|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Doel van de functiefamilie | | |
| Ontwikkelen, behartigen en/of implementeren van beleid | met als doel | de beleidsbepaler(s) in staat te stellen juiste en politiek gedragen beleidsbeslissingen te nemen en toepassingen omtrent het beleid te initiëren, te stimuleren en te bewaken  *EN/OF*  om ervoor voor te zorgen dat de (inter)nationale beleid- en besluitvorming maximaal rekening houdt met politiek gedragen standpunten en beleidsbeslissingen genomen door Vlaamse beleidsbepalers. |

| Resultaatgebieden | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Wat** |  | **Resultaat** | | **Voorbeelden van activiteiten** |
| 1. BELEIDSVOORBEREIDING | | | | |
| Proactief verzamelen, genereren en verwerken van informatie en uitbouwen, onderhouden en consulteren van netwerken | met als doel | het beleid met kennis en data te onderbouwen, te adviseren over de wenselijke richting van het beleid en proactief behoeften, opportuniteiten of knelpunten te identificeren. | | * *Aansturen van externe studies of verzamelen van informatie geleverd door externe en interne onderzoekers* * *Interpreteren van monitoring gegevens* * *Zelf uitvoeren van beperkt, kort, gefocust onderzoek* * *Contacten onderhouden met kennisleveranciers en studiecentra* * *Kennismanagement* * *Volgen van internationale trends* * *Identificeren en in kaart brengen van de kennis die nodig is* * *Vanuit ervaring het management adviseren over het te voeren beleid aangaande het thema, mogelijke knelpunten en opportuniteiten en eventueel scenario’s aanreiken* * *Beleidsmatige vragen beantwoorden van belangengroepen uit de sectoren, kabinet,…* * *Rapporten, artikelen, brochures en andere teksten opstellen om bij te dragen tot beleidsvoorbereiding en -evaluatie* * *Antwoorden formuleren op concrete vragen rond het beleidsthema* * *Aftoetsen met het werkveld* * *Actoren mobiliseren en beleidsvoorbereiding coördineren* * *Relevante gegevens, analyses, studies en adviezen vanuit andere thema’s gebruiken bij de eigen werkzaamheden* * … |
|  | | | |
| 2. BELEIDSONTWIKKELING | | | | |
| Voorbereiden, uitwerken en afstemmen van beleidsplannen | met als doel | een visie, een plan van aanpak en bijbehorend instrumentarium te ontwikkelen en op te leveren. | * *Deelnemen aan of leiden van projecten* * *Schrijven van nota’s* * *Deelnemen aan en organiseren van beleidsvergaderingen* * *Tussen verschillende scenario’s het meest geschikte selecteren en voorstellen* * *Deelnemen aan interkabinetten werkgroepen* * *Bespreken met vakbonden, relevante actoren* * *Plannen van de stappen in de implementatie* * … | |
| 3. DRAAGVLAK EN BETROKKENHEID | | | | |
| Betrekken van relevante actoren binnen en buiten de organisatie bij de beleidsontwikkeling en -uitvoering en de voorstellen op regelmatige basis met hen aftoetsen | met als doel | de betrokkenheid en het draagvlak te vergroten. | | * *Juiste actoren identificeren* * *Detecteren en afwegen van belangen* * *Aftoetsen van beleidsvoorstellen met het werkveld* * *Een netwerk onderhouden van betrokken actoren* * *Op verzoek en/of eigen initiatief deelnemen aan of organiseren van afstemmingsvergaderingen met interne en externe betrokkenen* * *…* |
| 4. BELEIDSIMPLEMENTATIE | | | | |
| Coördineren en ondersteunen van de voorbereiding en uitvoering van de beleidsimplementatie | met als doel | ervoor te zorgen dat de implementatie van het beleid efficiënt verloopt. | *Implementatieplan opstellen*  * *(Piloot-) projecten aangaande het beleidsthema plannen, opvolgen en/of uitvoeren* * *Samen met anderen nagaan hoe het beleidsthema kan aangewend worden in hun activiteiten* * *Waken over implementeerbaarheid van het beleid* * *Detecteren en afwegen van belangen* * *Proactief verzamelen, genereren en verwerken van informatie* * *Indicaties inzake inhoudelijke ontwikkelingen op het veld signaleren en de toepasbaarheid evalueren* * *Betrokkenen overtuigen van de meerwaarde van de vernieuwing en verbetering en een draagvlak creëren* * *Instrumenten, modellen, processen, reglementeringen aangaande het beleidsthema toepassen en verfijnen* * *Maximale input geven bij het vormgeven en uitbouwen van het aanbod van de organisatie rond het thema* * *Er zorg voor dragen dat de juiste instrumenten op de juiste wijze worden ingezet* * *…* | |
