|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Doel van de functiefamilie | | |
| Interne klanten bijstaan via ontwikkeling en uitbouwen van specifieke dienstverlening | met als doel | ertoe bij te dragen dat de organisatie en haar medewerkers zo optimaal en efficiënt mogelijk kunnen functioneren en de organisatiedoelstellingen kunnen bereikt worden. |
| *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,…) of op kernprocessen ten behoeve van externe klanten (uittekenen of optimaliseren van de kernprocessen van de organisatie, ontwikkelen van producten voor interne klanten).*  *“Intern” moet opgevat worden als de hele Vlaamse overheid en daaraan verbonden organisaties zoals scholen, ziekenhuizen, sociale huisvestingsmaatschappijen, culturele organisaties, welzijnsinstellingen,… Interne processen sluiten niet uit dat er externe gevolgen, externe input of externe doelgroepen zijn.*  *Vakgebieden kunnen zijn: ICT, HRM, juridische zaken, financiën en begroting, logistiek, kwaliteit, organisatiebeheersing, veiligheid en preventie,*  *communicatie, documentatie, emancipatiezaken en diversiteit, …* | | |

| Resultaatgebieden | | | | | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Wat** | |  | | | **Resultaat** | | | | | **Voorbeelden van activiteiten** |
| 1. BEHOEFTEANALYSE | | | | | | | | | | |
| (Proactief) analyseren van de behoeften van de organisatie en klanten | | met als doel | | | een correct beeld te krijgen van de opportuniteiten en de noden. | | | | | * *Behoeften en opportuniteiten bespreken met het lijnmanagement* * *Anticiperen op problemen en knelpunten binnen de organisatie* * *Opvolgen van ontwikkelingen en tendensen* * *Uitvoeren van (probleem)analysen* * *Analyseren van ad hoc vragen en problemen* * *Evalueren van de huidige dienstverlening* * *…* |
| 2. DIENSTVERLENING UITBOUWEN EN/OF OPTIMALISEREN | | | | | | | | | | |
| Op basis van het beleid en de behoefteanalyse de dienstverlening binnen het vakgebied proactief mee definiëren, implementeren en bijsturen | | met als doel | | | de interne klant en de organisatie op de best mogelijke manier te ondersteunen. | | | | | * *Voorstellen doen en bespreken van de dienstverlening* * *Akkoord bereiken rond de dienstverlening* * *De continue werking van de organisatie meehelpen verzekeren* * *Actieplan opstellen, werkmethode definiëren* * *Definiëren van langere termijnplanning* * *Administratie uitvoeren die bij de dienstverlening hoort* * *Interne klanten ondersteunen bij de implementatie en het gebruik van instrumenten, systemen, toepassingen,…* * *…* |
|  | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | | |
| 3. WERKINSTRUMENTEN | | | | | | | | | | |
| Ontwikkelen of aanpassen van concepten, systemen, processen, methoden en technieken in nauw overleg met de klant | met als doel | | | door algemeen toepasbare of maatgerichte producten, processen en diensten de gedefinieerde dienstverlening te kunnen uitvoeren. | | | * *Werkinstrumenten en hulpmiddelen ontwerpen, verbeteren en/of toegankelijk maken* * *Innovatieve ideeën ontwikkelen* * *Meewerken aan projecten van productontwikkeling* * *Uitwerken van procedures en richtlijnen* * *Ontwikkelen van opleidingen, rekenmodellen,, IT-programma’s… databanken, concepten voor financieel beheer* * *Processen* * *…* | | | |
| 4. ADVIESVERLENING | | | | | | | | | | |
| Zowel op vraag als proactief interne klanten adviseren vanuit het vakgebied | met als doel | | | deskundige oplossingen aan te bieden voor vraagstukken of problemen. | | | * *Antwoorden op vragen van klanten* * *Fungeren als aanspreekpunt voor het eigen vakgebied* * *Adviseren over toepassing en gebruik van diensten, producten, systemen* * *Gebruikers adviseren over interpretatie van regelgeving* * *Management adviseren over thema’s die te maken hebben met het functionele domein* * *Inspelen op specifieke vragen van het management* * *Actief deelnemen aan werkgroepen en vergaderingen* * *Proactief knelpunten signaleren* * *…* | | | |
| 5. KWALITEITSBORGING | | | | | | | | | | |
| Opvolgen, evalueren en eventueel bijsturen van de voortgang of resultaten van processen en dienstverlening | met als doel | | | een optimale kwaliteit en efficiëntie te garanderen conform de afspraken, richtlijnen en regelgeving. | | | * *Bewaken van correcte toepassingen van reglementaire bepalingen, procedures, normen,…* * *Erop toezien dat wet- en regelgeving worden gerespecteerd* * *Verzamelen en verwerken van gegevens, opmaken van overzichten en verslagen, rapporteren van indicatoren* * *Input leveren voor management rapportering* * *Toezien op naleving van kwaliteitsnormen* * *Evalueren van klanttevredenheid* * *Kwaliteitsbewaking van de opgezette systemen* * *Voorstellen doen voor verbetering* * *Proces afstemmen met andere processen binnen de organisatie* * *…* | | | |
|  | | | | | | | | | | |
| 6. COMMUNICATIE EN CONTACTEN | | | | | | | | | | |
| Communiceren over de dienstverlening | | met als doel | | | de (interne) klanten te informeren en hen te stimuleren om van de dienstverlening gebruik te maken. | | | * *De dienstverlening proactief kenbaar maken aan de klant* * *Deelnemen aan en organiseren van werkgroepen, vergaderingen, infosessies* * *Fungeren als aanspreekpunt* * *Feedback vragen aan klanten* * … | | |
| 7. KENNIS M.B.T. HET VAKGEBIED | | | | | | | | | | |
| Actief bijhouden en uitwisselen van kennis en ervaring m.b.t. het vakgebied | | met als doel | | | de kwaliteit van de dienstverlening te optimaliseren. | | | * *Opbouwen en onderhouden van netwerken* * *Bijhouden van vakliteratuur* * *Volgen van nieuwe ontwikkelingen* * *Op de hoogte blijven van nieuwe methoden, theorieën en technieken* * *Deelnemen aan interne en externe vormingsactiviteiten op het vakgebied* * … | | |
| 8. PROJECTDEELNAME | | | | | | | | | | |
| Leiden of deelnemen aan (deel)projecten of werkgroepen | | | met als doel | | | bij te dragen aan de realisatie van de afgesproken projectdoelstellingen. | | | * *Adviseren, controleren en bijsturen van projecten* * *Leveren van specifieke vakinhoudelijke input voor projecten* * *Projecten plannen, coördineren en leiden* * *Deelnemen aan cross functionele projectgroepen* * *Opstellen en bewaken van technische normen en standaarden* * *Het opvolgen van de werkzaamheden* * … | |
| *Context:*  *m.b.t. het eigen functionele domein.* | | | | | | | | |

