmanagement

De focus van de functiefamilie technisch specialist ligt op het voorbereiden, opmaken en opvolgen van plannen, ontwerpen, modellen of studies vanuit de eigen **technische theoretische specialisatie**.

De focus van de functiefamilie projectmanagement ligt op het **leiden van programma's of projecten**. Hierbij ligt de nadruk op bewaking van middelen, integratie van specialisaties en op elkaar afstemmen van deelprojecten. Een project wordt als volgt gedefinieerd:

“Een project is een geheel van activiteiten dat wordt uitgevoerd door één of meer specialistische teams in een **tijdelijk** samenwerkingsverband en gericht is op een **duidelijk omschreven resultaat**. Dat resultaat moet worden bereikt binnen een **begrensde tijd** en met **begrensde middelen**. Een project is per definitie **eindig** en mag niet verward worden met de continue leiding van een afdeling, team, dienst, directie, etc.”

Enkele voorbeelden

| Technisch Specialist | Projectmanagement |
|----------------------|----------------------------------|
| Studie-ingenieur | Project ingenieur |
| IT-systeemarchitect | Programma manager digitalisering |
| Landschapsarchitect | Project coördinator milieu |

Indeling in een klasse

| Indelingscriteria | Waarde 1 | Waarde 2 | Waarde 3 | Waarde 4 |
|---|--|--|--|----------|
| Reikwijdte en impact van het thema | Het thema heeft weinig tot geen maatschappelijke zichtbaarheid EN Weerstand en tegengestelde belangen komen weinig voor binnen het thema | Het thema heeft een matige maatschappelijke zichtbaarheid EN/OF Weerstand en tegengestelde belangen komen regelmatig voor binnen het thema | Het thema heeft een hoge maatschappelijke (en mogelijks ook internationale) zichtbaarheid EN Weerstand en tegengestelde belangen zijn inherent aan de aard van het thema | |
| Toelichting | - Het gaat niet om het afbreekrisico : we beoordelen de maatschappelijke zichtbaarheid en gevoeligheid bij een goede uitoefening van de functie. | | | |

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Maatschappelijke zichtbaarheid = zichtbaarheid van het thema in de maatschappij; moet bekeken worden in functie van de omvang van de groep waarop het thema impact heeft. - Gevoeligheid van de materie = het voorkomen van weerstand en tegengestelde belangen. - Materie/thema: het gaat om de materie/thema waarvoor de functie rechtstreeks verantwoordelijk is en niet de materie/thema van de afdeling of de gehele organisatie. - Intern = de hele Vlaamse overheid en daaraan verbonden organisaties zoals scholen, ziekenhuizen, sociale huisvestingsmaatschappijen, culturele organisaties, welzijnsinstellingen,... - Stel steeds de vraag of het de betrokken projectmanagement functie is die met de maatschappelijke zichtbaarheid en gevoeligheid van het thema geconfronteerd wordt of eerder een andere functie (vb. de leidend ambtenaar is diegene die in de wind staat)? - Waarde 4 wordt enkel gegeven als de materie een hoge maatschappelijke zichtbaarheid en gevoeligheid (= weerstand en tegengestelde belangen zijn inherent aan de aard van het thema) heeft EN de doelgroep die <u>directe</u> impact ondervindt groot is. | | | |
| Voorbeelden | - Programma-manager interbestuurlijke digitalisering: hoofdzakelijk interne zichtbaarheid (personeelsleden van lokale besturen), enige weerstand tegen digitalisering maar al bij al beperkt | | - Programma-manager gemeentelijke fusies: matige maatschappelijke zichtbaarheid (inwoners en gemeentebestuur van de betrokken gemeenten) en weerstand en tegengestelde belangen zijn aanwezig | - Projectleider Oosterweelverbinding / projectleider Sigmaplan: externe, ook internationale zichtbaarheid, impact op een grote groep belanghebbenden (burgers, bedrijven,...), grote weerstand van verschillende belangengroepen (milieuactivisten, onteigeningen om overstromingsgebieden te creëren,...) |
| Aard van de activiteiten en projectmedewerkers (intern en extern) | Doorgaans medewerkers die gelijksoortige activiteiten uitvoeren | Medewerkers die diverse operationele activiteiten uitvoeren binnen één discipline/vakgebied | Medewerkers, die diverse, conceptuele activiteiten uitvoeren, mogelijks over meerdere disciplines. EN Project bestaande uit een aantal subprojecten waartussen afstemming nodig is | Medewerkers, waaronder specialisten, hoger management en/of actoren op politiek niveau EN Die zeer diverse, conceptuele activiteiten uitvoeren over uiteenlopende disciplines heen EN Programma bestaande uit meerdere, multidisciplinaire projecten veelal strategisch/beleid |

| | | | | georiënteerd |
|----------------------------|--|--|--|--|
| Toelichting | <u>Doorgaans</u> gelijksoortige, operationele, uitvoerende taken (vb. metsers, elektriciens,...) | <u>Doorgaans</u> diverse, gespecialiseerde, inhoudelijke activiteiten ongeacht het aantal disciplines (vb. boekhouders, tekenaars,...) | <u>Doorgaans</u> diverse, gespecialiseerde, conceptuele activiteiten, ongeacht het aantal disciplines (vb. ingenieurs, juristen,...) | <u>Doorgaans</u> diverse, gespecialiseerde, conceptuele activiteiten over verschillende disciplines heen EN medewerkers = hoger management, actoren op politiek niveau EN multidisciplinaire projecten (programma's) met strategische oriëntatie |
| Toelichting | <p>- Als de functie zowel uitvoerende als inhoudelijke en/of conceptuele projectmedewerkers aanstuurt, moet er nagegaan worden welk profiel de meerderheid van de medewerkers heeft (zie bij toelichting van het indelingscriterium: doorgaans...)</p> <p>- Discipline/vakgebied moet bekeken worden op een hoog niveau, bijv. ICT, P&O (omvattende HRM, organisatieontwikkeling en diversiteit), juridische zaken, financiën en begroting, logistiek, kwaliteit, organisatiebeheersing, communicatie,...</p> <p>Voorbeelden van disciplines/vakgebieden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ VDAB: opleiding, bemiddeling ○ Vlaamse Waterweg: onderhoud, investeringen ○ dVL: dierlijke sector | | | |
| Voorbeelden | | | - Programma manager aansluitingen Vlimpers | |
| Projectrapportering | Rapporteert op korte termijn aan de opdrachtgever (bv. wekelijks) | Rapporteert op regelmatige termijn (bv. maandelijks) aan de opdrachtgever | Rapporteert na het afwerken van een volledig traject of een deelproject en bij fundamentele problemen | Rapporteert aan politieke top na het afwerken van een volledig traject of een deelproject en bij fundamentele problemen of gevoeligheden |
| Toelichting | <p>- Dit criterium peilt naar de autonomie van de functie: hoe meer vrijheid de functie heeft om een project tot een goed einde te brengen, hoe hoger de toegekende waarde voor dit criterium. Zijn er veel punten waarop de functie een go/no go moet krijgen vooraleer verder te kunnen gaan?</p> <p>- Opdrachtgever: ruim te interpreteren (vb. stuurgroep van het project, Raad van Bestuur, kabinet, afdelingshoofd, leidend</p> | | | |

| | | | | |
|---------------------|--|---|---|--|
| | ambtenaar, etc.). - Er zijn projecten waarbij wekelijkse rapportering verwacht wordt aan het kabinet omdat ze zeer gevoelig zijn. Toch heeft de projectmanager een grote vrijheid om de opdracht te doen slagen => als de wekelijkse rapportering een stand van zake betreft en niet een evaluatie/beoordeling of het project al dan niet mag verdergezet worden betekent dit niet dat de projectmanager niet vrij autonoom zou kunnen werken. | | | |
| Voorbeelden | | | | |
| Projectkader | De projectdoelstelling is duidelijk omschreven <i>EN</i> Het project is vrij duidelijk afgebakend <i>EN</i> De projectdefinitie is eenvoudig af te leiden uit de doelstelling | De projectdoelstelling is duidelijk omschreven <i>EN</i> Het project is niet duidelijk afgebakend <i>EN</i> Veel onbekende variabelen moeten worden geanalyseerd vooraleer de projectdefinitie kan opgemaakt worden | De projectdoelstelling is in grote lijnen omschreven <i>EN</i> Het project moet verder worden geconcretiseerd in subprojecten <i>EN</i> Haalbaarheidsstudies moeten worden uitgevoerd om een projectdefinitie op te maken | |
| Toelichting | - Er moet aan alle componenten van de omschrijving van de waarde van het indelingscriterium voldaan zijn om een waarde te kunnen scoren. - Projectdefinitie = definiëren en plannen van het project om een duidelijke leidraad te hebben voor de uitvoering; nodige middelen (personeel en budget), welke resultaat, binnen welke tijdspanne etc. - Projectdoelstelling = het resultaat dat bereikt moet worden. | | | |
| Voorbeelden | | -Project ingenieur die voorstudie maakt waarin veel onbekende variabelen zitten. -Programma-manager gemeentelijke fusies: vertaalt de beleidsnota (vb. fuseer zoveel mogelijk gemeenten) naar projectplannen. De doelstelling is duidelijk | - Project ingenieur die voorstudie maakt om onbekende variabelen te analyseren en die een haalbaarheidsstudie uitvoert | |

| | | | | |
|--|---|---|--|----------|
| | | omschreven maar het project is niet goed afgebakend en er zijn vele onbekende variabelen. | | |
| Doorlooptijd project | ≤ 1 jaar | 1 à 3 jaar | 3 à 5 jaar | ≥ 5 jaar |
| Toelichting | - Betreft de tijdsperiode tussen het krijgen van de opdracht en het opleveren van het resultaat. Van voorstudie, over uitvoering tot oplevering van het eindresultaat. | | | |
| Voorbeelden | | | | |
| Interpersoonlijke relaties (≠ hiërarchische aansturing) | Op basis van specifieke kennis en rationele argumenten, begeleiden, adviseren of overtuigen van anderen | | Lobbyen, beïnvloeden en/of het creëren van cultuur -en gedragsverandering door in te spelen op emoties, gedrag, context en weerstand met als doel het beoogde resultaat te bekomen (RG) | |
| Toelichting | Gebruik van rede, feiten, juridische argumenten, technische aspecten, etc. Bv. Meewerken aan een campagne voor de belanghebbenden, een informatieavond faciliteren, etc. | | Inspelen op emoties, gedrag, context; lobbyen | |
| Voorbeelden | | | Projectmanager die draagvlak moet creëren rekening houdend met gevoeligheden. Dit gebeurt door voortrajecten van grote projecten in goede banen te leiden; soort technisch lobbyist | |

Funciefamilie themaspecialist

Indeling in de funciefamilie themaspecialist of organisatie-ondersteunend

De themaspecialist focust op het **uitvoeren** van diverse **vakinhoudelijke activiteiten** inherent aan de eigen specialisatie. De themaspecialist past gespecialiseerde kennis toe. De themaspecialist werkt ook mee aan het uitbouwen van de dienstverlening, maar dit is niet de kern van de functie.

De focus van de organisatie-ondersteunende functies ligt op het **ontwikkelen** en uitbouwen van **dienstverlening** en werkinstrumenten.

Enkele voorbeelden

| Organisatie-ondersteunende functies | Themaspecialist |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Communicatieverantwoordelijke die instaat voor de gehele dienstverlening en coördinatie van budgetten- Business Partner Financiën die de dienstverlening uitbouwt- Specialist Boekhouden die prestatiebegroting ontwikkelt en uitwerkt- Social Media Expert die diverse kanalen onderzoekt, ontwikkelt, optimaliseert en verder tracht uit te bouwen- Gegevensbeheerder die dashboards uitbouwt, actief nadenkt over de ontwikkeling van instrumenten om data gemakkelijker beschikbaar te maken en rapporten en adviezen schrijft voor de organisatie | <ul style="list-style-type: none">- Communicatiemedewerker/redacteur die campagnes uitwerkt, folders maakt, teksten schrijft, etc.- Boekhouder die rapportering opmaakt, facturen boekt,...- Social Media Expert die diverse kanalen beheert, inhoud schrijft, foto's plaatst,...- ICT-programmeur die de software programmeert- Selectieverantwoordelijke die selectieprocedures begeleidt van A tot Z- Gegevensbeheerder die gegevens beheert in databanken, rapporten trekt, statistische bewerkingen uitvoert,... |

Indeling in de funciefamilie themaspecialist of technisch specialist

De themaspecialist focust op het **uitvoeren** van diverse **vakinhoudelijke activiteiten** inherent aan de eigen specialisatie. De themaspecialist past gespecialiseerde kennis toe. De themaspecialist werkt ook mee aan het uitbouwen van de dienstverlening, maar dit is niet de kern van de functie.

De technisch specialist focust op het voorbereiden, **opmaken** en/of opvolgen van plannen, modellen, ontwerpen of studies **vanuit de eigen technische specialisatie**.

Indeling in de funciefamilie themaspecialist of controle en audit

De focus van de funciefamilie controle en audit functies ligt op het **controleren van de naleving van normen en/of reglementeringen** of op het uitvoeren van interne audits.

De themaspecialist bereidt diverse vakinhoudelijke activiteiten voor en voert deze uit volgens de vooropgestelde procedures. Hoewel dit soms een inspectie kan betreffen, heeft deze familie niet als **finaliteit** het na gaan of bepaalde normen en regelgeving al dan niet nageleefd worden.

Enkele voorbeelden

| Controle en audit functies | Themaspecialist |
|--|--|
| - Werftoezichter: bekijkt of normen worden nageleefd, checkt of het bestek wordt gerespecteerd en of de veiligheidsvoorschriften worden gevolgd. | - Stabiliteitscontroleur: doet proeven en maakt berekeningen om na te gaan of de stabiliteit van bouwwerken optimaal is. Doet controles ter plaatse en bekijkt waar herstellingen nodig zijn. De finaliteit van deze functie ligt niet op het controleren van naleving van regelgeving/normen. |

Indeling in een klasse

| Indelingscriteria | Waarde 1 | Waarde 2 | Waarde 3 | Waarde 4 |
|-------------------------------------|--|--|--|--|
| Complexiteit van de opdracht | Problemen zijn concreet en vereisen geen voorafgaande analyse, alle oplossingsmogelijkheden zijn duidelijk aangegeven | Op basis van analyse een weloverwogen keuzes maken tussen vooraf gekende oplossingen / alternatieven | Variërende situaties vereisen het opsporen, analyseren, beoordelen en integreren van informatie binnen opgedane kennis en ervaring om alternatieven te bedenken en zo tot een passende oplossing of conclusie te komen | Analyse van een veelheid van gegevens en resultaten waarbij interpretatie en afweging en integratie nodig is <i>EN</i> Conceptueel denken is vereist om niet-vertrouwde, complexe problemen op te lossen of er over te adviseren |
| Toelichting | - Dit criterium peilt naar de complexiteit van de problemen of vragen waarmee de functie geconfronteerd wordt. Het gaat niet over de beslissingsbevoegdheid die de functie heeft. - Opgelet: niet verwarren met het criterium 'mate van interpretatie' waarbij de beschikbaarheid van processen/richtlijnen wordt beoordeeld. | | | |
| Voorbeelden | | | - Redacteur: variërende situaties zoals teksten redigeren, interviews organiseren en afnemen, reflecteren over het te gebruiken communicatiekanaal, | - IT expert toepassingsmanager: beheert platformen en ontwerpt de onderliggende ICT. Conceptueel denken is vereist om functionele en technische analyses te doen en om nieuwe |

| | | | | |
|-------------------------------|---|---|---|--|
| | | | <p>communicatiestrategie bijwerken, etc.</p> <p>- Instructeur: bekijkt per werkzoekende/cursist welke begeleiding nodig is om de juiste competenties te verwerven. De instructeur bepaalt en past aan wie wat op welke wijze aanleert. Hiervoor dient men alle informatie te analyseren en te integreren om tot een optimale oplossing te komen</p> | <p>componenten aan het toepassingsplatform toe te voegen</p> <p>- Expert applicatiebeheerder: dient moeilijke cases op te lossen en zoekt hiervoor telkens creatieve oplossingen</p> |
| Mate van interpretatie | Werkt binnen een duidelijk omschreven gestandaardiseerd proces en/of werkwijze | Werkt binnen operationele richtlijnen waarbij ruimte is om zelf te interpreteren welke werkwijze het meest geschikt is om doelstelling te bereiken/opdracht uit te voeren | | Enkel doel of opdracht is aangegeven, functie kan werkwijze autonoom bepalen |
| Toelichting | - Dit criterium peilt naar de mate van interpretatie bij het uitvoeren van het takenpakket door het al dan niet aanwezig zijn van processen/richtlijnen . | | | |
| Voorbeelden | <p>- Functie die metingen op het terrein uitvoeren</p> <p>- Laborant die gestandaardiseerd te werk gaat om replicaties mogelijk te maken</p> | Instructeur: maakt een keuze uit een bepaald aanbod qua leer methode en inhoud van de opleiding voor de cursist en interpreteert zelf welke module het best past bij de cursist | | |
| Omvang van de opdracht | Uitvoeren van een beperkt aantal taken binnen één of meerdere werkprocessen | Uitvoeren van gevarieerde opdrachten, bestaande uit uiteenlopende activiteiten | | Ruimere opdrachten die de eigen specialisatie overstijgen, interactie/samenwerking met andere disciplines is vereist om tot een resultaat te komen |
| Toelichting | | | | 'Eigen specialisatie' heeft betrekking op de vakinhoudelijke |

