|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Doel van de functiefamilie | | |
| Leiden van programma’s, projecten of deelprojecten | met als doel | de realisatie van de afgesproken projectdoelstellingen te garanderen, in lijn met de overeengekomen normen in termen van tijd, kwaliteit en kosten. |

| Resultaatgebieden | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Wat** |  | **Resultaat** | **Voorbeelden van activiteiten** |
| 1. ANALYSE | | | |
| Analyseren van de gestelde problemen  of behoeften | met als doel | een concreet en doelgericht projectplan te kunnen opstellen. | * *Overleg plegen met betrokkenen* * *Informatie verzamelen om probleem of behoefte te kunnen kaderen* * *Uitdiepen van de vraag* * *Detectie van klantenbehoeften* * *…* |
| 2. PROJECTDEFINITIE | | | |
| Definiëren en plannen van het project | met als doel | een duidelijke leidraad te hebben voor de uitvoering van het project. | * *Opmaken, bespreken en laten goedkeuren van het projectplan* * *Afspraken maken rond het te verwachten resultaat, de aanpak, tijdspanne en kwaliteit (ken- en stuurgetallen)* * *De nodige middelen bepalen (budget, personeel…)* * *Een projectteam samenstellen* * *…* |
| 3. PROJECTOPVOLGING | | | |
| Opvolgen en eventueel mee uitvoeren van het project | met als doel | ervoor te zorgen dat de projectresultaten behaald worden. | * *Tussentijds evalueren en eventueel bijsturen van de uitvoering en planning van de taken* * *Opvolgen van budgetten, tijdslimieten, afspraken…* * *Kwaliteitsbewaking van de tussentijdse resultaten en de operationele werkzaamheden* * *Coördineren van de werkzaamheden van de verschillende betrokken partijen* * *Bepalen van prioriteiten* * *Aansturen en opvolgen van externe begeleiders* * *…* |
| *Context:*  *Binnen de afgesproken normen in termen van tijd, kwaliteit en kosten* | | |
| 4. LEIDINGGEVEN | | | |
| Leiden, motiveren en aansturen van projectleden | met als doel | een optimale inzet en bijdrage van de projectleden te bekomen. | * *Projectvergaderingen organiseren en voorzitten* * *Coachen en evalueren van de projectmedewerkers* * *Bewaken van het leerproces van de projectleden* * *…* |

| Resultaatgebieden | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Wat** |  | **Resultaat** | **Voorbeelden van activiteiten** |
| 5. RAPPORTEREN | | | |
| Rapporteren over de voortgang en de resultaten van het project | met als doel | de opdrachtgever op de hoogte te houden en eventuele wijzigingen in het projectplan mogelijk te maken. | * *Verslag uitbrengen over de ontwikkeling van verschillende deelprojecten* * *De inzet van middelen verantwoorden* * *Voortgang van het project met de stuurgroep bespreken en op basis hiervan aanpassingen doen* * *…* |
| 6. COMMUNICATIE EN CONTACTEN | | | |
| Informeren en sensibiliseren van alle actoren en regelmatig overleggen met de projectpartners | met als doel | een draagvlak te creëren. | * *De projectinhoud, -aanpak en resultaten verduidelijken* * *Informatiesessies organiseren voor de doelgroepen, brochures opmaken, informatie beschikbaar stellen op website* * *Beantwoorden van vragen van externen* * *…* |
| 7. PROJECT- EN KENNISOVERDRACHT | | | |
| Overdragen van het project naar de organisatie | met als doel | de succesvolle implementatie van de projectresultaten mogelijk te maken. | * *Opstellen van een technische handleiding en gebruikershandleiding* * *Dienstnota’s maken, verspreiden en toelichten* * *Een overgangsfase organiseren* * *Structurele maatregelen voorstellen* * *Formuleren van adequate adviezen voor de invoering van het project* * *…* |