| Indelingscriteria | **Waarde 1** | **Waarde 2** | **Waarde 3** | **Waarde 4** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Complexiteit van de problematiek | Verschillende oplossingen zijn beschikbaar  *EN*  Analyse en interpretatie zijn nodig om de juiste oplossing aan de klant te bieden | Oplossingen zijn slechts gedeeltelijk gekend  *EN*  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  *EN*  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  *EN*  Vernieuwend denken is nodig voor de aanpak van nieuwe uitdagingen en opportuniteiten.  *EN*  Inschatten van en anticiperen op mogelijke toekomstige obstakels of weerstanden |
| Mate van opgevolgd worden | Wordt regelmatig opgevolgd op voortgang en tussentijdse resultaten van opdracht (bestaande uit meerdere deelopdrachten) | Wordt opgevolgd op tussentijdse resultaten op afgesproken momenten (bij mijlpalen) | Wordt opgevolgd op eindresultaten, na het volbrengen van de opdracht | Wordt opgevolgd op het realiseren van ruimere/strategische doelstellingen of opdrachten |
| **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  *EN*  Waarbij afstemming met topmanagement vereist is |
| **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)** | |
| **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)** |
| **Optimalisatie van de werking/dienstverle-ning** | 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)** |
| **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)** | |
| **Organisatie- en samenwerkingsvorm** | 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  *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)** | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Vaktechnische competenties** | **Functieklasse 14** | **Functieklasse 15/16** | **Functieklasse 17/18** | **Functieklasse 19** |
| **Vakkennis** | 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 & 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** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Verantwoordelijkheid nemen**  Handelt 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 | | |
| **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 | | | |
| **Analyseren**  Een probleem duiden in zijn verbanden en op een efficiënte wijze op zoek gaan naar aanvullende relevante informatie | 1 = Ziet de essentie van het probleem | 2 = Legt verbanden en ziet oorzaken | 3 = Maakt verhelderende analyses van complexe vraagstukken |  |
| **Oordeelsvorming**  Mening uiten en zicht hebben op de consequenties ervan, op basis van een afweging van relevante criteria |  | 2 = Neemt standpunten in en overziet de consequenties daarvan | 3 = Vormt een geïntegreerd oordeel | |

| **Competenties** | **Functieklasse 14** | **Functieklasse 15/16** | | **Functieklasse 17/18** | **Functieklasse 19** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Visie**  Feiten in een ruime context plaatsen en een toekomstgericht beleid ontwikkelen |  | | 1 = Plaatst operationele taken en problemen in een ruim perspectief of kader | 2 = Betrekt brede (maatschappelijke, technische…) factoren bij zijn aanpak | |
| **Initiatief**  Kansen onderkennen en uit eigen beweging acties voorstellen of ondernemen | 2 = Neemt het initiatief om structurele problemen binnen zijn takendomein op te lossen (reactief en structureel) | | |  | |
| **Innoveren**  Vernieuwen om producten, diensten, processen en structuren te creëren die tegemoet komen aan toekomstige uitdagingen |  | | | | 2 = Werkt actief mee aan het vernieuwen van de werking 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 |