| | | | | |
|--|---|--|--|---|
| | | | | materie waarin men specialist is, waar men zelf in werkt, bv. selectie en rekrutering, vorming, compensation en benefits, boekhouding, etc. |
| Voorbeelden | | - Wegentoezichter: gaat dagelijks de baan op, inspecteert wegen, heeft contact met aannemers, nutsmaatschappijen, politie, etc., stelt schade vast, heeft een gevarieerd takenpakket binnen 1 discipline - Selectieverantwoordelijke die selecties uitvoert van A tot Z | | Instructeur: het lesgeven (= de specialisatie) dient overstegen te worden om overleg te plegen met werkgevers, partners, etc. om nieuwe opleidingen te ontwikkelen (= het resultaat) |
| Optimalisatie van de werking/beleid | Formuleert verbeteringsvoorstellen vanuit eigen werkervaring of specialisatie | Actief deelnemen aan de uitwerking van de optimalisatie van de dienstverlening / werkprocessen | Vanuit de eigen specialisatie en ervaring adviseren over of input geven voor het (verder) uitbouwen en/of optimaliseren van de dienstverlening of het beleid met als doel de dienstverlening af te stemmen op het beleid van de entiteit (RG) | De functie bouwt de dienstverlening (verder) uit of optimaliseert deze en neemt een trekkende rol op in deze projecten/opdrachten en formuleert beleidsadvies met als doel de dienstverlening af te stemmen op het beleid van de entiteit (RG) |
| Toelichting | Nadruk op suggesties doen en een eerste voorstel formuleren | Nadruk op actief deelnemen aan overleg, zetelen in werkgroepen met als bedoeling zelf actief bij te dragen aan de optimalisatie van de dienstverlening | Nadruk op uitbouwen van de dienstverlening en het opnemen van een adviserende rol | Nadruk op het opnemen van een trekkende rol in het uitbouwen van de dienstverlening EN formuleren van beleidsadvies |
| Voorbeelden | Wegentoezichter: werkt met een aantal applicaties maar | Instructeur: werkt in werkgroepen structureel | Projectbeheerder business analist: de functie adviseert | |

| | | | | |
|--|---|--|---|---|
| | er wordt niet structureel verwacht van de functie dat er in werkgroepen wordt nagedacht over verbeteringen hieraan | mee aan de digitalisering van cursussen, nieuwe opleidingsontwikkelingen, etc. | vanuit de eigen expertise over strategische keuzes voor het beleid, doet voorstellen over veranderingsmanagement en structurele maatregelen | |
| Organisatie- en samenwerkingsvorm | Op formele of informele manier overbrengen van kennis en/of vaardigheden aan collega's, binnen of buiten het eigen team, en hen ondersteunen waar nodig | Opnemen van één of meerdere structurele taken m.b.t. gedeelde verantwoordelijkheid om de teamplanning en – werking mee vorm te geven, te sturen, te organiseren en te evalueren <i>OF</i> Vakinhoudelijk of organisatorisch (functioneel) aansturen van de dagelijkse operationele activiteiten van een team <i>OF</i> Vanuit vakkennis, fungeren als inhoudelijk aanspreekpunt. Beschikbaar stellen van kennis aan het team om het kennisniveau op peil te houden | | Als hiërarchisch leidinggevende, coördineren, aansturen en coachen van een team met als doel hen te stimuleren tot optimale prestaties, betrokkenheid en verdere ontwikkeling (RG) <i>OF</i> Vanuit een doorgedreven expertise, fungeren als inhoudelijk aanspreekpunt. Bouwt de kennis verder uit en verankert deze binnen de organisatie met als doel het kennisniveau op peil te houden (RG) |
| Toelichting | Nadruk op kennisoverdracht aan collega's op formele of informele wijze | - De kennis wordt <u>structureel</u> beschikbaar gesteld aan het team - Het woord 'team' niet te letterlijk nemen, kan breder gaan over verschillende teams heen | | - Als hiërarchisch leidinggevende een team coachen <i>OF</i> als topexpert de kennis uitbouwen en structureel verankeren binnen de organisatie - Verankeren = ervoor zorgen dat de hele organisatie bepaalde info kent en ter beschikking heeft |
| Voorbeelden | | | | - Overstromingsvoorspeller: 1 functie die het operationeel systeem beheert en verantwoordelijk is voor de |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | stabiliteit van specifieke servers en netwerken. Deze persoon consolideert deze kennis binnen de organisatie - Privacy expert die het 'single point of contact' is betreffende privacy en online gegevens |
|--|--|--|--|--|

Funciefamilie praktisch uitvoerend

Indeling in een klasse

| Indelingscriteria | Waarde 1 | Waarde 2 | Waarde 3 | Waarde 4 |
|---|---|---|---|--|
| Complexiteit van de activiteiten | Gestandaardiseerde, repetitieve eenvoudige taken <i>EN</i> Identieke situaties worden aangepakt door het maken van een eenvoudige keuze uit aangeleerde zaken | Gestandaardiseerde eenvoudige taken met een beperkte variëteit <i>EN</i> Vergelijkbare situaties worden aangepakt door het maken van een weloverwogen keuze | Gevarieerde taken binnen een duidelijke doelstelling <i>EN</i> Soms taken met een hogere moeilijkheidsgraad waarvoor specifieke kennis of ervaring vereist is | Gevarieerde taken binnen een duidelijke doelstelling <i>EN</i> Voor de uitvoering van de taken is doorgedreven, diepere vakkennis van het werkdomein vereist |
| Toelichting | - Dit criterium peilt naar de complexiteit en variatie van de problemen of vragen waarmee de functie geconfronteerd wordt. Het gaat niet over de beslissingsbevoegdheid die de functie heeft. - Opgelet: niet verwarren met het criterium 'mate van interpretatie' waarbij de beschikbaarheid van processen/richtlijnen wordt beoordeeld. | | | |
| Toelichting | Nadruk op gestandaardiseerde taken <i>EN</i> identieke situaties. Er kan vrij intuïtief te werk gegaan worden | Nadruk op gestandaardiseerde, beperkt variërende taken <i>EN</i> vergelijkbare situaties. Er kan vrij intuïtief te werk gegaan worden | Nadruk op gevarieerde taken binnen een duidelijke doelstelling <i>EN</i> soms een hogere moeilijkheidsgraad waardoor extra specifieke kennis vereist is | Nadruk op nood aan een doorgedreven vakkennis om de gevarieerde taken uit te voeren |
| Voorbeelden | - Groenarbeider - Ondersteuner verzendingsdienst - Bode - Poetsdame/-heer | - Chauffeur die daarnaast ook pc's ontmantelt, de telefoon beantwoordt,... | - Elektricien - Assistent operator geluidsmetingen: maakt inschattingen over het plaatsen van geluidschermen. Er worden een tiental testen gedaan met vrij complexe, Engelstalige apparatuur. De opleidingstijd is circa 1 jaar. De metingen gebeuren verspreid over heel Vlaanderen. De operator moet | |

| | | | | |
|-------------------------------|---|--|---|--|
| | | | op elke locatie zelf inschatten wat de beste plek is om de metingen uit te voeren. | |
| Mate van interpretatie | Werken op basis van duidelijke, gedetailleerde instructies | | Werken volgens instructies en richtlijnen met een beperkte mate van eigen interpretatie | |
| Toelichting | - Dit criterium peilt naar de mate van interpretatie bij het uitvoeren van het takenpakket door het al dan niet aanwezig zijn van processen/richtlijnen . | | | |
| Voorbeelden | - Poetsdame die werkt volgens gedetailleerde instructies | | - Assistent operator geluidsmetingen: telkens opnieuw dient de functie de omgeving te interpreteren alvorens de metingen te doen - Begeleider psychiatrisch zorgcentrums: doet activiteiten met de patiënten, maakt observaties en interpretaties en noteert die in het patiëntendossier | |
| Planning | Eigen werkzaamheden worden bepaald door leidinggevende, klant, systeem,... | De functie kan prioriteiten bepalen/volgorde van taken bepalen, binnen een duidelijke taakomschrijving | De functie kan binnen functionele richtlijnen de eigen werkzaamheden organiseren | Werkt binnen ruimere richtlijnen en procedures waarbij ruimte is om zelf te interpreteren welke werkwijze het meest geschikt is om deelopdracht te vervullen |
| Toelichting | | Duidelijke taakomschrijving: Er is bepaald wat er dient te gebeuren, hoe en wanneer dit moet plaatsvinden, etc. Vrij strikte planning. | Functionele richtlijnen: Er is op iets hoger niveau bepaald wat er dient te gebeuren en tegen welke deadline, maar de functie maakt zelf de planning op om het resultaat te bereiken. | |
| Voorbeelden | | | - Chauffeur werkt enerzijds volgens de dagplanning van de leidend ambtenaar om zijn transport te voorzien, anderzijds brengt de functie goederen rond, ontmantelt deze pc's, volgt de autokeuring op, etc. Deze ondersteunende opdrachten plant de chauffeur zelf rekening houdend met zijn | |

| | | | | |
|--|---|--|---|--|
| | | | chauffeur opdrachten | |
| Mate van opgevolgd worden | Directe opvolging op voortgang van taken | Regelmatige opvolging op voortgang van taken | Wordt opgevolgd op tussentijdse resultaten van opdracht, bestaande uit deelopdrachten | |
| Toelichting | Dit criterium peilt naar de graad van autonomie van de functie. Enkele vragen die kunnen helpen: Heeft de functie een grote vrijheid? Zijn er veel punten waarop de functie een go/no go moet krijgen vooraleer verder te kunnen gaan? | | | |
| Voorbeelden | Binnenvaartbegeleider: directe opvolging omdat schepen continu vlot moeten kunnen passeren. Als dat niet het geval is wordt er onmiddellijk ingegrepen van hoger hand - Kantinemedewerker | - Herbarium medewerker: behandelt een aantal stuks per dag (droge planten naaien/plakken) en wordt elke avond beoordeeld op het resultaat | | |
| Organisatie- en samenwerkingsvorm | Op formele of informele manier overbrengen van kennis en/of vaardigheden aan collega's, binnen of buiten het eigen team, en hen ondersteunen waar nodig | Opnemen van één of meerdere structurele taken m.b.t. gedeelde verantwoordelijkheid om de teamplanning en – werking mee vorm te geven, te sturen, te organiseren en te evalueren <i>OF</i> Vakinhoudelijk of organisatorisch (functioneel) aansturen van de dagelijkse operationele activiteiten van een team <i>OF</i> Vanuit vakkennis, fungeren als inhoudelijk aanspreekpunt. Beschikbaar stellen van kennis aan het team om het kennisniveau op peil te houden | Als hiërarchisch leidinggevende, coördineren, aansturen en coachen van een team met als doel hen te stimuleren tot optimale prestaties, betrokkenheid en verdere ontwikkeling (RG) <i>OF</i> Vanuit een doorgedreven expertise, fungeren als inhoudelijk aanspreekpunt. Bouwt de kennis verder uit en verankert deze binnen de organisatie met als doel het kennisniveau op peil te houden (RG) | |

| | | | | |
|--------------------|--|--|---|---|
| Toelichting | Nadruk op kennisoverdracht aan collega's op formele of informele wijze | | <ul style="list-style-type: none"> - De kennis wordt <u>structureel</u> beschikbaar gesteld aan het team - Het woord 'team' niet te letterlijk nemen, kan breder gaan over verschillende teams heen | <ul style="list-style-type: none"> - Als hiërarchisch leidinggevende een team coachen OF als topexpert de kennis uitbouwen en structureel verankeren binnen de organisatie - Verankeren = ervoor zorgen dat de hele organisatie bepaalde info kent en ter beschikking heeft |
| Voorbeelden | | | Teamleider binnenvaart: fungeert vanuit de vakkennis als aanspreekpunt en draagt kennis over aan het team. De functie leidt de toolboxmeetings en deelt expertise | Chef kantine: leidt de ploeg van kantinemedewerkers |

Functiefamilie organisatie-ondersteunend

Indeling in de functiefamilie organisatie-ondersteunend of themaspecialist

De themaspecialist focust op het **uitvoeren** van diverse **vakinhoudelijke activiteiten** inherent aan de eigen specialisatie. De themaspecialist past gespecialiseerde kennis toe. De themaspecialist werkt ook mee aan het uitbouwen van de dienstverlening, maar dit is niet de kern van de functie.

De focus van de organisatie-ondersteunende functies ligt op het **ontwikkelen** en uitbouwen van **dienstverlening** en werkinstrumenten.

Enkele voorbeelden

| Organisatie-ondersteunende functies | Themaspecialist |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Communicatieverantwoordelijke die instaat voor de gehele dienstverlening en coördinatie van budgetten- Business Partner Financiën die de dienstverlening uitbouwt- Specialist Boekhouden die prestatiebegroting ontwikkelt en uitwerkt- Social Media Expert die diverse kanalen onderzoekt, ontwikkelt, optimaliseert en verder tracht uit te bouwen- Gegevensbeheerder die dashboards uitbouwt, actief nadenkt over de ontwikkeling van instrumenten om data gemakkelijker beschikbaar te maken en rapporten en adviezen schrijft voor de organisatie | <ul style="list-style-type: none">- Communicatiemedewerker/redacteur die campagnes uitwerkt, folders maakt, teksten schrijft, etc.- Boekhouder die rapportering opmaakt, facturen boekt,...- Social Media Expert die diverse kanalen beheert, inhoud schrijft, foto's plaatst,...- ICT-programmeur die de software programmeert- Selectieverantwoordelijke die selectieprocedures begeleidt van A tot Z- Gegevensbeheerder die gegevens beheert in databanken, rapporten trekt, statistische bewerkingen uitvoert,... |

Indeling in de functiefamilie organisatie-ondersteunend of technisch specialist

De focus van de organisatie-ondersteunende functies ligt op het **ontwikkelen** en uitbouwen van **dienstverlening** en werkinstrumenten.

De technisch specialist focust op het voorbereiden, **opmaken** en/of opvolgen van plannen, modellen, ontwerpen of studies **vanuit de eigen technische specialisatie**.

De focus van de functiefamilie organisatie-ondersteunende functies ligt op het **ontwikkelen** van bepaalde instrumenten/methodes en het verder **uitbouwen** van de dienstverlening.

Indeling in de functiefamilie organisatie-ondersteunend of klanten-adviserend

De focus van de organisatie-ondersteunende functies ligt op het **ontwikkelen** en uitbouwen van **dienstverlening** en werkinstrumenten.

De functiefamilie klanten-adviserende functies focust op het **adviseren** of **begeleiden** van klanten vanuit een specialisatie. Deze functies werken ook mee aan het uitbouwen van de dienstverlening, maar dit is niet de kern van de functie.

Indeling in de functiefamilie organisatie-ondersteunend of beleidsfuncties

Er is een spanningsveld tussen deze functiefamilies. Om een gepaste toewijzing aan een functiefamilie te doen, is het belangrijk om toch een **klemtoon** te leggen op de kernaspecten van de functie.

De focus van de beleidsfuncties ligt op het **ontwikkelen, behartigen en/of implementeren van beleid**, niet op de beleidsuitvoering. De uitvoering van het beleid kan in diverse andere functiefamilies worden gecapteerd (bv. dossierbeheerder, themaspecialist, etc.).

De focus van de organisatie-ondersteunende functies ligt op het **ontwikkelen** en uitbouwen van **dienstverlening** en werkinstrumenten. In dit kader wordt niet vertrokken vanuit het beleid, wel vanuit de manier waarop de organisatie actief is en zo optimaal mogelijk kan worden ingezet voor zichzelf en externen. De te ontwikkelen en/of uit te bouwen dienstverlening kan betrekking hebben op ondersteunende processen, ten behoeve van interne klanten (vb. ontwikkelen van een communicatiestrategie, uitwerken van HRM beleid, opmaken van een ICT-strategie, etc.) of op kernprocessen ten behoeve van externe klanten (uittekenen of optimaliseren van de kernprocessen van de organisatie, ontwikkelen van producten voor interne klanten).

Tip 1: Bij de organisatie-ondersteunende functies zijn er twee indelingscriteria die verwijzen naar beleid.

Tip 2: De organisatiestructuur kan medebepalend zijn voor de indeling in de functiefamilies. Om een duidelijke afbakening te maken, kan er gesteld worden dat de profielen binnen de dienst 'beleid' behoren tot de functiefamilie beleidsfuncties en de rest tot een andere functiefamilie. Zo is er geen wildgroei aan beleidsfuncties.

Wat wordt verstaan onder beleidsimplementatie? Hoe ver gaat dit?

Functies die aan beleidsimplementatie doen zijn functies die het beleid vertalen in implementatieplannen, projecten, instrumenten, modellen, processen om er voor te zorgen dat het beleid ook effectief ingang vindt. Niet te verwarren met beleidsuitvoering na de implementatie van het beleid.

