|  |
| --- |
| Doel van de functiefamilie |
| Binnen het kader van het algemeen beleid van het DPT/VA , plannen, organiseren, coördineren, dynamiseren, innoveren, opvolgen en bijsturen van de activiteiten van de afdeling | met als doel | de korte- en lange termijndoelstellingen van de afdeling te realiseren en bij te dragen tot de realisatie van de opdracht en de ambities van het DPT/VA en van het beleidsdomein. |
| DPT = departement, VA = verzelfstandigd agentschapEen “afdeling” is dit deel van het DPT/VA waaraan de ‘N-1’ leiding geeft. |

| Resultaatgebieden |
| --- |
| **Wat** |  | **Resultaat** | **Voorbeelden van activiteiten** |
| 1. **Innovatie en ondernemerschap**
 |
| In samenwerking met de leidend ambtenaar en andere afdelingshoofden, stimuleren van initiatief, resultaatgerichtheid, vernieuwing, eigenaarschap en ondernemerschap bij collega’s en werknemers | met als doel | de innovatie- en moderniseringsdoelstel-lingen van de Vlaamse overheid door te vertalen binnen de eigen organisatie en hieraan concreet invulling te geven op de werkvloer. | * *Belichamen, stimuleren en (binnen het juridische kader) uitdragen van innovatie en entrepreneurship op de werkvloer*
* *Aanmoedigen van nieuwe ideeën, efficiëntere alternatieven, werkvormen en methodes*
* *Initiëren van en (laten) participeren aan multidisciplinaire projectteam-werking*
* *De Vlaamse overheid profileren als een aantrekkelijke werkgever voor een generatie mondige, flexibele en mobiele mensen door minder hiërarchische aansturing, netwerkverbanden te stimuleren, mobiliserende projecten op te zetten,...*
* *Optimaal benutten van digitalisering, flexibele werkvormen en -omgeving*
* *...*
 |
| 1. **Leiding geven**
 |
| Aansturen, ontwikkelen en evalueren van medewerkers | met als doel | steeds over competente en gemotiveerde medewerkers te beschikken, nodig voor het realiseren van de missie en doelstellingen van de afdeling, binnen het kader van het algemeen personeelsbeleid van de Vlaamse overheid. | * *Managen en motiveren van diverse (generaties, culturen, sexen,...) werknemers*
* *In overleg en samenwerking met de HR-/personeelsverantwoordelijken, instaan voor een geïntegreerd en efficiënt HR-beleid binnen de eigen afdeling*
* *(Bijdragen tot het) aantrekken (“branding”), selecteren, rekruteren en onthalen van de geschikte medewerkers*
* *Inzetten van medewerkers in processen en projecten conform competenties, talenten en ambities*
* *Talenten en ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers identificeren, instaan voor de vorming en competentie-ontwikkeling van medewerkers, interne mobiliteit en loopbaanontwikkeling stimuleren*
* *Verzekeren van een goede uitvoering van het prestatiemanagementproces (afspreken van doelstellingen, opvolgen, coachen en begeleiden, evalueren en waarderen)*
* *Integer toepassen van het beloningsbeleid*
* *Intern communiceren door medewerkers te informeren en te betrekken rond werking, resultaten, ontwikkelingen die de afdeling en medewerkers aanbelangen, …*
* *Scheppen en op peil houden van een stimulerend, dynamisch en constructief werkklimaat in de afdeling*
* *...*
 |
| 1. **Organisatorische optimalisering**
 |
| In overleg met de leidend ambtenaar en met de andere leden van het directieteam, instaan voor het opzetten, up-to-date houden en continu optimaliseren van processen, structuren, rollen en resources binnen en over de organisatorische afdeling heen  | met als doel | een effectief werkkader en kwaliteitsvolle resultaten te verzekeren rekening houdend met de verander(en)de maatschappelijke, sociaaleconomische context | * *Adviseren van de leidend ambtenaar met betrekking tot risico-issues, zodat deze bij het nemen van beslissingen op de hoogte is van alle risico-implicaties en waar nodig risico-beheersingsplannen ontwikkelen (risicomanagement)*
* *Ontwikkelen en implementeren van systemen van kennismanagement (kennismanagement)*
* *Stimuleren van multidisciplinaire projectwerking (projectmanagement)*