| **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 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **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. Project bestaande uit een aantal subprojecten waartussen afstemming nodig is | Medewerkers, waaronder specialisten, hoger management en/of actoren op politiek niveau, die zeer diverse, conceptuele activiteiten uitvoeren over uiteenlopende disciplines heen.  *EN*  Programma bestaande uit meerdere, multidisciplinaire projecten veelal strategisch/beleid georiënteerd |
| **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 |

| Indelingscriteria | Waarde 1 | **Waarde 2** | **Waarde 3** | **Waarde 4** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Projectkader** | De projectdoelstelling is duidelijk omschreven  *EN*  Het project is vrij duidelijk afgebakend  *EN*  De projectdefinitie is eenvoudig af te leiden uit de doelstelling | De projectdoelstelling is duidelijk omschreven  *EN*  Het project is niet duidelijk afgebakend  *EN*  Veel onbekende variabelen moeten worden geanalyseerd vooraleer de projectdefinitie kan opgemaakt worden | De projectdoelstelling is in grote lijnen omschreven  *EN*  Het project moet verder worden geconcretiseerd in subprojecten  *EN*  Haalbaarheidsstudies moeten worden uitgevoerd om een projectdefinitie op te maken | |
| **Doorlooptijd project** | ≤ 1 jaar | 1 à 3 jaar | 3 à 5 jaar | ≥ 5 jaar |
| **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 15/16 | **Functieklasse 17/18** | **Functieklasse 19/20** |
| --- | --- | --- | --- |
| Vakkennis/leiding geven | Functies moeten projecten leiden/richting geven, coachen, ontwikkelen en gericht advies geven aan (hooggekwalificeerde) medewerkers en hen inlichten over hun functioneren.  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/het management adviseren, 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, teams bouwen, 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. |
| Nog functie- en entiteitspecifiek maken | | |
| **Opleidingsniveau en ervaring** | 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, ...). |
| **Opleidingsniveau en ervaring (volgens VPS) voor toegang tot N-1 of N** |  | Ten minste in het bezit zijn van een diploma dat toegang verleent tot niveau A, zoals bepaald in Vlaamse overheidsdienst, met uitzondering van de interne kandidaten die al tot niveau A of een gelijkgesteld niveau behoren.  Beschikken over 6 jaar relevante beroepservaring. | Ten minste in het bezit zijn van een diploma dat toegang verleent tot niveau A, zoals bepaald in Vlaamse overheidsdienst, met uitzondering van de interne kandidaten die al tot niveau A of een gelijkgesteld niveau behoren.  Beschikken over een leidinggevende ervaring van minstens 5 jaar, verworven in de laatste 10 jaar, of over 10 jaar relevante beroepservaring. |

| **Competenties** | 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 | 3 = Bewaakt en verdedigt de belangen van de organisatie |
| 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 |
| Oordeelsvorming Meningen uiten en zicht hebben op de consequenties ervan, op basis van een afweging van relevante criteria | 1 = Trekt logische conclusies op basis van beschikbare gegevens en formuleert een hypothese | 3 = Vormt een geïntegreerd oordeel | |
| Innoveren Vernieuwen om producten, diensten, processen en structuren te creëren die tegelmoet 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 werking van de entiteit | 3 = Anticipeert via structurele maatregelen op toekomstige uitdagingen en stimuleert vernieuwing |
| Klantgerichtheid Wensen en behoeften van de verschillende belanghebbenden binnen en buiten de organisatie onderkennen en er adequaat op reageren | 2 = Optimaliseert de dienstverlening aan belanghebbenden binnen afgesproken kaders | | 3 = Optimaliseert de dienstverlening van de organisatie aan belanghebbenden via structurele acties |
| Voortgangscontrole Bewaken van de voortgang in tijd en van de kwaliteit van eigen processen of die van collega’s of medewerkers | 2 = Bewaakt de voortgang van het eigen werk en dat van anderen | | 3 = Ontwikkelt systemen om de voortgang te bewaken |