Enkele voorbeelden

| Beleidsfuncties | Organisatie-ondersteunende functies |
|---|--|
| GO!: Functies die de doorvertaling doen van beleidsteksten naar wat nodig is om in de praktijk het middelbaar onderwijs uit te bouwen | <ul style="list-style-type: none"> - dLV: Profielen die vanuit het beleid bepaalde IT-toepassingen ontwikkelen; het optimaliseren van processen weegt iets zwaarder door dan de feeling met het beleid en in de functiefamilie organisatie-ondersteunende functies zijn er 2 indelingscriteria die de link leggen met beleid - Toerisme Vlaanderen: Netwerkfacilitator: bouwt een netwerk uit (rond sociaal toerisme/iedereen verdient vakantie) en vertaalt samen met de partners in co-creatie het beleid in concrete acties, producten,...; gaat eerder om het ontwikkelen van dienstverlening dan om pure beleidsimplementatie |

Indeling in een klasse

| Indelingscriteria | Waarde 1 | Waarde 2 | Waarde 3 | Waarde 4 |
|---|--|---|--|--|
| Complexiteit van de problematiek | Verschillende oplossingen zijn beschikbaar <i>EN</i> Analyse en interpretatie zijn nodig om de juiste oplossing aan de klant te bieden | Oplossingen zijn slechts gedeeltelijk gekend <i>EN</i> Analyseren, interpreteren en het bedenken van alternatieven is nodig om tot oplossingen op maat te komen | De problematiek analyseren en in de ruimere context plaatsen <i>EN</i> Oplossingen vereisen vaak afstemming en integratie met andere vakgebieden | De problematiek analyseren en in de ruimere context plaatsen. Oplossingen vereisen vaak afstemming en integratie met andere vakgebieden. Diepte-analyse van de problemen en complexe informatie is nodig <i>EN</i> Vernieuwend denken is nodig voor de aanpak van nieuwe uitdagingen en opportuniteiten. <i>EN</i> Inschatten van en anticiperen op mogelijke toekomstige obstakels of weerstanden |
| Toelichting | | | - Ruimere context: het hebben | - Vernieuwend denken: op een |

| | | | | |
|--------------------|---|--------------------|---|---|
| | | | <p>van een helikopterzicht zodat bij opdrachten rekening gehouden wordt met de belangen en strategie van andere afdelingen/de organisatie.</p> <p>- Integratie: de functie integreert diverse vakgebieden om tot een oplossing te komen.</p> | <p>innovatieve wijze nadenken over de aanpak van nieuwe uitdagingen die nog vaag zijn en waarvoor nog niks voorhanden is om op terug te vallen. Het gaat over vernieuwend denken an sich, niet om vernieuwend denken binnen de VO waarbij concepten die gekend zijn in andere sectoren vertaald moeten worden naar de VO-context.</p> |
| Toelichting | <p>- Dit criterium peilt naar de complexiteit van de problemen of vragen waarmee de functie geconfronteerd wordt. Het gaat niet over de beslissingsbevoegdheid die de functie heeft of de (eind)verantwoordelijkheid die de functie draagt.</p> <p>- Discipline/vakgebied moet bekeken worden op een hoog niveau, bijv. ICT, P&O (omvattende HRM, organisatieontwikkeling en diversiteit), juridische zaken, financiën en begroting, logistiek, kwaliteit, organisatiebeheersing, communicatie,...</p> <p>Voorbeelden van disciplines/vakgebieden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ VDAB: opleiding, bemiddeling ○ Vlaamse Waterweg: onderhoud, investeringen ○ dLV: dierlijke sector | | | |
| Voorbeelden | | | <p>- Maatregelbeheerder: capteert de behoeften vanuit een afdeling en ontwikkelt een IT-toepassing om de maatregel te interpreteren. Twee vakgebieden (IT en landbouw) vereisen afstemming en integratie om tot een goede IT-oplossing te komen.</p> <p>- Stafmedewerker: Integreert de core business van de organisatie in strategische voorstellen en heeft hierbij een helicopterview.</p> <p>- HRBP</p> | <p>Zeer uitzonderlijk; geen voorbeeld bekend</p> |
| Mate van | Wordt regelmatig | Wordt opgevolgd op | Wordt opgevolgd op | Wordt opgevolgd op het realiseren |

| | | | | |
|-------------------------|---|---|---|--|
| opgevolgd worden | opgevolgd op voortgang en tussentijdse resultaten van opdracht (bestaande uit meerdere deelopdrachten) | tussentijdse resultaten op afgesproken momenten (bij mijlpalen) | eindresultaten, na het volbrengen van de opdracht | van ruimere/strategische doelstellingen of opdrachten |
| Toelichting | Nadruk op voortgang | Nadruk op tussentijdse resultaten | Nadruk op eindresultaten: leidinggevende komt doorheen het proces niet tussen. Erg zeldzaam voor functies die dienstverlening ontwikkelen. Veronderstelt dat het gaat om grote projecten waarin milestones gedefinieerd zijn. | Nadruk op strategische doelstellingen |
| Toelichting | Dit criterium peilt naar de graad van autonomie van de functie. Enkele vragen die kunnen helpen: Heeft de functie een grote vrijheid? Zijn er veel punten waarop de functie een go/no go moet krijgen vooraleer verder te kunnen gaan? | | | |
| Voorbeelden | | | | Zeer uitzonderlijk; geen voorbeeld bekend |
| Rol in projecten | Neemt deel aan werkgroepen of projecten | Leidt werkgroepen, delen van projecten of projecten | Leidt projecten waarbij afstemming met topmanagement vaak vereist is | Leidt impactvolle projecten en programma's, waarbij de coördinatie en integratie van verschillende projecten moet gebeuren <i>EN</i> Waarbij afstemming met topmanagement vereist is |
| Toelichting | Waarde 1 scoren als de functie doorgaans meewerkt aan projecten | Waarde 2 scoren als de functie doorgaans projecten of deelprojecten leidt | Nadruk op afstemming met topmanagement | |
| Voorbeelden | | | | Organisator lokale verkiezingen: de functie integreert het juridisch, organisatorisch en ICT aspect om de verkiezingen goed te laten verlopen. Coördineert |

| | | | | |
|-----------------------------|---|---|--|---|
| | | | | verschillende belangengroepen, externe organisaties, lokale besturen, etc. Ook is er regelmatig afstemming met het kabinet. Het gaat om een procesmatige, interbestuurlijke functie. |
| Impact op budgetten | Niet van toepassing voor de functie | Waakt erover dat alle uitgaven binnen het bepaalde budget vallen | Staat in voor de opmaak en verdediging van het budgetvoorstel, het beheer en de opvolging van het toegewezen budget, met als doel het budget optimaal aan te wenden voor een kwaliteitsvolle dienstverlening (RG) | |
| Toelichting | | | | |
| Voorbeelden | | Vormingsverantwoordelijke: zorgt ervoor dat uitgaven binnen het vooraf afgesproken budget vallen. Heeft budgethouderschap | Stafmedewerker LV: doet binnen een afdeling voorstellen voor de begroting en steun die het komende jaar nodig zal zijn | |
| Beleidsvoorbereiding | Levert vanuit het eigen vakgebied input aan het beleid | | Vanuit het eigen vakgebied actief uitwerken van het beleid met als doel het beleid te laten aansluiten op de noden van de organisatie (RG) | Vanuit ervaring in het eigen vakgebied en met zicht op andere vakgebieden mee bepalen van het beleid met als doel het beleid te laten aansluiten op de noden van de organisatie (RG) |
| Toelichting | <p>- De focus van organisatie-ondersteunende functies ligt op het ontwikkelen en uitbouwen van de dienstverlening. Toch wordt er ook gepeild naar beleidsmatig werk.</p> <p>- Beleid: Zowel het organisatie-ondersteunend beleid (HR-beleid, ICT-beleid, logistiek beleid, etc.) als het inhoudelijke, vakspecifieke beleid worden in dit criterium beoordeeld. Het gaat over het beleid waarmee de functie aan de slag gaat.</p> | | | |
| Voorbeelden | Expert financiën bij de VDAB: maakt geen deel uit van het beleidsteam, levert input vanuit eigen vaktechnische kennis, adviseert lijnmanagement | | HRBP die het HR-beleid van de organisatie uitbouwt | Onderhandelaar Onderwijsorganisatie en - personeel: gaat naar het kabinet, kent en speelt in op gevoeligheden en heeft een belangrijke rol in diverse inhoudelijke dossiers. Vanuit zijn expertise en rekening |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | houdend met andere vakgebieden bepaalt de functie mee het beleid |
| Optimalisatie van de werking/dienstverlening | Formuleert verbeteringsvoorstellen vanuit eigen werkervaring of specialisatie | Actief deelnemen aan de uitwerking van de optimalisatie van de dienstverlening/werkprocessen | Vanuit de eigen specialisatie en ervaring adviseren over of input geven voor het (verder) uitbouwen en/of optimaliseren van de dienstverlening met als doel de dienstverlening af te stemmen op het beleid van de entiteit | De functie bouwt de dienstverlening (verder) uit of optimaliseert deze en neemt een trekkende rol op in deze projecten/opdrachten met als doel de dienstverlening af te stemmen op het beleid van de entiteit (RG) |
| Toelichting | Nadruk op formuleren van verbetervoorstellen | Nadruk op <u>actief bijdragen</u> aan de optimalisatie van de werking/dienstverlening, o.a. door voorstel te doen in werkgroepen, voorstellen uit te werken en af te toetsen,... | - Nadruk op het <u>adviseren</u> vanuit de eigen specialisatie en ervaring of op <u>structurele wijze input geven</u> voor de optimalisatie van de dienstverlening. - Entiteit = de organisatie (departement of agentschap) | Nadruk op het verder optimaliseren van de dienstverlening én het opnemen van een <u>trekkersrol</u> in projecten ter zake met als doel de dienstverlening af te stemmen op het beleid van de entiteit. - Entiteit = de organisatie (departement of agentschap) |
| Toelichting | Dit criterium peilt naar de aard van de bijdrage aan de optimalisatie van de werking (werkprocessen e.d.) en dienstverlening. | | | |
| Voorbeelden | Coördinator ICT-projecten: volgt diverse projecten binnen de afdeling op maar levert geen inhoudelijke noch beleidsmatige bijdrage | HR- en organisatiepartners die in werkgroepen zetelen om het beleid en de dienstverlening te optimaliseren | Expert financiën die structurele acties onderneemt om dienstverlening/processen/procedures te optimaliseren en om aan toekomstige uitdagingen te beantwoorden | Datamanager die een trekkersrol opneemt om het nieuw informatiebeheer- en datamanagementbeleid en bijhorende dienstverlening uit te bouwen |
| Interpersoonlijke relaties (≠ hiërarchische aansturing) | Op basis van specifieke kennis en rationele argumenten, begeleiden, adviseren of overtuigen van anderen | | Lobbyen, beïnvloeden en/of het creëren van cultuur- en gedragsverandering door in te spelen op emoties, gedrag, context en weerstand met als doel het beoogde resultaat te bekomen (RG) | |
| Toelichting | Gebruik van rationaliteit, feiten, juridische argumenten, technische aspecten,... | | Inspelen op emoties, gedrag, context; lobbyen | |
| Voorbeelden | Functie die vanuit boekhouding en facility controle | | Onderhandelaar onderwijsorganisatie en -personeel: gaat naar het | |

| | | | |
|---|--|--|---|
| | uitoefent op de correctheid van de bestellingen en betalingen. Dit vergt ook de interne responsabilisering van afdelingshoofden en diensthoofden. De materie betreft cijfers, gegevens, etc. maar de functie dient ook alle betrokkenen te overtuigen van een kostenefficiënt overheidsbeleid. Aangezien dat vnl. gebeurt op basis van specifieke kennis en rationele argumenten toch waarde 1 | kabinet, tracht de samenwerking te optimaliseren voor het onderwijsnet,... De functie vertegenwoordigt de hele organisatie in het sectorcomité en onderhandelt met diverse stakeholders, tracht de neuzen in dezelfde richting te zetten, verzorgt belangenbehartiging,... | |
| Organisatie- en samenwerkings vorm | Op formele of informele manier overbrengen van kennis aan collega's, binnen of buiten het eigen team, en hen ondersteunen waar nodig | Opnemen van één of meerdere gedefinieerde rollen om de teamplanning en -werking mee vorm te geven, te sturen, te organiseren en te evalueren <i>OF</i> Vakinhoudelijk of organisatorisch (functioneel) aansturen van de dagelijkse operationele activiteiten van een team <i>OF</i> Vanuit vakkennis, fungeren als inhoudelijk aanspreekpunt. Beschikbaar stellen van kennis aan het team om het kennisniveau op peil te houden. | Als hiërarchisch leidinggevende, coördineren, aansturen en coachen van een team met als doel hen te stimuleren tot optimale prestaties, betrokkenheid en verdere ontwikkeling (RG) <i>OF</i> Vanuit een doorgedreven expertise, fungeren als inhoudelijk aanspreekpunt. Bouwt de kennis verder uit en verankert deze binnen de organisatie met als doel het kennisniveau op peil te houden (RG) |
| Toelichting | Nadruk op kennisoverdracht aan collega's op formele of informele wijze | - De kennis wordt <u>structureel</u> beschikbaar gesteld aan het team - Het woord 'team' niet te letterlijk nemen, kan breder gaan over verschillende teams heen | - Als hiërarchisch leidinggevende een team coachen <i>OF</i> als topexpert de kennis uitbouwen en structureel verankeren binnen de organisatie Verankeren = ervoor zorgen dat de hele organisatie bepaalde info kent en ter beschikking heeft |

| | | | |
|---------------------------|--|--|--|
| <p>Voorbeelden</p> | | <p>HR Partner: is inhoudelijk aanspreekpunt vanuit een bepaalde vakkennis, maar belang van deze kennis is over het algemeen beperkt tot het team</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Integriteitscoördinator: de topexpert bij de VO inzake integriteit; zorgt er voor dat thema integriteit VO-breed op de agenda staat en dat alle info verspreid wordt in de organisatie - Digitale hoofdarchivaris: heeft doorgedreven expertise op vlak van archiveren, een unieke functie; verankert zijn expertise binnen de organisatie Informatie-veiligheidscoördinator: doet risicobeheersing, tekent processen uit om te vermijden dat er informatie uitlekt over de doelgroep; is de expert in zijn vakgebied en moet op de hoogte zijn van de andere domeinen binnen de organisatie om de kennis te verankeren - Organisator lokale verkiezingen: er is 1 persoon die de lokale verkiezingen organisatorisch in goede banen leidt. De functie is hét aanspreekpunt voor alle lokale besturen betreffende die verkiezingen en heeft topexpertise in zijn specialiteit |
|---------------------------|--|--|--|

Functiefamilie technisch specialist

Indeling in de functiefamilie technisch specialist of projectmanagement

De focus van de functiefamilie technisch specialist ligt op het voorbereiden, opmaken en opvolgen van plannen, ontwerpen, modellen of studies vanuit de eigen **technische theoretische specialisatie**.

De focus van de functiefamilie projectmanagement ligt op het **leiden van programma's of projecten**. Hierbij ligt de nadruk op bewaking van middelen, integratie van specialisaties en op elkaar afstemmen van deelprojecten. Een project wordt als volgt gedefinieerd:

“Een project is een geheel van activiteiten dat wordt uitgevoerd door één of meer specialistische teams in een **tijdelijk** samenwerkingsverband en gericht is op een **duidelijk omschreven resultaat**. Dat resultaat moet worden bereikt binnen een **begrensde tijd** en met **begrensde middelen**. Een project is per definitie **eindig** en mag niet verward worden met de continue leiding van een afdeling, team, dienst, directie, etc.”