| 5. OPVOLGING EN BIJSTURING | | | | |
| Organiseren, uitvoeren en rapporteren van de (beleids)monitoring en -evaluatie | met als doel | om via bijsturing de doelstellingen van het beleid te realiseren. | * *Input vanuit werkveld capteren* * *Informatiestromen en processen bewaken* * *Erover waken dat beleid goed uitvoerbaar is* * *Richtlijnen bepalen volgens welke monitoring dient te gebeuren* * *Coördineren van beleidsmonitoring en bewaken van overzicht en consolidatie* * *Toewijzen van monitoring opdrachten aan interne of externe organisaties* * *Volgen van monitoringdata en detecteren van trends* * *Evaluatierapporten schrijven* * *Evalueren van het beleid en beleidsontwikkelaars feedback geven over de uitvoerbaarheid van het beleid* * *Adviseren over bijsturing van het beleid* * *Voorstellen doen voor beleidswijziging* * *Opvolgen van de indicatoren en risico’s* * *Vinger aan de pols houden en pijnpunten identificeren* * *…* | |
| 6. COMMUNICATIE | | | | |
| Verzorgen van communicatie en ondersteunen van de communicatie over beleidsbeslissingen en het beleid | met als doel | het beleid bij interne en externe doelgroepen bekend te maken. | * *Begeleidende teksten schrijven* * *Vanuit de eigen specialisatie gegevens, analyses, studies en adviezen verstrekken die door anderen in hun werkzaamheden gebruikt worden* * *Communicatie voorbereiden* * *Afspraken maken over de communicatie met de beleidsuitvoering* * *Inhoudelijke bijdrage leveren aan opleidingsprogramma’s, communicatie-initiatieven rond het thema* * *Verslag uitbrengen over relevante actuele, Europese dossiers via het officiële VL-EUROP-verslag* * *Opmaken van of bijdragen aan de opmaak van het officiële BRU-EUROP-verslag* * *Informeren, rapporteren en adviseren over ontwikkelingen in de EU aan de eigen Vlaamse administratie, het eigen kabinet, de AAVR, en eventuele andere betrokken Vlaamse actoren* * *…* | |
| 7. KENNIS M.B.T. HET VAKGEBIED | | | | |
| Actief uitbouwen, bijhouden en uitwisselen van kennis en ervaring m.b.t. het vakgebied | met als doel | via integratie van de praktische en theoretische ontwikkelingen de kwaliteit van het beleid continu te verbeteren. | * *Kennis verwerven en ontwikkelingen rond het thema binnen de maatschappelijke context bijhouden* * *Interdisciplinaire kennis opbouwen* * *Contacten onderhouden met internationale netwerken* * *Trends en ontwikkelingen opvolgen* * *Deelnemen aan opleidings- en studiedagen* * *Opvolgen en analyseren van ontwikkelingen in de EU, in het bijzonder in de Raad (inclusief Coreper/Raadscomité en de raadswerkgroepen)* * *…* | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Voorbeelden van mogelijke extra resultaatgebieden (niet voor alle functies in de familie) | | | | | | |
| **Wat** |  | | | **Resultaat** | **Voorbeelden van activiteiten** | |
| 8. BELEIDSBEINVLOEDING | | | | | | |
| Inbrengen en beargumenteren van het Vlaamse (en Belgische) standpunt in (inter)nationale beleid- en besluitvormingsproces | | met als doel | mee vorm te geven aan het (inter)nationaal beleid vertrekkend van de Vlaamse belangen. | | | * *Verzamelen/opvragen van bijdragen vanuit de Vlaamse beleidsdomeinen met het oog op de Vlaamse standpuntbepaling* * *Vertolken en verzekeren van het Vlaamse standpunt bij de bepaling en de verdediging van het Belgische standpunt* * *Informeren, adviseren en bijstaan van de (adjunct) Permanent Vertegenwoordiger met het oog op Coreper/Raadscomité-vergaderingen* * *Voorstellen verdedigen in het parlement* * *Specifiek voor attachés met woordvoerdersrol binnen de toerbeurtregeling:* * *Vertolken