* *Beheren en optimaliseren van de toegewezen budgetten en mensen, continu zoekend naar effectiviteitsverhoging (resource management, budget management)*
* *Permanent monitoren, bewaken en verbeteren van de kwaliteit van de uitgevoerde processen (procesmanagement)*
* *Formuleren van voorstellen tot aanpassing van procedures en regelgeving teneinde kostenefficiëntie te optimaliseren*
* *Op basis van analyses de organisatiestructuur, werkprocessen, procedures continu optimaliseren (innoveren en besparen, taken herverdelen, inspelen op mogelijke synergiën binnen en buiten de afdeling, toepassen van ‘goede praktijken, ....)*
* *...*
 |
| 1. **Visieformulering en strategievertaling**
 |
| In overleg met de leidend ambtenaar en met de andere leden van het directieteam, mee-formuleren van de visie voor het DPT/VA en actualiseren van de opdracht van de afdeling en deze ‘vertalen’ naar concrete operationele doelstellingen en projecten voor de afdeling | met als doel | een duidelijke visie en een dynamiserende leidraad voor de aanpak van de afdeling te verkrijgen | * *Als directielid formuleren en up-to-date houden van een visie, missie, opdracht en algemene strategie van het DPT/VA*
* *Formuleren van de doelstellingen en prestatie-indicatoren voor de afdeling (en de teams)*
* *Bijdragen tot het opmaken van strategische en operationele plannen, van de begroting, etc. conform de regels van het beleidsplannenproces*
* *Bijdragen tot het opmaken van de beheersovereenkomst en het ondernemingsplan*
* *Formuleren en initiëren van veranderingsintiatieven en innovatieprojecten*
* *...*
 |
| 1. **De activiteiten, de dagelijkse werking van de afdeling**
 |
| Plannen, organiseren, coördineren, opvolgen en bijsturen van de reguliere activiteiten van de afdeling  | met als doel | te verzekeren dat de doelstellingen van de afdeling op een effectieve, efficiënte en kwaliteitsvolle wijze gerealiseerd worden. | * *Een hoog niveau van klantentevredenheid verzekeren (zelf goede relaties onderhouden met klanten, instaan voor een goede klachtenbehandeling, de klantgerichtheid van heel de afdeling bevorderen, klantenbevraging organiseren en kwaliteit van de dienstverlening evalueren naar de interne en externe klant, ....)*
* *Opmaken van een personeelsplan, uittekenen van een organogram en efficiënt inzetten van de medewerkers (geschikte persoon op het juiste proces/project volgens competenties, talent, ambities)*
* *Opmaken van interne werkafspraken, regels en procedures*
* *Zorgen voor een goede werkverdeling en samenwerking en productieve sfeer onder de medewerkers*
* *Optreden als ultiem escalatieniveau bij afhandeling van complexe, gevoelige operationele dossiers en eventueel zelf opvolgen van specifieke, belangrijke dossiers*
* *Medewerkers helpen bij het behandelen van complexe opdrachten of dossiers*
* *Opvolgen van de budgetten en resultaten, … aan de hand van prestatie-indicatoren en bijsturen wanneer nodig*
* *Zorgen voor de ‘marketing’ van de prestaties, diensten, producten …*
* *Zorgen voor rapportering, conform de afspraken*
* *…*
 |
| 1. **Beleidsvoorstellen en – adviezen**
 |
| (Vanuit de ervaring bij de beleidsuitvoering) bijdragen tot het maken van beleidsvoorstellen en -adviezen | met als doel | het strategisch beleid van het DPT/VA en van het beleidsdomein mee vorm te geven. | ***Voorbeelden van activiteiten voor een functie in een agentschap:**** *Bijdragen tot het (strategisch) beleidsplannenproces van de afdeling: o.a.*
	+ *Actualiseren van de omgevingsanalyse*
	+ *Luisteren naar voorstellen van ‘klanten’ en medewerkers*
	+ *Signaleren van relevante signalen uit het werkveld, vanuit adviesraden, etc.*
	+ *Vanuit de eigen ervaring peilen naar trends, (maatschappelijke) behoeften, kansen tot mogelijk nieuwe dienstverleningen, etc.*
	+ *Aanreiken van gegevens vanuit de beleidsuitvoering en zorgen voor een goede informatiedoorstroming naar alle betrokkenen (leidend ambtenaar, collegae, departement, etc.)*
* *Op vraag of op eigen initiatief adviezen of beleidsvoorstellen formuleren*