Enkele voorbeelden

| Technisch Specialist | Projectmanagement |
|----------------------|----------------------------------|
| Studie-ingenieur | Project ingenieur |
| IT-systeemarchitect | Programma manager digitalisering |
| Landschapsarchitect | Project coördinator milieu |

Indeling in een klasse

| Indelingscriteria | Waarde 1 | Waarde 2 | Waarde 3 |
|-------------------|----------|----------|----------|
|-------------------|----------|----------|----------|

| | | | |
|---------------------------------------|---|--|---|
| Complexiteit van de opdrachten | Voert minder complexe opdrachten zelfstandig uit <i>EN</i> Voert de complexe opdrachten uit onder supervisie <i>Minder complex:</i> <i>Beperkt aantal opdrachten of klanten tegelijk of grotere projecten waarbij technologie eenduidig is</i> | Is verantwoordelijk voor complexe opdrachten (eventueel in samenwerking met de projectleider) <i>Complex:</i> <i>Verschillende opdrachten of klanten tegelijk en grotere projecten waarbij verschillende technologieën geïntegreerd dienen te worden</i> | Adviseert in zeer complexe zaken en levert bijzondere expertise <i>EN</i> Erkende autoriteit op het vakgebied <i>Zeer complex:</i> <i>Geëscaleerde zaken of nieuwe problemen waarbij geput moet worden uit dieptekennis en ervaring</i> |
| Toelichting | <ul style="list-style-type: none"> - Er worden twee nuances gemaakt: 1) Aantal opdrachten (van beperkt tot verschillende/meerdere) en 2) Technologie (van eenduidig tot divers). - Bij beoordeling van dit criterium dient men VO-breed te kijken, over de eigen entiteitsgrenzen heen. - Let erop geen overlap te creëren met het tweede indelingscriterium: type opdracht. | | |
| Voorbeelden | <ul style="list-style-type: none"> - Junior studie ingenieur: stabiliteitsstudies uitvoeren voor een brug, verantwoordelijk voor bouw van kleinere brug, niet-uitzonderlijke opdrachten. - Studie-ingenieur akoestische studies voor geluidswerende constructies | - IT-systeemarchitect: bouwen van IT-toepassingen en tools volgens de wensen van de klant | Senior studie ingenieur: grote sluizencomplexen die 1 maal om de 50 jaar gebouwd worden; stabiliteitsberekeningen voor grote uitzonderlijke bouwwerven, bv. sluizencomplex Panamakanaal |
| Type opdracht | Type opdracht komt regelmatig terug <i>EN</i> Goede praktijken zijn beschikbaar als basis voor verdere uitwerking en interpretatie | Type opdracht komt minder regelmatig terug of vereist maatwerk <i>EN</i> Goede praktijken moeten tegen elkaar afgewogen worden om tot de beste oplossing te komen | Problematiek is nieuw en vereist bijzondere expertise en zekere mate van innovatie <i>EN</i> Er moet gezocht worden naar goede praktijken |
| Toelichting | - Gaat over de manier van werken. Focus op de aanpak van de opdracht, niet op het resultaat. Het is mogelijk dat per opdracht het eindresultaat een andere look heeft, terwijl de aanpak | - Indien er per opdracht een andere aanpak vereist is - Per opdracht dient men de aanpak en te doorlopen stappen op maat te maken | Type opdracht is nieuw en vereist bijzondere expertise. Het gaat om een uitzonderlijk project waarvoor men echt dient te zoeken naar goede praktijken. |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | en het stappenplan om dat te bereiken telkens gelijkaardig is - De aanpak is telkens zo goed als gelijk, de te doorlopen stappen om de opdracht tot een goed einde te brengen liggen vrij vast. | | |
| Voorbeelden | - IT analist: de manier waarop de analyses moeten gebeuren, is altijd dezelfde: de stappen die gezet worden om een toepassing te ontwikkelen, zijn steeds dezelfde - Studie-ingenieur akoestische studies | | |
| Risico (op vlak van techniek, veiligheid of financieel) | Opdrachten hebben een risico met gevolgen beperkt in tijd en omvang | Opdrachten hebben een risico met gevolgen van grote omvang en van langere duur | Ontwikkelt vanuit expertise technieken om risico's te beperken |
| Toelichting | - Focus op de functie in goede uitvoering, geen rekening houden met afbreukrisico - Te interpreteren als de beheersbaarheid/voorspelbaarheid van de risico's: zijn de procedés al dan niet gekend? Het gaat over de beheersbaarheid van de risico's tijdens de opdracht | | |
| Toelichting | De procedures / materie / budget zijn gekend, risico's zijn beperkt | De procedures / materie / budget zijn ongekend, er zijn bepaalde risico's aan verbonden | De procedures / materie / budget zijn ongekend, er zijn bepaalde risico's aan verbonden EN er wordt verwacht van de functiehouder dat hij vanuit zijn expertise nieuwe technieken ontwikkelt om de risico's te beperken |
| Voorbeelden | Het bouwen van een brug vraagt telkens nieuwe (stabiliteits)berekeningen; Het procedé hiervoor en de randvoorwaarden zijn wel gekend | Het bouwen van een strekdam is voor elke haven uniek. In het waterbouwkundig labo wordt telkens een miniatuur gebouwd om simulaties te maken van wind, zandverschuiving, havenbeleid, etc. Doordat elke haven zijn specificiteit heeft, is elke miniatuur | |

| | | | |
|-----------------------------------|---|---|---|
| | | uniek. Hoewel de opdracht om een strekdam te bouwen regelmatig terug komt, is er weinig voorspelbaarheid en dient er telkens een nieuwe inschatting gemaakt te worden. De gevolgen van de bouw zijn uniek voor elk project. | |
| Aansturen van anderen | Werkt samen met anderen (zoals projectleider, veiligheidscoördinator, werftoezichter, specialisten in aanverwante materies, tekenaars, externen ...) binnen het kader van de opdracht | Stuurt aan en ontwikkelt medewerkers van niveau 1 of gespecialiseerde ondersteuners <i>EN</i> Stuurt externen in het kader van de concrete opdracht aan | Zorgt voor accreditatie <i>EN</i> Helpt normen opstellen en processen bijschaven <i>EN</i> Geeft opleiding en helpt collega's van niveau 1 en 2 |
| Toelichting | De klemtoon ligt op samenwerken | <ul style="list-style-type: none"> - De klemtoon ligt op aansturen; kan ook niet hiërarchisch zijn - Externen kan ruim geïnterpreteerd worden (bv. medewerkers van een studie bureau, IT-consultants, project ingenieurs op de werf, etc.) - Medewerkers van niveau 1 = technisch specialisten van klasse 15 en 16 - Indien de 2 voorwaarden bij waarde 2 niet gehaald zijn, maar het gaat over "aansturen" en niet "samenwerken" (zoals in waarde 1), kan waarde 2 toch gekozen worden | <ul style="list-style-type: none"> - De klemtoon ligt op zorgen voor accreditatie - medewerkers van niveau 2 = technisch specialisten van klasse 17 of 18 |
| Voorbeelden | | | |
| Externe vertegenwoordiging | Niet vereist voor deze functie | | Vertegenwoordigt de organisatie extern (zetelen in commissies, cross functionele werkgroepen, ...) met als doel de expertise van de entiteit in te brengen (RG) |
| Toelichting | | | |

| | | | |
|-------------------------|--|--|---|
| Voorbeelden | | | |
| Rol in projecten | Neemt deel aan werkgroepen of projecten | Leidt, vanuit de technische specialisatie, werkgroepen, delen van projecten | Leidt, vanuit de technische specialisatie, impactvolle projecten. |
| Toelichting | <ul style="list-style-type: none"> - Waarde 2 ook scoren als de functie kleinere projecten of projecten met een beperkte impact leidt - Waarde 3: 'Impactvolle projecten': te bekijken op VO-niveau, ruimer dan de eigen entiteit - Hier dient het onderscheid gemaakt te worden tussen de 'verantwoordelijkheid' leiden van een project/werkgroep en de 'competentie' leiden van een project/werkgroep. Bij het inschalen van de waarde is het belangrijk te kijken naar de verwachte verantwoordelijkheden verbonden aan de functie. We verwachten misschien wel van elke functiehouder dat hij/zij een werkgroep/project kan leiden maar daarom is dit geen structurele verantwoordelijkheid | | |
| Voorbeelden | | <ul style="list-style-type: none"> - Project ingenieur, die verantwoordelijk is voor het volledige project, leidt werkgroepen en overlegt informeel met anderen om gegevens te verzamelen - IT-systeemarchitect: Het uitdenken en uitrollen van een nieuwe IT-architectuur, wordt beschouwd als een project. De verantwoordelijke leidt hiervoor werkgroepen | |

Funciefamilie Beleidsfuncties

Indeling in de funciefamilie beleidsfuncties

De funciefamilie beleidsfuncties is een samensmelting van de vroegere funciefamilies beleidsondersteuners en beleidsthemabeheerders. Bij het opmaken van de functiebeschrijving kunnen er indien nodig enkele resultaatsgebieden van een andere funciefamilie worden **overgenomen** om de volledige functie te captureren, of kan men resultaatsgebieden **weglaten** of **herschrijven** als de functie enkel beleidsvoorbereiding of enkel beleidsimplementatie doet. Ook in de voorbeeldactiviteiten kunnen er nuances worden aangebracht.

Indeling in de funciefamilie beleidsfuncties of dossierbeheerder (externe aanvragen)

De focus van de beleidsfuncties ligt op het **ontwikkelen, behartigen en/of implementeren van beleid**, niet op de beleidsuitvoering. De uitvoering van het beleid kan in diverse andere funciefamilies worden gecapteerd (bv. dossierbeheerder, themaspecialist, etc.).

De dossier- en gegevensbeheerder (externe aanvragen) **behandelt dossiers** en gegevens van diverse aard. Hierbij verzamelt men gegevens en verwerkt men informatie volgens een **bepaalde flow** en een zekere inhoudelijke en/of procedurele kennis is noodzakelijk. Het gaat daarbij bijv. over personeelsdossiers, financiële dossiers, aanvragen voor erkenningen, subsidies, vergunningen, etc. De dossierbeheerder focust op het **uitvoeren** van diverse activiteiten inherent aan de eigen specialisatie.

Indeling in de funciefamilie beleidsfuncties of organisatie-ondersteunende functies

Er is een spanningsveld tussen deze funciefamilies. Om een gepaste toewijzing aan een funciefamilie te doen, is het belangrijk om toch een **klemtoon** te leggen op de kernaspecten van de functie.

De focus van de beleidsfuncties ligt op het **ontwikkelen, behartigen en/of implementeren van beleid**, niet op de beleidsuitvoering. De uitvoering van het beleid kan in diverse andere funciefamilies worden gecapteerd (bv. dossierbeheerder, themaspecialist, etc.).

De focus van de organisatie-ondersteunende functies ligt op het **ontwikkelen** en uitbouwen van **dienstverlening** en werkinstrumenten. In dit kader wordt niet vertrokken vanuit het beleid, wel vanuit de manier waarop de organisatie actief is en zo optimaal mogelijk kan worden ingezet voor zichzelf en externen. De te ontwikkelen en/of uit te bouwen dienstverlening kan betrekking hebben op ondersteunende processen, ten behoeve van interne klanten (vb. ontwikkelen van een communicatiestrategie, uitwerken van HRM beleid, opmaken van een ICT-strategie, etc.) of op kernprocessen ten behoeve van externe klanten (uittekenen of optimaliseren van de kernprocessen van de organisatie, ontwikkelen van producten voor interne klanten).

Tip 1: Bij de organisatie-ondersteunende functies zijn er twee indelingscriteria die verwijzen naar beleid.

Tip 2: De organisatiestructuur kan medebepalend zijn voor de indeling in de functiefamilies. Om een duidelijke afbakening te maken, kan er gesteld worden dat de profielen binnen de dienst 'beleid' behoren tot de functiefamilie beleidsfuncties en de rest tot een andere functiefamilie. Zo is er geen wildgroei aan beleidsfuncties.

Wat wordt verstaan onder beleidsimplementatie? Hoe ver gaat dit?

Functies die aan beleidsimplementatie doen zijn functies die het beleid vertalen in implementatieplannen, projecten, instrumenten, modellen, processen om er voor te zorgen dat het beleid ook effectief ingang vindt. Niet te verwarren met beleidsuitvoering na de implementatie van het beleid.

Enkele voorbeelden

| Beleidsfuncties | Organisatie-ondersteunende functies |
|---|--|
| GO!: Functies die de doorvertaling doen van beleidsteksten naar wat nodig is om in de praktijk het middelbaar onderwijs uit te bouwen | <ul style="list-style-type: none"> - dLV: Profielen die vanuit het beleid bepaalde IT-toepassingen ontwikkelen; het optimaliseren van processen weegt iets zwaarder door dan de feeling met het beleid en in de functiefamilie organisatie-ondersteunende functies zijn er 2 indelingscriteria die de link leggen met beleid - Toerisme Vlaanderen: Netwerkfacilitator: bouwt een netwerk uit (rond sociaal toerisme/iedereen verdient vakantie) en vertaalt samen met de partners in co-creatie het beleid in concrete acties, producten,...; gaat eerder om het ontwikkelen van dienstverlening dan om pure beleidsimplementatie |

Indeling in een klasse

| Indelingscriteria | Waarde 1 | Waarde 2 | Waarde 3 | Waarde 4 |
|---|---|---|---|----------|
| Reikwijdte en impact van het thema | Het thema heeft weinig tot geen maatschappelijke zichtbaarheid <i>EN</i> Weerstand en tegengestelde belangen komen weinig voor binnen het thema | Het thema heeft een matige maatschappelijke zichtbaarheid <i>EN/OF</i> Weerstand en tegengestelde belangen komen regelmatig voor binnen het thema | Het thema heeft een hoge maatschappelijke (en mogelijks ook internationale) zichtbaarheid <i>EN</i> Weerstand en tegengestelde belangen zijn inherent aan de aard van het thema | |

| | | |
|---------------------------|---|---|
| <p>Toelichting</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Het gaat niet om het afbreukrisico: we beoordelen de maatschappelijke zichtbaarheid en gevoeligheid bij een goede uitoefening van de functie. - Maatschappelijke zichtbaarheid = zichtbaarheid van het thema in de maatschappij; moet bekeken worden in functie van de omvang van de groep - Gevoeligheid van de materie = het voorkomen van weerstand en tegengestelde belangen. - Thema/materie: het gaat om de materie/thema waarvoor de functie rechtstreeks verantwoordelijk is en niet de materie/thema van de afdeling of de gehele organisatie. - Intern = de hele Vlaamse overheid en daaraan verbonden organisaties zoals scholen, ziekenhuizen, sociale huisvestingsmaatschappijen, culturele organisaties, welzijnsinstellingen,... - Stel steeds de vraag of het de betrokken beleidsfunctie is die met de maatschappelijke zichtbaarheid en gevoeligheid van het thema geconfronteerd wordt of eerder een andere functie (vb. de leidend ambtenaar is diegene die in de wind staat)? - Waarde 3 wordt enkel gegeven als de materie een grote maatschappelijke zichtbaarheid en gevoeligheid heeft EN de doelgroep die impact ondervindt groot is. | |
| <p>Voorbeelden</p> | | <ul style="list-style-type: none"> - Beleidsmedewerker integratie en inburgering: het thema 'I&I' kent een matige belangstelling in de maatschappij en impacteert een relatief kleine groep mensen - Beleidsmedewerker internationaal en Europees beleid: de functie werkt mee aan het beleid rond bevaarbare waterlopen, met focus op de EU. Het effect hiervan is van toepassing op de watersector en bij uitbreiding op havens - Beleidsmedewerker zwerfvuil: matige maatschappelijke zichtbaarheid - Beleidsmedewerker radicalisering: het thema 'radicalisering' heeft een hoge maatschappelijke zichtbaarheid en impacteert een grote groep mensen, het is een bedreiging voor iedereen. Weerstand is inherent aan het thema in die zin dat er fel gedebatteerd wordt over de maatregelen die genomen kunnen worden, kennisdeling die kan gebeuren, etc. - Beleidsmedewerker basisbereikbaarheid: verantwoordelijk voor de ommezwaai van alle mobiliteitsplannen, overlegt met zeer veel stakeholders, heeft te maken met zeer veel tegengestelde belangen - Beleidsadviseur: is rechterhand van de algemeen bestuurder. Onderwijs is een maatschappelijk gevoelig thema en belangt een erg grote groep mensen aan - VDAB: beleidsfunctie thema werk |

| | | | | |
|---|--|---|---|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Beleidsmedewerker nautische regelgeving: wordt met vele tegengestelde belangen geconfronteerd wanneer de stakeholders van de verschillende havens gealigneerd moeten worden - Beleidsmedewerker asbest: hoge zichtbaar in de maatschappij, veel aandacht en grote politieke gevoeligheid | | |
| Reikwijdte en impact van het thema | Voert voorbereidingen/ analyses uit, in het kader van een opdracht | Ontwikkelt één afgebakend beleidsthema en/of bijhorend implementatieplan | Ontwikkelt verschillende beleidsthema's en/of bijhorende implementatieplannen die onderling afgestemd moeten worden | Ontwikkelt een langetermijnstrategie -en visie (overschrijdt een regeerperiode) |
| Toelichting | Nadruk op voorbereiden en analyseren van de opdracht. | <ul style="list-style-type: none"> - Nadruk op het ontwikkelen van één <u>of meerdere</u> afgebakend(e) beleidsthema('s) en/of bijhorend implementatieplan(nen). - Wanneer de functie met meerdere thema's te maken heeft, maar hier geen afstemming vereist is: waarde 2 | Nadruk op <u>afstemming</u> die vereist is alvorens de beleidsthema's en/of implementatieplannen te ontwikkelen. | Nadruk op de ontwikkeling van een langetermijnstrategie en langetermijnvisie die over <u>meerdere regeerperiodes</u> gaat. Het betreft hier <u>meerdere beleidsthema's</u> . |
| Voorbeelden | | - Beleidsmedewerker OVAM die meerdere afgebakende beleidsthema's ontwikkelt. Er is immers geen of slechts | Teamhoofden bij X die de eindverantwoordelijkheid dragen over de verschillende implementatieplannen van | - Teamhoofd strategie & onderzoek: ontwikkelt de langetermijnstrategie van het X-beleid in Vlaanderen |

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
| | | <p>beperkt afstemming vereist bij deze functie.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beleidsmedewerker die het beleidsthema verkeersveiligheid (rijopleiding, vakbekwaamheid en technische keuring) ontwikkelt met bijhorend implementatieplan. Er is immers geen of slechts beperkt afstemming nodig. | <p>verschillende beleidsthema's (vb. beleid rond X = 1 thema)</p> | <p>- Ondersteuner leidend ambtenaar: ontwikkelt voor het onderwijsbeleid een langetermijnvisie, over de regeerperiodes heen</p> |
| Mate van optimalisatie en innovatie | <p>Optimalisatie en innovatie van het beleid wordt in beperkte mate verwacht van de functie</p> | <p>Doet voorstellen ter optimalisatie van het beleid rond het thema inspelend op maatschappelijke veranderingen, vanuit kennis en ervaring</p> | <p>Brengt proactief ongekennde, originele ideeën aan m.b.t. het beleid rond één (of meerdere) thema('s), die vernieuwend zijn en die anticiperen op toekomstige behoeften</p> | |
| Toelichting | <p>Nadruk op <u>signaleren</u> van of suggesties doen omtrent beleidsoptimalisatie.</p> | <p>Nadruk op <u>concrete</u> voorstellen aanbrengen, verder uitwerken en kijken of bepaalde verbeteringen haalbaar zijn. Inspelen op maatschappelijke verandering = rekening houden met externe factoren.</p> | <p>Nadruk op proactief, originele, innovatieve ideeën aanbrengen m.b.t. het beleid. Functies moeten <u>tijd en ruimte krijgen om proactief te werken en vernieuwend te zijn</u>. Het zijn quasi onderzoeksprofielen.</p> | |
| Voorbeelden | | <p>Beleidsadviseur bij dMOW werkt voorstellen concreet uit, tracht hierbij in te spelen op maatschappelijke verandering en belegt</p> | <p>Beleidsadviseur conceptueel stedenbeleid: bezoekt buitenland, universiteiten, beurzen, etc. om nieuwe ideeën te sprokkelen om te vertalen in beleidsvoorstellen, krijgt alle tijd en ruimte om deze opdracht goed uit te voeren</p> | |