en verdedigen van het Belgische standpunt in de raadswerkgroep* * *Informeren, adviseren en bijstaan van de bevoegde minister met het oog op een vergadering van de Raad en (informele) ministeriële vergaderingen in EU-verband* * *Informeren, adviseren en/of bijstaan van de eigen ambtenaren, kabinetsleden of minister bij deelname aan vergaderingen in EU-verband* * *Onder de aandacht brengen van Vlaamse goede praktijken richting de Europese instellingen* * *Inzicht verwerven in en professioneel omgaan met belangen en agenda’s, politieke gevoeligheden en spanningsvelden, informele invloeds- en machtsstructuren van stakeholders* * *Vertegenwoordigen en verdedigen van de standpunten van de entiteit op interne en externe vergaderingen, werkgroepen,…* * *...* |

| 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 | |
| **Reikwijdte van beleidsontwikkeling of -implementatie** | 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) |
| **Mate van optimalisatie en innovatie** | Optimalisatie en innovatie van het beleid wordt in beperkte mate verwacht van de functie | Doet voorstellen ter optimalisatie van het beleid rond het thema inspelend op maatschappelijke veranderingen, vanuit kennis en ervaring | Brengt proactief ongekende, originele ideeën aan m.b.t. het beleid rond één (of meerdere) thema('s), die vernieuwend zijn en die anticiperen op toekomstige behoeften | |
| **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)** |
| **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  *OF*  Vakinhoudelijk of organisatorisch (functioneel) aansturen van de dagelijkse operationele activiteiten van een team  *OF*  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)**  *OF*  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)** |
| **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)** | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Vaktechnische competenties | Functieklasse 14 | Functieklasse 15/16 | **Functieklasse 17/18** | **Functieklasse 19/20** |
| Vakkennis/leiding geven | Functies waarvoor een brede of gespecialiseerde kennis van (organisatie-eigen) methoden, technieken, regelgeving en processen vereist is. Kennis is het gevolg van een op toepassing georiënteerde theoretische achtergrond.  Goede kennis van één expertisegebied of basiskennis van de verschillende expertisegebieden.  *Functies moeten mensen aansturen door het geven van duidelijke instructies, opvolgen en bijsturen van resultaten, toekennen van verantwoordelijkheden, leiderschapsstijl aan te passen,...* | Functies waarvoor een grondige, theoretische kennis vereist is van verschillende processen, regelgeving, normen en systemen en deze kunnen toepassen, interpreteren en integreren.  Dieptekennis van minstens één expertisegebied of goede kennis van verschillende expertisegebieden. Expertisegebieden kunnen technisch, gespecialiseerd of wetenschappelijk zijn.  *Functies moeten projecten leiden/richting geven, coachen, ontwikkelen en gericht advies geven aan (hooggekwalificeerde) medewerkers en hen inlichten over hun functioneren.* | Functies waarvoor een diepgaande kennis op een technisch, wetenschappelijk of specialistisch gebied vereist is, gestoeld op inzichten in theoretische concepten en beginselen en hun context.  Grondige kennis en begrip van verschillende specifieke en aanverwante reglementeringen, normen, …  Dieptekennis van één expertisegebied of goede kennis van verschillende expertisegebieden + goede kennis van de hele organisatie en inzicht in formele en informele netwerken.  *Functies moeten projecten leiden/het management adviseren, richting geven, coachen, ontwikkelen en gericht advies geven aan (hooggekwalificeerde) medewerkers en hen inlichten over hun functioneren.* | Functies waarvoor een algemene expertise is vereist inzake managementprincipes en/of een doorgedreven expertise van de grondslagen, methodes en principes binnen een gespecialiseerd vakgebied, met kennis van interagerende expertisegebieden.  Grondige kennis van de heersende cultuur in de hele organisatie en aanverwante organisaties en inzicht in formele en informele netwerken.  De functie wordt binnen de organisatie als autoriteit aanzien.  *Functies moeten projecten leiden/het management adviseren, richting geven, teams bouwen, coachen, ontwikkelen en gericht advies geven aan (hooggekwalificeerde) medewerkers en hen inlichten over hun functioneren.* |