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
| | | hiervoor werkgroepen | | |
| Mate van afstemming/netwerken | Zoekt informatie bij anderen om de nodige voorbereidingen en analyses te kunnen uitvoeren | Stemt af met het (inter)nationale netwerk en relevante actoren binnen het eigen thema | Stemt het beleid af binnen het eigen thema en bouwt hiervoor actief (inter)nationale netwerken uit | Coördineert afstemming van het beleid over verschillende thema's heen met als doel synergiën te creëren en consistentie te bevorderen tussen de verschillende thema's (RG) |
| Toelichting | Er wordt gepeild naar de aard van de interactie; er wordt dus geen onderscheid gemaakt tussen het uitbouwen van nationale en internationale netwerken | | | |
| Toelichting | Nadruk op het zoeken naar informatie om voorbereiding en analyses te doen. | De functie neemt een actieve rol op in een bestaand netwerk. Nadruk op <u>afstemming</u> met het netwerk: bepaalde punten aftoetsen alvorens verder uit te werken. | Nadruk op <u>afstemming van het beleid en actieve uitbouw</u> van meerdere netwerken. Van deze functies wordt verwacht dat er <u>nieuwe netwerken</u> worden uitgebouwd. | Nadruk op het <u>coördineren van de afstemming</u> van het beleid <u>over verschillende thema's heen</u> . |
| Voorbeelden | | | - Beleidsmedewerker die langetermijnvisie uitbouwt voor het onderwijs | Stafmedewerker dLV: heeft overkoepelend beeld van alle thema's over afdelingen heen, legt verbanden en stemt af met kabinet. Fungeert als inhoudelijke back-up van het afdelingshoofd. |
| Organisatie- en samenwerkingsvorm | Op formele of informele manier overbrengen van kennis en/of vaardigheden aan collega's, binnen of buiten het eigen team, en hen ondersteunen waar nodig | Opnemen van één of meerdere structurele taken m.b.t. gedeelde verantwoordelijkheid om de teamplanning en – werking mee vorm te geven, te sturen, te organiseren en te evalueren <i>OF</i> Vakinhoudelijk of organisatorisch (functioneel) aansturen van de dagelijkse operationele activiteiten van een team <i>OF</i> | | Als hiërarchisch leidinggevende, coördineren, aansturen en coachen van een team met als doel hen te stimuleren tot optimale prestaties, betrokkenheid en verdere ontwikkeling (RG) <i>OF</i> Vanuit een doorgedreven |

| | | | |
|--------------------|---|--|--|
| | | Vanuit vakkennis, fungeren als inhoudelijk aanspreekpunt. Beschikbaar stellen van kennis aan het team om het kennisniveau op peil te houden | expertise, fungeren als inhoudelijk aanspreekpunt. Bouwt de kennis verder uit en verankert deze binnen de organisatie met als doel het kennisniveau op peil te houden (RG) |
| Toelichting | Nadruk op kennisoverdracht aan collega's op formele of informele wijze. | De kennis wordt <u>structureel</u> beschikbaar gesteld aan het team met als doel hun <u>kennisniveau op peil te houden</u> . Het woord 'team' niet te letterlijk nemen, kan breder gaan over verschillende teams heen. | <ul style="list-style-type: none"> - Als <u>hiërarchisch leidinggevende</u> een team coachen OF als <u>topexpert</u> de kennis uitbouwen en structureel verankeren binnen de organisatie. - <u>Verankeren</u> = ervoor zorgen dat de hele organisatie bepaalde info kent en ter beschikking heeft. - "<u>Het gezicht zijn van</u>" - Men is hiërarchisch leidinggevende van zodra men minstens 1 andere persoon aanstuurt, ongeacht het niveau van deze medewerker |
| Voorbeelden | GO!: Ondersteuner beleidsadviseur | | Beleidsadviseur die heeft meegeschreven aan vernieuwend pedagogisch project van het GO!. De functie vertaalt dit naar de missie en visie van de GO! en zorgt voor de implementatie van dit beleid. De functie is het gezicht van dit project en verankert het vernieuwd |

| | | | |
|---|---|--|---|
| | | | pedagogisch project van het GO! in alle (beleids)werk van het GO! - Beleidsadviseur verantwoordelijk voor het volledig juridisch kader van agentschap X en zorgt voor de juridische consistentie van het X-beleid over de hele organisatie |
| Interpersoonlijke relaties (≠ hiërarchische aansturing) | Op basis van specifieke kennis en rationele argumenten, begeleiden, adviseren of overtuigen van anderen | Lobbyen, beïnvloeden en/of het creëren van cultuur -en gedragsverandering door in te spelen op emoties, gedrag, context en weerstand met als doel het beoogde resultaat te bekomen (RG) | |
| Toelichting | Gebruik van rede, feiten, juridische argumenten, technische aspecten, etc. Bv. Meewerken aan een campagne voor de belanghebbenden, een informatieavond faciliteren, etc. | Inspelen op emoties, gedrag, context; lobbyen | |
| Voorbeelden | | <ul style="list-style-type: none"> - Transitiecoördinator naar een circulaire economie: de functie heeft nog geen gegevens of feiten, maar dient wel het idee te verkopen en mensen via emoties te overtuigen om in te stappen in het project - Attaché Landbouw en Attaché Visserij doen het lobbywerk - Internationaal Vlaanderen: Beleidsadviseurs in internationale lobbygroepen (bv. wapenlobby, UN, internationale handelsakkoorden zoals CETA, etc.) ontwikkelen het beleid en trachten dit te beïnvloeden door diplomatisch druk uit te oefenen - GO!: Teamverantwoordelijke moderniseringsbeleid: speelt een belangrijke rol in de modernisering van het middelbaar onderwijs. Zetelt in vergaderingen in het VLOR, overlegt met koepeldirecteurs, doet lobbywerk om verandering effectief te weeg te brengen | |

Functiefamilie Controle en Audit

Indeling in de functiefamilie controle en audit of dossier- en gegevensbeheer

De focus van de functiefamilie controle en audit functies ligt op het **controleren van de naleving van normen en/of reglementeringen** of op het uitvoeren van interne audits.

De dossier- en gegevensbeheerder **behandelt dossiers** en gegevens van diverse aard. Hierbij verzamelt men gegevens en verwerkt men informatie. Men verifieert en controleert de gegevens met als doel te verzekeren dat het dossier volledig is, volgens de juiste vormvereisten werd opgemaakt, etc. Er is **geen inhoudelijke controle van naleving van specifieke normen** en/of reglementeringen.

Enkele voorbeelden

| Controle en audit functies | Dossier- en gegevensbeheer |
|---|--|
| - Scheepsauditor: controleert de naleving van normen op vlak van binnenscheepvaart. - ABB: Inspecteur subsidiestromen. | - Ondersteuners van inspecteur X: voeren zelf geen controles uit, maar bereiden acties voor, vragen notulen op van een X, etc. |

Indeling in de functiefamilie controle en audit of themaspecialist

De focus van de functiefamilie controle en audit functies ligt op het **controleren van de naleving van normen en/of reglementeringen** of op het uitvoeren van interne audits.

De themaspecialist bereidt diverse vakinhoudelijke activiteiten voor en voert deze uit volgens de vooropgestelde procedures. Hoewel dit soms een inspectie kan betreffen, heeft deze familie niet als **finaliteit** het na gaan of bepaalde normen en regelgeving al dan niet nageleefd worden.

Enkele voorbeelden

| Controle en audit functies | Themaspecialist |
|--|--|
| - Werftoezichter: bekijkt of normen worden nageleefd, checkt of het bestek wordt gerespecteerd en of de veiligheidsvoorschriften worden gevolgd. | - Stabiliteitscontroleur: doet proeven en maakt berekeningen om na te gaan of de stabiliteit van bouwwerken optimaal is. Doet controles ter plaatse en bekijkt waar herstellingen nodig zijn. De finaliteit van deze functie ligt niet op het controleren van naleving van regelgeving/normen. |

Indeling in een klasse

| Indelingscriteria | Waarde 1 | Waarde 2 | Waarde 3 | Waarde 4 |
|---|--|---|---|---|
| Complexiteit van de controle/audit | Controleert de naleving van eenvoudige gelijksoortige regelgeving, normen, processen en entiteiten | Controleert de naleving van verschillende regelgevingen en normen die samen één geheel vormen <i>OF</i> Controleert variërende processen en entiteiten | Controleert de naleving van complexe regelgevingen en normen rekening houdend met de bredere context <i>EN/OF</i> Controleert complexe processen en entiteiten | Controleert complexe domeinen/processen. Het is vereist om rekening te houden met onderlinge verbanden en het geheel te bewaken |
| Toelichting | Om de complexiteit in te schatten, kan de vraag gesteld worden hoelang het duurt om een nieuwkomer in te werken in de functie of hoeveel tijd er nodig is vooraleer iemand 100% zelfstandig kan werken. Ter referentie: 1 jaar inwerktijd => weinig complex. | | | |
| Toelichting | Nadruk op zeer eenvoudige, gelijksoortige regelgeving. | Nadruk op <u>verschillende</u> regelgevingen. Het gaat hier over <u>praktische</u> controles. | Nadruk op <u>complexe</u> regelgevingen en bredere context. Het gaat hier over <u>inhoudelijke</u> controles, <u>conceptuele</u> aard. | Nadruk op onderlinge verbanden. |
| Voorbeelden | Inspecteur die de naleving controleert van het rookverbod in de horeca | Inspecteur die controleert of rijsscholen zich houden aan de regelgeving, heeft een kennis nodig van verschillende KB's en richtlijnen. Samen vormen deze één geheel Inspecteur subsidiestromen controleert diverse stromen over verschillende thema's (integriteit, stedenbeleid, etc.) met telkens een andere vrij eenvoudige subsidieregulering binnen de subsidiecontext Landbouwinspecteur die verschillende types | Auditor die interne audits uitvoert: het proces van aankoop en contractbeheer bij entiteiten controleren en hiervoor een risicocontrolematrix op maat ontwerpen, rapporteren over audit en aanbevelingen doen | Senior auditor krijgt diverse complexe dossiers, bv. forensische audit, procesaudit, etc. en dient als aanspreekpunt voor de andere auditors. De senior auditor dient rekening te houden met onderlinge verbanden en complexe processen |

| | | | | |
|-------------------------------|---|---|--|--|
| | | <p>subsidiesteun (investeringssteun, etc.) controleert maar het gaat wel enkel om de controle van de besteding van subsidies. Er is kennis nodig van landbouwapparatuur, gewassen, etc. om te beoordelen of de subsidietoekenning al dan niet terecht is. Het gaat om praktische controles, telkens binnen de subsidiecontext</p> <p>Scheepsauditor voert controles uit op schepen, bekijkt of de veiligheidsnormen worden nageleefd, etc. Er worden diverse praktische zaken gecontroleerd</p> | | |
| Mate van interpretatie | Feitelijk beschrijven van en rapporteren over de geobserveerde situatie | Analyseren en kritisch beoordelen van en rapporteren over de geobserveerde situatie | Verbanden leggen tussen verschillende aspecten van de geobserveerde situatie en indien nodig bijkomende informatie inwinnen om tot een synthese te komen | Verbanden leggen tussen verschillende aspecten van de geobserveerde situatie en indien nodig bijkomende informatie inwinnen door een vernieuwende aanpak te gebruiken om tot een synthese te komen |
| Toelichting | Dit criterium peilt naar de vrijheid die men heeft om de geobserveerde situatie te benaderen. | | | |
| Toelichting | Nadruk op beschrijven en rapporteren. | Nadruk op analyseren (en een conclusie voorzien bij de analyse). | - Nadruk op verbanden leggen en bijkomende informatie zoeken om kwestie correct te interpreteren. | - Nadruk op de vernieuwende aanpak om tot een synthese te komen. - Het op een innovatieve wijze |

| | | | | |
|--------------------|--|--|--|---|
| | | | - Op zoek gaan naar bijkomende informatie is structureel. | nadenken over de aanpak van nieuwe uitdagingen die nog vaag zijn en waarvoor nog niks voorhanden is om op terug te vallen. Het gaat over vernieuwend denken an sich, niet om vernieuwend denken binnen de VO waarbij concepten die gekend zijn in andere sectoren of organisaties vertaald moeten worden naar de VO-context. |
| Voorbeelden | | Inspecteur subsidiestromen: controleert subsidiedossiers en beschikt doorgaans over alle te analyseren documenten. Per uitzondering wordt er om bijkomende informatie gevraagd | | Senior auditor: functie werkt mee aan het vernieuwend traject om op een nieuwe manier organisaties door te lichten. Hebben een uniek werkkterrein: AV is de enige instantie die de lokale besturen audit. Nu wordt er vertrokken vanuit een risico-inschatting die de entiteiten zelf opmaken en fungeert Audit Vlaanderen pas in de volgende fase als partner => Waarde 4 voor de senior auditoren die dit project mee uitwerkten, waarde 3 voor minder ervaren auditoren. |
| Planning | De lijst van uit te voeren controles is vooraf bepaald. De functie heeft hierop geen invloed | Bepaalt, binnen de vooraf bepaalde lijst van uit te voeren controles/audits, prioriteiten voor zichzelf | Bepaalt, binnen de vooraf bepaalde lijst van uit te voeren controles/audits, prioriteiten voor zichzelf en doet suggesties m.b.t. toekomstige controles/audits (vanuit een vermoeden van | Bepaalt zelf de lijst en volgorde van uit te voeren controles/audits binnen het kader van de ruime doelstellingen van de entiteit <i>EN</i> Denkt mee na over de prioriteiten in de globale planning van |

| | | | | |
|-----------------------------------|---|--|--|---|
| | | | onregelmatigheden of eerste risicoanalyse) | controles/audits met als doel de beschikbare middelen en mensen zo efficiënt mogelijk in te zetten |
| Toelichting | Dit criterium peilt naar de vrijheid die men heeft om het werk te structureren en te organiseren. Er dient steeds gescoord te worden volgens wat de functie doorgaans doet. Het gaat over structurele, permanente verantwoordelijkheden (niet tijdelijk of toekomstig). Sporadisch suggesties doen voor toekomstige controles is onvoldoende om waarde 3 toe te kennen. | | | |
| Toelichting | Het werk ligt vast, agenda/lijst is opgemaakt. Uitvoeren zonder afwijkingen. | Zelf prioriteiten leggen. | Suggesties doen met betrekking tot toekomstige controles. | Zelf lijst met controles bepalen, rekening houdend met ruimere doelstellingen van entiteit én men reflecteert over jaarplanning van afdeling. |
| Voorbeelden | | | | |
| Externe vertegenwoordiging | Indien nodig deelnemen aan overleg met externen. | | Indien nodig deelnemen aan overleg met externen. Dossiers toelichten op commissies,.... | Vertegenwoordigt de entiteit naar buiten met als doel ervoor te zorgen dat er rekening gehouden wordt met de standpunten van de entiteit (RG) |
| Toelichting | | | | |
| Voorbeelden | | | | |
| Beleidsadvies | Signaleert vanuit de praktijk problemen i.v.m. uitvoerbaarheid van de opgelegde normen en wetgeving en suggereert mogelijke verbeteringen | Neemt deel aan overleg met het oog op verbeteringen van normen en wetgeving | Geeft vanuit praktijk maar ook vanuit tendensen in de sector suggesties voor verbeteringen van het beleid en anticipeert op mogelijk toekomstig beleid | Denkt mee over langetermijnbeleidsvoorstellen, rekening houdend met trends, met als doel er voor te zorgen dat het beleid voldoende input heeft vanuit de realiteit (RG) |
| Toelichting | Nadruk op het <u>signaleren</u> van een probleem (bv. e-mail sturen, onuitgewerkte suggestie doen, etc.) | - Nadruk op overleggen met oog op het aftoetsen van verbeteringen, haalbaarheid checken, etc. - <u>Actieve deelname</u> . | Nadruk op het <u>anticiperen op mogelijk toekomstig beleid</u> door vanuit praktijk en maatschappelijke tendensen voorstellen te doen. | Nadruk op voorstellen op lange termijn. |

| | | | | |
|--|---|--|---|--|
| | | - Overleg kan zowel intern als extern plaatsvinden. | | |
| Voorbeelden | | | | |
| Optimalisatie van de werking | Signaleert vanuit de praktijk problemen i.v.m. het controle- of auditproces en suggereert mogelijke verbeteringen aan procedures | Neemt deel aan overleg met het oog op verbetering van het controle- of auditproces | Neemt deel aan en organiseert intern overleg voor verbetering van het controle- of auditproces | Organiseert overleg en introduceert verbeteringen van het controle- of auditproces, met als doel ervoor te zorgen dat de aanpak steeds zo efficiënt en actueel mogelijk is |
| Toelichting | | | | |
| Voorbeelden | | | | |
| Interpersoonlijke relaties (≠ hiërarchische aansturing) | Op basis van specifieke kennis en rationele argumenten, begeleiden, adviseren of overtuigen van anderen | | Lobbyen, beïnvloeden en/of het creëren van cultuur- en gedragsverandering door in te spelen op emoties, gedrag, context en weerstand met als doel het beoogde resultaat te bekomen (RG) | |
| Toelichting | Gebruik van rede, feiten, juridische argumenten, technische aspecten, etc. Bv. Meewerken aan een campagne voor de belanghebbenden, een informatieavond faciliteren, etc. | | Inspelen op emoties, gedrag, context; lobbyen | |
| Voorbeelden | | | | |
| Organisatie- en samenwerkingsvorm | Op formele of informele manier overbrengen van kennis en/of vaardigheden aan collega's, binnen of buiten het eigen team, en hen ondersteunen waar nodig | Opnemen van één of meerdere structurele taken m.b.t. gedeelde verantwoordelijkheid om de teamplanning en -werking mee vorm te geven, te sturen, te organiseren en te evalueren <i>OF</i> Vakinhoudelijk of organisatorisch (functioneel) aansturen van de dagelijkse operationele activiteiten van een team <i>OF</i> | Als hiërarchisch leidinggevende, coördineren, aansturen en coachen van een team met als doel hen te stimuleren tot optimale prestaties, betrokkenheid en verdere ontwikkeling (RG) <i>OF</i> Vanuit een doorgedreven expertise, fungeren als | |

| | | | |
|--------------------|---|--|--|
| | | Vanuit vakkennis, fungeren als inhoudelijk aanspreekpunt. Beschikbaar stellen van kennis aan het team om het kennisniveau op peil te houden | inhoudelijk aanspreekpunt. Bouwt de kennis verder uit en verankert deze binnen de organisatie met als doel het kennisniveau op peil te houden (RG) |
| Toelichting | Nadruk op kennisoverdracht aan collega's op formele of informele wijze. Het betreft eerder vrijblijvende kennisoverdracht. | De kennis wordt <u>structureel</u> beschikbaar gesteld aan het team met als doel hun kennisniveau op <u>peil te houden</u> . De functie is SPOC. Het woord 'team' niet te letterlijk nemen, kan breder gaan over verschillende teams heen. | - Als <u>hiërarchisch leidinggevende</u> een team coachen OF als <u>topexpert</u> de kennis uitbouwen en structureel verankeren binnen de organisatie. - <u>Verankeren</u> = ervoor zorgen dat de hele organisatie bepaalde info kent en ter beschikking heeft. - <u>"Het gezicht zijn van"</u> . - Het moet gaan om actieve kennisdeling; af en toe een handleiding schrijven/updaten is dus onvoldoende om waarde 4 te scoren. - Men is hiërarchisch leidinggevende van zodra men minstens 1 andere persoon aanstuurt. |
| Voorbeelden | | | |

Funciefamilie Klantenadviserende functies

Indeling in een functieklasse

| Indelingscriteria | Waarde 1 | Waarde 2 | Waarde 3 | Waarde 4 |
|--|---|--|--|--|
| Complexiteit van het advies of de begeleiding | <p>Het betreft een oplossingsgerichte begeleiding of advies</p> <p>Om een keuze te maken uit de verschillende opties is analyse en beoordeling van richtlijnen, procedures en/of de situatie van de klant noodzakelijk</p> | <p>Het betreft een oplossingsgerichte begeleiding of advies</p> <p>Om tot een oplossing en/of antwoord te komen is grondige analyse, interpretatie en integratie nodig omdat het probleem niet duidelijk is gedefinieerd en er geen eenduidige richtlijnen bestaan om tot een oplossingen te komen</p> | <p>Conceptueel denken is vereist om adviezen of begeleiding te verstrekken en begrip van de context is nodig om inzicht te krijgen in de noden/vraag van de klant</p> <p><i>EN</i></p> <p>Op basis van analyse en interpretatie worden creatieve oplossingen / alternatieven aangereikt om tegemoet te komen aan de specifieke behoefte van de klant.</p> <p><i>EN</i></p> <p>Informatie en gegevens komen uit verschillende hoeken, zijn divers en moeten geïntegreerd worden</p> | <p>Conceptueel denken is vereist om te adviseren over niet vertrouwde, complexe problemen</p> <p><i>EN</i></p> <p>Vereist integraal denken: informatie en gegevens worden in ruime context geplaatst; verschillende aspecten worden op elkaar afgestemd in een innovatieve geïntegreerde (multidisciplinaire) aanpak.</p> <p><i>EN</i></p> <p>Formuleren van adviezen met doorslaggevende invloed op het vakgebied.</p> <p><i>EN</i></p> <p>Hoge vrijheidsgraden voor het vinden van oplossingen</p> |
| Toelichting | <p>- 'Advies': bindende en niet-bindende raadgeving. Het gaat niet over beslissingsbevoegdheid.</p> <p>- 'Conceptueel denken': rekening houden met verschillende elementen (helikopterzicht) en zich baseren op theorieën en concepten om tot een advies/begeleiding te komen (vb. een jurist die aan een concrete case werkt, kan naast de specifieke regelgeving ook bijvoorbeeld het algemeen gelijkheidsbeginsel gebruiken om een advies uit te werken). Er wordt afstand genomen om tot een advies te komen.</p> <p>- 'Creatieve oplossingen': nieuwe verbanden leggen, exploreren wat mogelijk is. Het betreft niet innovatie.</p> <p>- 'Hoge vrijheidsgraden': Hier kan de mate van interpretatie/opvolging worden meegenomen. Het gaat over hoe autonoom de functie kan denken, binnen welke richtlijnen er gehandeld dient te worden, etc. Het peilt naar de mate van 'out-of-the-box denken' voor het</p> | | | |

| | | | | |
|---|---|---|--|--|
| | vinden van oplossingen. - Waarde 3 en 4: én-én-verhaal. Indien niet aan alle elementen wordt voldaan, wordt een lagere waarde toegekend. | | | |
| Voorbeelden | | Technisch raadgever homologatie van voertuigen: het hoofddoel van de goedkeuring van voertuigen is ervoor te zorgen dat voertuigen, onderdelen en technische eenheden die op de markt worden gebracht een hoog niveau van veiligheid en milieubescherming te bieden. De technisch raadgever heeft geen eenduidige richtlijnen om tot antwoorden te komen, er is interpretatie nodig van nationale en internationale regelgeving bij het ondersteunen van interne en externe klanten | Relatiebeheerder stedenbeleid: begeleid stadsvernieuwingsprojecten. Houdt rekening met verschillende regelgeving (stedenbouw, milieu, etc.) en overlegt met diverse stakeholders. Het betreft moeilijke dossiers waarin men moet meedenken en adviseren. Waarde 4 kan niet gegeven worden aangezien 'hoge vrijheidsgraden' niet van toepassing zijn hier. Deze functie bespreekt de opdracht met verschillende instanties (bv. kwaliteitscontrole-orgaan) en dient niet out-of-the-box te denken voor het vinden van oplossingen | Regiomanager: sinds de VO besliste om met vervoersregio's te werken, werd de functie dienstkringenieur opgesplitst in 2 functies: enerzijds de regiomanager die verantwoordelijk is voor het voortraject van een (investerings-, onderhouds-)project en toegewezen is aan de klantenadviserende functiefamilie en anderzijds de projectmanager die het project uitwerkt en tot de functiefamilie projectmanagement behoort. De regiomanager is het aanspreekpunt voor externe stakeholders, dient multidisciplinair overleg te plegen en verschillende informatie te integreren, adviseert over verschillende technische mogelijkheden en budgetten en speelt een rol in de toekomstvisie van de wegen en de mobiliteit in een vervoersregio |
| Aard van de relatie met de klant | Kortstondige contacten in functie van te behandelen vragen, problemen. Contacten op operationeel | Regelmatig overleg met gesprekspartners op operationeel niveau in het kader van trajecten | Contacten op tactisch niveau met als doel de middellange termijn relatie op te bouwen en/of te onderhouden | Contacten op strategisch niveau met als doel de lange termijn relatie op te bouwen en/of te onderhouden |

| | niveau | | | |
|--------------------|--|--|--|--|
| Toelichting | <p>- Gaat over de aard van de contacten. Niet te verwarren met de moeilijkheid van de begeleiding, wat in het eerste indelingscriterium wordt gescoord.</p> <p>- ‘operationeel niveau – tactisch niveau – strategisch niveau’:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Operationeel: contacten met anderen in het kader van een specifieke opdracht/dagelijkse activiteit - Tactisch: contacten op hoger niveau (bv. met afdelingshoofd), bijdragen tot opbouwen en onderhouden van de middellange termijn relatie. - Strategisch: contacten op hoog niveau (bv. met leidend ambtenaar), bijdragen tot opbouwen en onderhouden van de lange termijn relatie. | | | |
| Voorbeelden | <p>HR-medewerker bij ABB: heeft vooral kortstondige contacten met kandidaten, af en toe ook contact met dienstencentra, externe vormingspartners of AgO maar in mindere mate</p> | | <p>Senior technisch raadgever homologatie: onderhoud op lange termijn nationale en internationale contacten en adviseert klanten (fabrikanten, vertegenwoordigers, federaties, etc.) om ervoor te zorgen dat voertuigen, onderdelen en technische eenheden die op de markt worden gebracht een hoog niveau van veiligheid en milieubescherming bieden. De functie behandelt dossiers, levert goedkeuringscertificaten af en coördineert audits bij klanten in het kader van technische dienstverlening en crp-erkenning; tactisch niveau.</p> <p>VDAB: accountmanager: bezoekt bedrijven, bouwt netwerk op en verzorgt langdurige relaties. Gaat kijken hoe VDAB tegemoet kan komen aan bepaalde noden</p> | <p>Informatie Vlaanderen: Digitale consulenten/strategische relatiebeheerder: luistert bij verschillende VO-entiteiten wat zij kunnen gebruiken, detecteert proactief de noden van een organisatie en stemt de strategie hierop af, spreekt op hoog niveau (leidend ambtenaar, schepencollege, etc.) over de sterktes van een samenwerking met Informatie Vlaanderen en licht de langetermijnvisie toe</p> |

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | | | Agentschap Wegen & Verkeer: Regiomanager: adviseert steden en gemeenten over werkzaamheden, stemt specifieke projecten af binnen het beleidskader, heeft contacten van middellange termijn | |
| Optimalisatie van de werking / beleidsadvies | Signaleert vanuit de praktijk problemen in verband met de interne werking, de dienstverlening en/of de normen en procedures formuleert verbetervoorstellen | Neemt actief deel aan structureel overleg met het oog op verbetering van interne werking en/of dienstverlening | Neemt actief deel aan structureel overleg met het oog op het formuleren van beleidsvoorstellen | Draagt bij aan de beleidsontwikkeling van de functionele minister door beleidsvoorstellen te formuleren vanuit de praktijk en rekening houdend met nieuwe inzichten. <i>EN</i> Initieert en organiseert overleg in verband met beleidsontwikkeling, met als doel ervoor te zorgen dat de aanpak steeds zo efficiënt en actueel mogelijk is (RG) |
| Toelichting | 'Actief deelnemen aan structureel overleg': Een rol opnemen in een werkgroep, actief nadenken, bijdragen tot en voorstellen volledig uitwerken over procesoptimalisaties. Waarde 4 betreft een én-verhaal. | | | |
| Voorbeelden | Klassiek maandelijks teamoverleg Medewerker dient oog te hebben voor verbeteringen = signaleren | Werkgroep om een verbeteringsvoorstel effectief uit te werken en het resultaat te implementeren | | |
| Interpersoonlijke relaties (≠ hiërarchische aansturing) | Begeleiden van anderen naar de meest opportune oplossing om zo tegemoet te komen aan hun noden en de | Op basis van specifieke kennis en rationele argumenten, begeleiden, adviseren of overtuigen van anderen | Lobbyen, beïnvloeden en/of het creëren van cultuur -en gedragsverandering door in te spelen op emoties, gedrag, context en weerstand met als doel het beoogde resultaat te bekomen (RG) | |

| | | | |
|---|---|---|--|
| | uitwisseling van informatie en/of diensten te garanderen | | |
| Toelichting | Nadruk op begeleiden van anderen en de uitwisseling van informatie/diensten | Gebruik van rede, feiten, juridische argumenten, technische aspecten etc. | Inspelen op emoties, gedrag, context; lobbyen, druk uitoefenen, diplomatie |
| Voorbeelden | ABB: HR-medewerker | | <p>Bemiddelaar grootschalige infrastructuurprojecten: dient alle stakeholders op 1 lijn te brengen, vertolkt standpunt van VO naar gemeentes en steden, heeft contact met burgerpartijen bijvoorbeeld in geval van onteigeningen. Grondig emotioneel aanvoelen en handelen is noodzakelijk</p> <p>VDAB: Expert changemanagement: is continue bewaker van change in de verschillende provincies, begeleidt het volledige changetraject en zorgt dat dit effectief geïmplementeerd wordt</p> |
| Organisatie- en samenwerkings vorm | Op formele of informele manier overbrengen van kennis en/of vaardigheden aan collega's, binnen of buiten het eigen team, en hen ondersteunen waar nodig | <p>Opnemen van één of meerdere structurele taken m.b.t. gedeelde verantwoordelijkheid om de teamplanning en -werking mee vorm te geven, te sturen, te organiseren en te evalueren <i>OF</i> Vakinhoudelijk of organisatorisch (functioneel) aansturen van de dagelijkse operationele activiteiten van een team <i>OF</i> Vanuit vakkennis, fungeren als inhoudelijk aanspreekpunt. Beschikbaar stellen van kennis aan het team om het kennisniveau op peil te</p> | <p>Als hiërarchisch leidinggevende, coördineren, aansturen en coachen van een team met als doel hen te stimuleren tot optimale prestaties, betrokkenheid en verdere ontwikkeling (RG) <i>OF</i> Vanuit een doorgedreven expertise, fungeren als inhoudelijk aanspreekpunt. Bouwt de kennis verder uit en verankert deze binnen de organisatie met als doel het kennisniveau op peil te houden (RG)</p> |

| | | houden | |
|--------------------|---|--|--|
| Toelichting | Nadruk op kennisoverdracht aan collega's op formele of informele wijze. | De kennis wordt structureel beschikbaar gesteld aan het team met als doel hun kennisniveau op peil te houden. Het woord 'team' niet te letterlijk nemen, kan breder gaan over verschillende teams heen. | Als <u>hiërarchisch leidinggevende</u> een team coachen OF als <u>topexpert</u> de kennis uitbouwen en verankeren binnen de organisatie. <u>Verankeren</u> : ervoor zorgen dat de hele organisatie bepaalde info kent en ter beschikking heeft. <u>"Het gezicht zijn van"</u> . - Men is hiërarchisch leidinggevende van zodra men minstens 1 andere persoon aanstuurt, ongeacht het niveau van deze medewerker |
| Voorbeelden | | | |

Funciefamilie Administratief ondersteunend

Indeling in de funciefamilie administratief ondersteunend of dossier- en gegevensbeheerder (externe aanvragen)

De focus van de funciefamilie administratief-ondersteunende functies ligt op het verlenen van administratieve **ondersteuning**. Er wordt taakgericht gewerkt, **diverse losstaande taken** worden naast elkaar uitgevoerd en het takenpakket is vrij **afgebakend**. De administratief ondersteuner kan ook meewerken aan het verzamelen van gegevens voor een dossier, maar er is geen sprake van het werken in een dossierflow (verzamelen van gegevens, controleren van gegevens, verwerken en behandelen van de gegevens, etc. – dossier beheren van a tot z). Vakkennis wordt niet of in beperkte mate vereist, waardoor het vaak uitwisselbare functies zijn.

De dossier- en gegevensbeheerder **behandelt dossiers** en dient hiervoor minimaal over enige inhoudelijke kennis te beschikken. Er wordt gewaakt over de 'dossierflow' en veelal worden de dossiers **van a tot z** behandeld.