| Nog functie- en entiteitspecifiek maken | | | |
| **Opleidingsniveau en ervaring** | Functies waarvoor een werk- en denkniveau vereist is overeenstemmend met professioneel gerichte bachelor met enkele jaren ervaring (3 tot 6 jaar) (of gelijkwaardig door persoonlijke ontwikkeling, zelfstudie, ...) tot startfuncties overeenstemmend met een master (of gelijkwaardig door persoonlijke ontwikkeling, zelfstudie, ...). | Functies waarvoor een werk- en denkniveau vereist is overeenstemmend met een master met enkele jaren ervaring (3 tot 6 jaar) (of gelijkwaardig door persoonlijke ontwikkeling, zelfstudie, ...). | Functies waarvoor een werk- en denkniveau vereist is overeenstemmend met een master met minstens 6 jaar ervaring of doctoraat (of gelijkwaardig door persoonlijke ontwikkeling, zelfstudie, ...). | Functies waarvoor een werk- en denkniveau vereist is overeenstemmend met een master met minstens 10 jaar ervaring of doctoraat met minstens 6 jaar ervaring (of gelijkwaardig door persoonlijke ontwikkeling, zelfstudie, ...). |

| Competenties | Functieklasse 14 | | Functieklasse 15/16 | | | Functieklasse 17/18 | Functieklasse 19/20 | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Verantwoordelijkheid nemen  Handelen in overeenstemming met de belangen, waarden en normen van de organisatie | 1 = Neemt verantwoordelijkheid voor zijn werk | | | | | 2 = Handelt in het belang van de organisatie | | |
| Inleving  Alert zijn op gevoelens en behoeften van anderen en daar adequaat op reageren | 2 = Speelt in op behoeften en gevoelens van anderen | | | | | 3 = Speelt in op complexe wensen en behoeften | | |
| Samenwerken  Een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat in een team of project, ook als dat niet meteen van persoonlijk belang is | 2 = Stimuleert de samenwerking binnen zijn entiteit, werkgroepen of projectgroepen | | | | 3 = Creëert gedragen samenwerkingsverbanden en synergie over de entiteitsgrenzen heen | | |
| Analyseren  Een probleem duiden in zijn verbanden en op een efficiënte wijze op zoek gaan naar aanvullende relevante informatie | 2 = Legt verbanden en ziet oorzaken | |  | | | | | |
| **Netwerken**  Ontwikkelen en bestendigen van professionele relaties, allianties en coalities en die aanwenden om informatie, steun en medewerking te verkrijgen |  | | 2 = Legt nieuwe contacten die voor zijn taak en opdracht nuttig kunnen zijn | | | | 3 = Bouwt doelgericht een professioneel en invloedrijk netwerk uit over de grenzen van zijn entiteit (allianties, coalities,... ) | |
| Visie  Feiten in een ruime context plaatsen en een toekomstgericht beleid ontwikkelen |  | | 2 = Betrekt brede (maatschappelijke, technische…) factoren bij zijn aanpak | | | | 3 = Brengt een beleid naar voren dat de entiteit of organisatie op lange termijn beïnvloedt | |
| Innoveren  Vernieuwen om producten, diensten, processen en structuren te creëren die tegemoet komen aan toekomstige uitdagingen | 1 = Werkt actief mee aan het vernieuwen van de uitvoering van taken | | | 2 = Werkt actief mee aan het vernieuwen van de uitvoering van de entiteit | | | | |
| Klantgerichtheid  Wensen en behoeften van de verschillende belanghebbenden binnen en buiten de organisatie onderkennen en er adequaat op reageren | 1 = Reageert vriendelijk, adequaat en correct op vragen van belanghebbenden | 2 = Optimaliseert de dienstverlening aan belanghebbenden binnen afgesproken kaders | | | | | 3 = Optimaliseert de dienstverlening van de organisatie aan belanghebbenden via structurele acties | |