Enkele voorbeelden

| Administratief ondersteunend | Dossier- en gegevensbeheer (externe aanvragen) |
|---|--|
| Secretariaatsmedewerker en management assistenten | <ul style="list-style-type: none"> - Functie die checklist maakt om na te gaan of alle gegevens compleet en correct zijn, en vervolgens een beslissing neemt over het dossier - Selectie-ondersteuner, die de selectieverantwoordelijke ondersteunt, heeft enige inhoudelijke kennis nodig. Deze functie publiceert de vacatures, screent ruwweg de ingezonden CV's, bekijkt de toelatingsvoorwaarden en ontvankelijkheidscheck, houdt bepaalde deadlines in de gaten, etc. Er is een eenvoudige dossierflow |

Indeling in een functieklasse

| Indelingscriteria | Waarde 1 | Waarde 2 | Waarde 3 | Waarde 4 | Waarde 5 |
|---|--|--|--|--|---|
| Complexiteit van de opdrachten en vragen | Gestandaardiseerde, repetitieve eenvoudige taken / vragen (uit te voeren volgens wat aangeleerd werd) <i>EN</i> Identieke situaties vereisen een oplossing | Gestandaardiseerde, eenvoudige taken / vragen met een beperkte variëteit <i>EN</i> Voor de oplossing zijn telkens antwoorden | Meestal gestandaardiseerde eenvoudige taken / vragen <i>EN</i> Voor de oplossing zijn meestal antwoorden voorhanden waaruit de | De meerderheid van de taken / vragen zijn niet gestandaardiseerd. Ze zijn divers van aard <i>EN</i> Voor de oplossing is opzoeken, analyseren, en integreren van gegevens | De meerderheid van de taken / vragen zijn niet gestandaardiseerd. Ze zijn divers van aard. <i>EN</i> Voor de oplossing is interpretatie of |

| | | | | | |
|------------------------------|--|---|--|--|--|
| | door het maken van een eenvoudige keuze uit aangeleerde zaken | voorhanden waaruit de juiste keuze moet gemaakt worden | juiste keuze moet gemaakt worden <i>EN</i> Soms ook taken / vragen met een hogere moeilijkheidsgraad, waarvoor een keuze moet gemaakt worden uit verschillende gekende of minder voor de hand liggende mogelijkheden | nodig (binnen opgedane kennis en ervaring) <i>EN</i> Complexe vragen en klachten filteren en doorgeven aan de verantwoordelijke | verder overleg vereist <i>EN</i> Vragen / taken die een diepere kennis vereisen van het werkdomein van het departement of agentschap |
| Toelichting | Het is een én-én verhaal. Wanneer niet aan alle aspecten wordt voldaan, wordt een lagere waarde toegekend. | | | | |
| Toelichting | Nadruk op eenvoudige taken/vragen die uit te voeren zijn volgens wat werd aangeleerd. | Nadruk op eenvoudige taken/vragen met verschillende oplossingsmogelijkheden waaruit men kan kiezen. | Nadruk op <u>meestal</u> gestandaardiseerde taken/vragen. Af en toe ook een iets moeilijker werk. | Nadruk op de meerderheid van de taken/vragen die niet gestandaardiseerd zijn. Hierdoor ligt de moeilijkheidsgraad hoger en zullen er meer diverse vragen zijn. | Nadruk op vragen/taken die een diepere inhoudelijke kennis vereisen van het werkdomein. |
| Voorbeelden | | | | Management assistent van een afdelingshoofd: divers takenpakket, uiteenlopende taken/vragen, inhoudelijke kennis is nodig om te kunnen filteren, etc. | |
| Omgaan met informatie | Ontvangen en registreren van documenten, gegevens,... volgens | Ontvangen en verwerken van documenten, gegevens,... volgens | Verzamelen en ordenen van documenten, gegevens,... op basis van overeengekomen | Idem niveau 3 + structureren, analyseren van documenten en gegevens | Idem niveau 4 + interpreteren van gegevens <i>EN/OF</i> |

| | | | | | |
|--------------------|---|-------------------|------------|--|---|
| | vaste instructies | vaste instructies | procedures | EN/OF Kwaliteitscontrole van documenten, gegevens en dossiers opgemaakt door anderen, met het oog op verdere verwerking | Kwaliteitscontrole van niet-standaard documenten, gegevens en dossiers opgemaakt door anderen, met het oog op verdere verwerking |
| Toelichting | <ul style="list-style-type: none"> - Hier gaat het over hoe men omgaat met de documenten, gegevens e.d. (= informatie) die voorhanden zijn. - Waar bij waarde 1 en 2 de gegevens worden aangereikt – en het enerzijds gaat over registreren, anderzijds over verwerken (bv. Lay-out optimaliseren, typfouten corrigeren, etc.) – dient men in de hogere waarden zelf op zoek te gaan naar informatie (= verzamelen). - Om waarde 4 toe te kennen, is een zekere procedurele kennis vereist om analyses en/of kwaliteitscontroles te doen. - Om waarde 5 toe te kennen, is een zekere inhoudelijke kennis vereist. | | | | |
| Voorbeelden | | | | <p>Ondersteuner van dossierhandhavingsambtenaar: gaat na wat de woonplaats is van de dossierinzender, bekijkt welke procedures van toepassing zijn, gaat na of het dossier ontvankelijk is, maakt verslagen van hoorzittingen, etc. Deze functie vereist dat informatie uit verschillende databanken gestructureerd en geanalyseerd wordt</p> <p>Management assistent van de leidend ambtenaar: dient de binnenkomende</p> | <p>Secretaris: maakt verslagen tijdens (beleids)vergaderingen en heeft hiervoor inhoudelijke voorkennis nodig van de informatie. Deze persoon luistert naar de diverse stakeholders, maakt notities, synthetiseert, interpreteert en stuurt een finaal verslag uit. Dit vergt de vaardigheden om hoofd- van bijzaak te scheiden, het beslissingsproces uit te schrijven, etc.</p> |

| | | | | | |
|-------------------------------|--|---|---|--|---|
| | | | | <p>informatie te filteren, analyseert hiervoor de informatie en stakeholders, verzamelt en structureert informatie vanuit verschillende bronnen, verzorgt rapportering aan de leidend ambtenaar</p> <p>Coördinator parlementaire vragen: nagaan of de antwoorden van verschillende afdelingen coherent zijn en stroken met eerder beantwoorde vragen</p> | |
| Mate van interpretatie | Taken worden uitgevoerd op basis van duidelijke, gedetailleerde en stapsgewijze instructies | Taken worden uitgevoerd op basis van eenduidige richtlijnen | Taken worden uitgevoerd op basis van richtlijnen, die een beperkte interpretatie vereisen | Taken worden uitgevoerd op basis van algemene richtlijnen | Taken worden zelfstandig georganiseerd met het oog op afgesproken resultaten |
| Toelichting | <p>- Dit criterium peilt naar de mate van interpretatie bij het uitvoeren van het takenpakket door het al dan niet aanwezig zijn van richtlijnen.</p> <p>- Bij het scoren van functies, dient er gefocust te worden op hetgeen 'doorgaans' gebeurt. Eenmalig een event organiseren, leidt niet tot een toekenning van een hogere waarde.</p> | | | | |
| Toelichting | Nadruk op stapsgewijze instructies. | Nadruk op eenduidige richtlijnen. | Nadruk op beperkte interpretatie vereist. | Nadruk op high level richtlijnen (op departementsniveau). | Nadruk op het zelfstandig organiseren van taken om afgesproken resultaten te behalen. |
| Voorbeelden | | | | Management assistent: maakt agenda planning, | |

| | | | | | |
|----------------------------------|---|--|--|---|--|
| | | | | belegt meetings, regelt transport, maakt nota's tijdens vergaderingen, verwerkt deze tot een finaal verslag, etc. Deze persoon bepaalt zelf wat er dient te gebeuren en hoe dit verloopt, in functie van een efficiënte verwerking. Verder handelt deze functie op basis van algemene richtlijnen | |
| Mate van opgevolgd worden | Nauw, direct toezicht op de uitvoering | Meerdere malen per dag opvolging op de uitvoering, hetzij door een systeem, hetzij door personen | Tussentijdse opvolging op de uitvoering | Opvolging op tussentijdse resultaten | |
| Toelichting | - Hier dient men te focussen op de graad van autonomie tijdens de uitvoering van de taken. Enkele vragen die kunnen helpen: Wordt er veel vrijheid gegeven? Zijn er veel punten waarop de functie een go/no go moet krijgen vooraleer verder te kunnen gaan? | | | | |
| | Nadruk op direct toezicht. | Nadruk op frequente opvolging, door een systeem (bv. telefoonlogboek) of persoon. | Nadruk op de voortgang van het werk. | Nadruk op tussentijdse <u>resultaten</u> . | |
| Voorbeelden | | Medewerker scanner: het systeem houdt bij hoeveel dossiers gescand werden | Wanneer een functie volgens een stappenplan tot een bepaald resultaat komt en de leidinggevende enkel dit resultaat bekijkt, wordt er taakgericht gewerkt. | | |

| | | | | | |
|--------------------|--|--|---|---|---|
| | | | De functie voert kleine taakjes uit en hoewel de resultaten gecontroleerd worden, gebeurt de opvolging eerder op de uitvoering | | |
| Planning | Heeft geen invloed op de organisatie van het eigen werk, gezien dit bepaald wordt door de leidinggevende, klant, systeem,... | Bepaalt zelf op dagdagelijkse basis de taakvolgorde <i>EN</i> Er is een stapsgewijze opvolging van de uitvoering | Bepaalt zelf de weekvolgorde van het eigen werk <i>EN</i> Er is een regelmatige tussentijdse opvolging van de uitvoering | Organiseert zelfstandig het eigen werk en bepaalt prioriteiten <i>EN</i> Er is een opvolging van de tussentijdse resultaten | Organiseert zelfstandig het eigen werk en dat van collega's en bepaalt prioriteiten <i>EN</i> Er is een opvolging van de eindresultaten |
| Toelichting | <ul style="list-style-type: none"> - Hier gaat het over de vrijheid van handelen. - Het is een én-én verhaal. Wanneer niet aan alle aspecten wordt voldaan, wordt een lagere waarde toegekend. - Als de uitvoering van het werk bepaald wordt door de volgorde waarin het werk binnen komt, is er geen sprake van een zelfstandige organisatie van het werk. - Opgelet: Waarde 5 komt zeer goed overeen met het indelingscriterium 'organisatie- en samenwerkingsvorm'. Het is dan ook aangeraden om het aspect 'het organiseren van het werk van collega's' daar te scoren en niet bij planning op te nemen. In een eventueel optimalisatietraject zal dit rechtgezet worden. | | | | |
| Voorbeelden | Een telefonist heeft geen planningsvrijheid: men neemt op of niet, maar dit valt niet in te plannen | | <p>Een ondersteuner die verslagen schrijft, kan deze opdracht wel zelf in de weekplanning opnemen, maar heeft niet de vrijheid om dit op jaarbasis in te plannen</p> <p>Een management assistent die de agenda beheert, dient afspraken in te plannen volgens</p> | | |

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| | | | richtlijnen van de betrokkenen. Er is geen vrije organisatie van het werk. Een ondersteuner die zelf de prioriteiten mag bepalen en wordt opgevolgd op basis van de uitvoering | | |
| Interpersoonlijke relaties (≠ hiërarchische aansturing) | Doelgericht vragen stellen om informatie te verzamelen en te begrijpen en het delen van informatie en ideeën met anderen | | Op basis van specifieke kennis en rationele argumenten, begeleiden, adviseren of overtuigen van anderen | | |
| Toelichting | | | Gebruik van rede, feiten, juridische argumenten, technische aspecten, etc. | | |
| Voorbeelden | | | | | |
| Organisatie- en samenwerkingsvorm | Op formele of informele manier overbrengen van kennis en/of vaardigheden aan collega's, binnen of buiten het eigen team, en hen ondersteunen waar nodig | | Opnemen van één of meerdere structurele taken m.b.t. gedeelde verantwoordelijkheid om de teamplanning en – werking mee vorm te geven, te sturen, te organiseren en te evalueren <i>OF</i> Vakinhoudelijk of organisatorisch (functioneel) aansturen van de dagelijkse operationele activiteiten van een team | Als hiërarchisch leidinggevende, coördineren, aansturen en coachen van een team met als doel hen te stimuleren tot optimale prestaties, betrokkenheid en verdere ontwikkeling (RG) <i>OF</i> Vanuit een doorgedreven expertise, fungeren als inhoudelijk | |

| | | | |
|--------------------|--|--|---|
| | | <p><i>OF</i> Vanuit vakkennis, fungeren als inhoudelijk aanspreekpunt. Beschikbaar stellen van kennis aan het team om het kennisniveau op peil te houden</p> | aanspreekpunt. Bouwt de kennis verder uit en verankert deze binnen de organisatie met als doel het kennisniveau op peil te houden (RG) |
| Toelichting | Nadruk op overbrengen van kennis en/of vaardigheden aan collega's. | <ul style="list-style-type: none"> - De kennis wordt structureel beschikbaar gesteld aan het team - Het woord 'team' niet te letterlijk nemen, kan breder gaan over verschillende teams heen | <ul style="list-style-type: none"> - Als hiërarchisch leidinggevende een team coachen OF als topexpert de kennis uitbouwen en structureel verankeren binnen de organisatie - Verankeren = ervoor zorgen dat de hele organisatie bepaalde info kent en ter beschikking heeft |
| Voorbeelden | | | |

Functiefamilie Dossier- en gegevensbeheerder

Indeling in de functiefamilie dossier- en gegevensbeheerder of administratief ondersteunend

De dossier- en gegevensbeheerder (externe aanvragen) **behandelt dossiers** en gegevens van diverse aard. Hierbij verzamelt men gegevens en verwerkt men informatie volgens een bepaald proces. Er wordt een **bepaalde flow** doorlopen en een zekere **inhoudelijke en/of procedurele kennis** is noodzakelijk. Dit betreft bijvoorbeeld personeelsdossiers, financiële dossiers, aanvragen tot erkenningen, subsidies, vergunningen, etc.

De focus van de functiefamilie administratief ondersteunende functies ligt op het **uitvoeren van verschillende afgebakende taken** of op het leveren van ondersteuning aan een persoon of dienst. Vakkennis wordt niet of in beperkte mate vereist, waardoor het vaak uitwisselbare functies zijn. Voornamelijk gaat dit over management assistenten, medewerkers van het secretariaat, onthaalmedewerkers, archiefbeheerders en medewerkers die losstaande activiteiten uitvoeren ter voorbereiding van een dossier.

Indeling in een functieklasse

| Indelingscriteria | Waarde 1 | Waarde 2 | Waarde 3 |
|---------------------|---|--|---|
| Complexiteit | Behandeling van (delen van) dossiers, gegevens en/of vragen met een beperkte moeilijkheidsgraad waarvoor standaard oplossingen of antwoorden aanwezig zijn. Processtappen zijn gekend en komen steeds terug | Behandeling van dossiers, gegevens en/of vragen met een gemiddelde moeilijkheidsgraad: het bekomen van een oplossing vereist enige analyse van richtlijnen of procedures om een keuze te maken uit de verschillende opties | Behandeling van dossiers met een hoge moeilijkheidsgraad: het bekomen van een oplossing en/of antwoord vergt analyses omdat het probleem niet duidelijk gedefinieerd is en er geen eenduidige richtlijnen bestaan om tot een oplossing te komen |
| Toelichting | Nadruk op zeer eenvoudige behandeling van dossiers waarbij standaard oplossingen voor handen zijn. | Nadruk op het maken van een keuze uit verschillende oplossingsalternatieven. | Nadruk op oplossing die niet voor handen is, om het probleem op te lossen is analyse vereist. |
| Voorbeelden | | | Teamverantwoordelijke dossierbehandeling bepaalt de werkwijze om complexe dossiers te behandelen, analyseert problemen en neemt uiteindelijk na het teamoverleg de finale beslissing omtrent de externe communicatie |
| Mate van | De afhandeling gebeurt op basis van | De afhandeling gebeurt op basis van | De afhandeling gebeurt op basis van ruim |

| | | | |
|--|---|--|--|
| interpretatie | eenduidig omschreven systemen, procedures, regelgeving of checklists | duidelijk omschreven procedures, richtlijnen die in beperkte mate geïnterpreteerd moeten worden | omschreven procedures, richtlijnen <i>EN</i> Initiatief nemen om onverwachte situaties op te vangen wordt verwacht |
| Toelichting | <p>- Dit criterium peilt naar de mate van interpretatie bij de afhandeling van de dossiers door het al dan niet aanwezig zijn van richtlijnen. De mate van inhoudelijke interpretatie in de dossiers zelf wordt beoordeeld bij het criterium complexiteit.</p> <p>- Er dient steeds gescoord te worden volgens wat de functie doorgaans doet.</p> <p>- Bij waarde 3 betreft het een én-verhaal. Wanneer niet voldaan wordt aan beide componenten, dient een lagere waarde toegekend te worden. Bijvoorbeeld wanneer in een functie de afhandeling gebeurt op basis van duidelijk omschreven procedures en er initiatief verwacht wordt, krijgt deze functie voor dit indelingscriterium waarde 2, niet 3.</p> <p>- Bij dit indelingscriterium dient men de vraag te stellen of er richtlijnen (checklist, procedure, stappenplan, etc.) zijn voorzien waarbinnen men dossiers behandelt en hoe gedetailleerd men dit kan volgen en in hoeverre men hiervan kan afwijken. Indien er duidelijk omschreven en gedetailleerde richtlijnen zijn, wordt waarde 1 toegekend, indien dit niet het geval is, kan men overgaan naar een hogere waarde. De inhoud van de checklist wordt beoordeeld bij het eerste indelingscriterium 'complexiteit' waarbij er wordt gepeild naar de moeilijkheidsgraad van de materie.</p> | | |
| Voorbeelden | | <p>ABB: Dossiermedewerker werkt volgens duidelijke richtlijnen die enige interpretatie vereisen. Het betreft nooit een eenduidig af te vinken checklist</p> <p>Dossierbehandelaar personeelsdossiers: alle dossiers worden uniform behandeld op basis van gedetailleerde richtlijnen en procedures; bij afwijkingen wordt geëscaleerd naar de leidinggevende</p> | ABB: Dossierbehandelaar neemt initiatief om onverwachte situaties op te vangen en werkt volgens ruim omschreven richtlijnen |
| Optimalisatie van de werking/beleid | Signaleert problemen vanuit de praktijk over de werking en suggereert mogelijke verbeteringen | Signaleert problemen vanuit de praktijk over de werking <i>EN</i> Suggereert mogelijke verbeteringen van processen, procedures en algemene werking | Naar aanleiding van nieuwe wetgeving en knelpunten, aanpassingen voorstellen van procedures, processen of werkwijzen met als doel de efficiëntie te verhogen (RG) |
| Toelichting | - Sowieso dient de dossierbeheerder (externe aanvragen) kennis te hebben van en up-to-date te blijven van regelgevingen binnen zijn/haar werkdomein (eigen aan de functie, zie resultaatgebied 5). Dit criterium peilt naar optimalisaties die de functie doet. | | |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | - Steeds meenemen dat het gaat over de door de band genomen verantwoordelijkheden van de functie. | | |
| Toelichting | Toevoeging dat het hier gaat om verbeteringen omtrent praktische zaken (bv. lay-out). + Nadruk op het signaleren van een probleem. | Nadruk op verbeteringen van processen, procedures en technische zaken van de interne werking. Problemen worden gesignaleerd én er worden voorstellen gedaan. | Voorstellen doen naar aanleiding van nieuwe wetgeving. Hier gaat het over interne processen, over de efficiëntie. |
| Voorbeelden | | - Referendaris kan verbeteringen suggereren maar geeft geen input om het beleid te vernieuwen of te optimaliseren - AgO: dossierbeheerder doet meer dan problemen signaleren maar suggereert ook verbeteringen aan procedures, wetgeving of processen | ABB: Teamverantwoordelijke en dossierbehandelaar: vanuit een concrete praktijkervaring wordt input gegeven over de werking van de organisatie en het beleid |
| Interpersoonlijke relaties (≠ hiërarchische aansturing) | Doelgericht vragen stellen om informatie te verzamelen en te begrijpen en het delen van informatie en ideeën met anderen | Op basis van specifieke kennis en rationele argumenten, begeleiden, adviseren of overtuigen van anderen | |
| Toelichting | | Gebruik van rede, feiten, juridische argumenten, technische aspecten, etc. | |
| Voorbeelden | Dossierbehandelaar boekhouding: diverse partijen informeren over hoe een onkostendeclaratie moet aangemaakt worden | Dossierbehandelaar die mensen op individuele basis een advies geeft omtrent het voor hen best geschikte verlofstelsel | |
| Organisatie- en samenwerkingsvorm | Op formele of informele manier overbrengen van kennis en/of vaardigheden aan collega's, binnen of buiten het eigen team, en hen ondersteunen waar nodig | Opnemen van één of meerdere structurele taken m.b.t. gedeelde verantwoordelijkheid om de teamplanning en -werking mee vorm te geven, te sturen, te organiseren en te evalueren <i>OF</i> Vakinhoudelijk of organisatorisch (functioneel) aansturen van de dagelijkse operationele activiteiten van een team <i>OF</i> | Als hiërarchisch leidinggevende, coördineren, aansturen en coachen van een team met als doel hen te stimuleren tot optimale prestaties, betrokkenheid en verdere ontwikkeling (RG) <i>OF</i> Vanuit een doorgedreven expertise, fungeren als inhoudelijk aanspreekpunt. Bouwt de kennis verder uit en verankert deze binnen de organisatie met als doel |

| | | | |
|--------------------|--|--|---|
| | | Vanuit vakkennis, fungeren als inhoudelijk aanspreekpunt. Beschikbaar stellen van kennis aan het team om het kennisniveau op peil te houden | het kennisniveau op peil te houden (RG) |
| Toelichting | Nadruk op kennisoverdracht aan collega's op formele of informele wijze | <ul style="list-style-type: none"> - De kennis wordt structureel beschikbaar gesteld aan het team - Het woord 'team' niet te letterlijk nemen; kan breder gaan over verschillende teams heen | <ul style="list-style-type: none"> - Als hiërarchisch leidinggevende een team coachen OF Als topexpert de kennis uitbouwen en structureel verankeren binnen de organisatie - Verankeren = ervoor zorgen dat de hele organisatie bepaalde info kent en ter beschikking heeft |
| Voorbeelden | | | |

Functiefamilie Dossierbeheerder externe aanvragen

Indeling in de functiefamilie dossierbeheerder externe aanvragen of administratief ondersteunende functies

De dossier- en gegevensbeheerder (externe aanvragen) **behandelt dossiers** en gegevens van diverse aard. Hierbij verzamelt men gegevens en verwerkt men informatie volgens een bepaald proces. Er wordt een **bepaalde flow** doorlopen en een zekere **inhoudelijke en/of procedurele kennis** is noodzakelijk. Dit betreft bijvoorbeeld personeelsdossiers, financiële dossiers, aanvragen tot erkenningen, subsidies, vergunningen, etc.

De focus van de functiefamilie administratieve en ondersteunende functies ligt op het **uitvoeren van verschillende afgebakende taken** of op het leveren van ondersteuning aan een persoon of dienst. Vakkennis wordt niet of in beperkte mate vereist, waardoor het vaak uitwisselbare functies zijn. Voornamelijk gaat dit over management assistenten, medewerkers van het secretariaat, onthaalmedewerkers, archiefbeheerders en medewerkers die losstaande activiteiten uitvoeren ter voorbereiding van een dossier.

Indeling in een functieklass

| Indelingscriteria | Waarde 1 | Waarde 2 | Waarde 3 | Waarde 4 |
|---------------------|--|---|---|---|
| Complexiteit | Behandeling van (delen van) dossiers, gegevens en/of vragen met een beperkte moeilijkheidsgraad waarvoor standaard oplossingen of antwoorden aanwezig zijn | Behandeling van dossier, gegevens en/of vragen met een gemiddelde moeilijkheidsgraad: het bekomen van een oplossing vereist enige analyse van richtlijnen of procedures om een keuze te maken uit de verschillende opties | Behandeling van dossiers met een hoge moeilijkheidsgraad: het bekomen van een oplossing en/of antwoord vergt analyses omdat het probleem niet duidelijk gedefinieerd is en er geen eenduidige richtlijnen bestaan om tot een oplossing te komen | Behandeling van en voorzien van specialistisch advies in dossiers met een hoge moeilijkheidsgraad: het bekomen van een oplossing en/of antwoord vergt grondige analyse omdat het probleem nog niet gedefinieerd is en er een dieptekennis van een bepaald vakgebied nodig is om het dossier te behandelen |
| Toelichting | Nadruk op zeer eenvoudige behandeling van dossiers waarbij standaard oplossingen voor handen zijn. | Nadruk op het maken van een keuze uit verschillende oplossingsalternatieven. | Nadruk op oplossing die niet voor handen is, om het probleem op te lossen is analyse vereist. | Nadruk op verlenen van advies, zowel aan externen als aan interne collega's. Dieptekennis is nodig. Opgelet: medewerkers aansturen of fungeren als aanspreekpunt wordt bij het criterium 'organisatie- en |

| | | | | |
|--------------------|---------------------------|--|--|---|
| | | | | samenwerkingsvorm' gescoord |
| Voorbeelden | | Dossierbeheerder premies behandelt volgens bepaalde procedures de verschillende dossiers van gemiddelde moeilijkheidsgraad. Dit gebeurt steeds op eenzelfde manier | Teamverantwoordelijke dossierbehandeling bepaalt de werkwijze om complexe dossiers te behandelen, analyseert problemen en neemt uiteindelijk na het teamoverleg de finale beslissing omtrent de externe communicatie | <p>Referendaris geeft een advies aan de bestuursrechter tijdens de voorbereiding van een uitspraak door een juridisch en onderbouwd voorstel van beslissing uit te schrijven op basis van diens gespecialiseerde kennis</p> <p>Coördinator buitendienst bij dLV behandelt moeilijke overgangsdossiers en analyseert hierbij als specialist volledige structuren en regelgevingen om tot een oplossing te komen. Daarnaast wordt er advies verleend aan de collega-dossierbeheerders, aan het hoofdbestuur en aan externe personen betreffende die VLIF-dossiers</p> <p>Arts velt een oordeel over de complexe medische materie, de personen met een handicap hebben elk een uniek dossier. De arts geeft advies in het multidisciplinair team over binnenkomende aanvragen i.v.m. erkenningen, subsidies, etc</p> |
| Mate van | De afhandeling gebeurt op | De afhandeling gebeurt op | De afhandeling gebeurt op basis | De afhandeling gebeurt op basis |

| | | | | |
|----------------------|---|---|--|---|
| interpretatie | basis van duidelijk omschreven en gedetailleerde procedures, richtlijnen of checklists | basis van duidelijk omschreven procedures, richtlijnen die in beperkte mate geïnterpreteerd moeten worden | van ruim omschreven procedures, richtlijnen <i>EN</i> Initiatief nemen om onverwachte situaties op te vangen wordt van de functie verwacht | van ruim omschreven procedures, richtlijnen <i>EN</i> Keuzes maken op basis van onvolledige informatie en rekening houdend met voor- en nadelen van de opties |
| Toelichting | <p>- Dit criterium peilt naar de mate van interpretatie bij de afhandeling van de dossiers door het al dan niet aanwezig zijn van richtlijnen. De mate van inhoudelijke interpretatie in de dossiers zelf wordt beoordeeld bij het criterium complexiteit.</p> <p>- Er dient steeds gescoord te worden volgens wat de functie doorgaans doet.</p> <p>- Bij waarde 3 (en waarde 4 bij externe aanvragen) betreft het een én-verhaal. Wanneer niet voldaan wordt aan beide componenten, dient een lagere waarde toegekend te worden. Bijvoorbeeld wanneer in een functie de afhandeling gebeurt op basis van duidelijk omschreven procedures en er initiatief verwacht wordt, krijgt deze functie voor dit indelingscriterium waarde 2, niet 3.</p> <p>- Bij dit indelingscriterium dient men de vraag te stellen of er richtlijnen (checklist, procedure, stappenplan, etc.) zijn voorzien waarbinnen men dossiers behandelt en hoe gedetailleerd men dit kan volgen en in hoeverre men hiervan kan afwijken. Indien er duidelijk omschreven en gedetailleerde richtlijnen zijn, wordt waarde 1 toegekend, indien dit niet het geval is, kan men overgaan naar een hogere waarde. De inhoud van de checklist wordt beoordeeld bij het eerste indelingscriterium 'complexiteit' waarbij er wordt gepeild naar de moeilijkheidsgraad van de materie.</p> | | | |
| Voorbeelden | | Dossiermedewerker ABB werkt volgens duidelijke richtlijnen die enige interpretatie vereisen. Het betreft nooit een eenduidig af te vinken checklist | Dossierbehandelaar ABB neemt initiatief om onverwachte situaties op te vangen en werkt volgens ruim omschreven richtlijnen | Referendaris die een jurisdictieel beroep bij een bestuursrechtcollege beoordeelt, handelt volgens ruim omschreven procedures en maakt interpretaties van de complexe regelgeving en rechtspraak Teamverantwoordelijke dossierbehandeling werkt volgens ruim omschreven richtlijnen en dient keuzes te maken op basis van onvolledige informatie, rekening houdend |

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | | | | met de pro's en contra's van de keuzemogelijkheden |
| Optimalisatie van de werking/beleid | Signaleert problemen vanuit de praktijk in verband met de werking en suggereert mogelijke verbeteringen | Signaleert problemen vanuit de praktijk in verband met de werking <i>EN</i> Suggereert mogelijke verbeteringen van procedures, wetgeving, normen en processen | Vanuit ervaring een bijdrage leveren tot aanpassing en optimalisering van wetgeving, richtlijnen, procedures, normen met als doel voldoende input te geven voor het beleid (RG) | Vanuit expertise -en rekening houdend met trends- een bijdrage leveren tot aanpassing en optimalisering van wetgeving, richtlijnen, procedures en normen met als doel voldoende input te geven voor het beleid (RG) |
| Toelichting | <p>- Sowieso dient de dossierbeheerder (externe aanvragen) kennis te hebben van en up-to-date te blijven van regelgevingen binnen zijn/haar werkdomein (eigen aan de functie, zie resultaatgebied 5). Dit criterium peilt naar optimalisaties die de functie doet.</p> <p>- Steeds meenemen dat het gaat over de door de band genomen verantwoordelijkheden van de functie.</p> | | | |
| Toelichting | <p>Toevoeging dat het hier gaat om verbeteringen omtrent praktische zaken (bv. lay-out).</p> <p>+ Nadruk op het signaleren van een probleem.</p> | <p>Nadruk op verbeteringen van procedures, wetgeving, normen en processen. Hier gaat het over de interne procesflow.</p> <p>Bij wetgeving: technische aanpassingen van elementen uit de wetgeving die de werking en de processen beïnvloeden; geen beleidsmatige, inhoudelijke aanpassing.</p> | <p>Strategisch of operationeel vanuit de eigen ervaring bijdragen aan verbeteringen met als doel input te geven voor het beleid. Deze bijdrage gebeurt actief (bv. zetelen in werkgroepen, bijeenkomsten op het kabinet bijwonen, etc.). Het beleid inhoudelijk aanpassen.</p> | <p>Vanuit de opgedane expertise input geven voor het beleid en rekening houden met trends.</p> |
| Voorbeelden | | DBRC: Referendaris kan verbeteringen suggereren maar geeft geen input om het beleid te vernieuwen of te optimaliseren | ABB: Teamverantwoordelijke en dossierbehandelaar: vanuit een concrete praktijkervaring wordt input geleverd aan de werking van de organisatie en het beleid | Arts zetelt in werkgroepen om beleidsvoorstellen te doen vanuit zijn/haar expertise, medische evoluties worden opgevolgd, het doel is om input te geven voor het beleid |

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| | | <p>Premiebehandelaar signaleert vanuit de praktijk bepaalde problemen en spreekt de teamleider hierover aan. Die teamleider geeft dit hogerop door en bespreekt concrete oplossingen om de werking te optimaliseren Premiebehandelaar Waarde 1, teamleider Waarde 2.</p> <p>Dossierbeheerder personeelsadministratie doet meer dan problemen signaleren maar suggereert ook verbeteringen aan procedures, wetgeving of processen</p> | <p>Deel uitmaken van ene denktank om een premiesysteem te hervormen: welke beleidseffecten willen we bereiken en hoe passen we de wetgeving en het beleid aan om de gewenste effecten te bereiken</p> | <p>Subsidiebehandelaar dLV volgt de landbouwwetgeving en landbouwtrends vanuit een bepaalde expertise en geeft input aan het hoofdbestuur en kabinet om dat landbouwbeleid bij te sturen</p> |
| Interpersoonlijke relaties (≠ hiërarchische aansturing) | <p>Doelgericht vragen stellen om informatie te verzamelen en te begrijpen en het delen van informatie en ideeën met anderen</p> | <p>Op basis van specifieke kennis en rationele argumenten, begeleiden, adviseren of overtuigen van anderen</p> | | <p>Lobbyen, beïnvloeden en/of het creëren van cultuur -en gedragsverandering door in te spelen op emoties, gedrag, context en weerstand met als doel het beoogde resultaat te bekomen (RG)</p> |
| Toelichting | | <p>Gebruik van rede, feiten, juridische argumenten, technische aspecten, etc.</p> | | <p>Inspelen op emoties, gedrag, context; lobbyen</p> |
| Voorbeelden | | | | |
| Organisatie- en samenwerkingsvorm | <p>Op formele of informele manier overbrengen van kennis en/of vaardigheden aan collega's, binnen of buiten het eigen team, en hen ondersteunen waar nodig</p> | <p>Opnemen van één of meerdere structurele taken m.b.t. gedeelde verantwoordelijkheid om de teamplanning en – werking mee vorm te geven, te</p> | | <p>Als hiërarchisch leidinggevende, coördineren, aansturen en coachen van een team met als doel hen te stimuleren tot optimale prestaties,</p> |

| | | | |
|--------------------|---|--|--|
| | | <p>sturen, te organiseren en te evalueren</p> <p><i>OF</i></p> <p>Vakinhoudelijk of organisatorisch (functioneel) aansturen van de dagelijkse operationele activiteiten van een team</p> <p><i>OF</i></p> <p>Vanuit vakkennis, fungeren als inhoudelijk aanspreekpunt. Beschikbaar stellen van kennis aan het team om het kennisniveau op peil te houden</p> | <p>betrokkenheid en verdere ontwikkeling (RG)</p> <p><i>OF</i></p> <p>Vanuit een doorgedreven expertise, fungeren als inhoudelijk aanspreekpunt. Bouwt de kennis verder uit en verankert deze binnen de organisatie met als doel het kennisniveau op peil te houden (RG)</p> |
| | Nadruk op kennisoverdracht aan collega's op formele of informele manier | <ul style="list-style-type: none"> - De kennis wordt structureel beschikbaar gesteld aan het team - Het woord 'team' niet te letterlijk nemen; kan breder gaan over verschillende teams heen | <ul style="list-style-type: none"> - Als hiërarchisch leidinggevende een team coachen <i>OF</i> Als topexpert de kennis uitbouwen en structureel verankeren binnen de organisatie - Verankeren = ervoor zorgen dat de hele organisatie bepaalde info kent en ter beschikking heeft |
| Voorbeelden | | | <p>Vlimpers-coördinator die structureel het aanspreekpunt is en de kennis verankert binnen de organisatie met als doel het kennisniveau op peil te houden</p> <p>Referendaris die vanuit een</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | doorgedreven expertise de kennis verder uitbouwt en verankert binnen de organisatie en het inhoudelijk aanspreekpunt is |
|--|--|--|--|---|