* *Toetsen van beleidsvoorstellen van het departement op haalbaarheid en hierover feedback geven*
* *…*

***Voorbeelden van activiteiten voor een functie in een departement*** * *Bijdragen tot of coördineren van een deel van het beleidsplannenproces, bijv:*
	+ *Actualiseren van de omgevingsanalyse*
	+ *Up-to-date houden van het MIS systeem*
	+ *(Mee) ontwikkelen van een beleidsvoorbereidend instrumentarium (modellen, scenario-analyses, benchmarking, etc.)*
	+ *Volgen van trends in Vlaanderen, nationaal en internationaal*
	+ *Verzamelen en analyseren van input en adviezen van ‘het veld’, van adviesraden, van de andere afdelingen binnen het beleidsdomein*
	+ *Aansturen van wetenschappelijk onderzoek*
* *Ten behoeve van de minister, consolideren van de beleidsvoorstellen van verschillende diensten tot een coherent geheel voor advies*
* *Proactief zorgen voor de vertaling van politieke ideeën van de minister in adviezen of beleidsvoorstellen*
* *…*
 |
|  |
| 1. **Synergie en samenwerking (binnen het eigen DPT/VA, samenwerking in het beleidsdomein, met andere Vlaamse, locale, federale, Europese of mondiale instellingen en/of stakeholders)**
 |
| Ontwikkelen, stimuleren en bijdragen aan de samenwerking binnen en tussen diverse beleidsdomeinen en beleidsechelons  | met als doel | mogelijke synergiën voor de burger optimaal te benutten en verkokering tegen te gaan. | * *Versterken van de synergiën en de transversale samenwerking met diverse spelers en stakeholders op lokaal, Vlaams, federaal en Europees/mondiaal niveau (zeer actief de bestaande “schotten” en de “silo-verkokering” afbreken en overstijgen)*
* *Via onderling overleg, met de leidend ambtenaar en de collegae collegiaal het DPT/VA mee besturen om te komen tot een coherente samenwerking binnen het beleidsdomein en over de beleidsdomeinen heen*
* *In overleg met de collegae verbeteren van de structuur die het samenwerken optimaliseert*
* *Meewerken aan de samenstelling van afdelings- en beleidsdomeinoverschrijdende projectteams*
* *Zelf initiëren en zelf (of medewerkers laten) participeren aan werk, stuur- of projectgroepen op niveau van het DPT/VA, het beleidsdomein, of over de beleidsdomeinen heen met oog op coherentie en efficiëntie*
* *…*
 |
| 1. **Externe vertegenwoordiging en netwerking**
 |
| Bijdragen tot een adequate externe vertegenwoordiging en uitbouwen van relevante contacten met de belangrijkste stakeholders | met als doel | een snelle informatie-uitwisseling te verzekeren en het professioneel imago van de Vlaamse overheid te versterken. | * *Binnen de afspraken vastgelegd in het communicatiebeleid van het DPT/VA, optreden als woordvoerder van de afdeling of van de hele organisatie*
* *Opbouwen en onderhouden van functionele netwerken (personen, doelgroepen, adviesraden, … ) in het werkingsgebied van de afdeling of aanverwante gebieden*
* *Vertegenwoordigen van het DPT/VA in raden, commissies, projectgroepen, …*
* *Medewerkers aansporen om hun eigen professioneel netwerk uit te bouwen (seminaries, conferenties..)*
* *Inzicht verwerven in en professioneel omgaan met belangen en agenda’s, politieke gevoeligheden en spanningsvelden, informele invloeds- en machtsstructuren van stakeholders*

*Opmerking: voor de relaties met ‘klanten’/burgers verwijzen wij naar resultaatgebied 5* |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indelingscriteria** | **Waarde 1** | **Waarde 2** | **Waarde 3** |
| **Aantal medewerkers (direct + indirect)** | 15 tot 25 | 26 tot 75 | 76 of meer |
| **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 |
| **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 |
| **Complexiteit van budget** | Eerder lage complexiteit van financiële stromen | Gemiddelde complexiteit van financieringsstromen | Complexe en/of onzekere financieringsstromen (vb. klaverbladfinanciering, PPS-constructies …) |
| **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 |
| **Mate van impact op de strategie**  | Adviseert vanuit de eigen afdeling m.b.t. de strategie van het agentschap/departement  | Heeft een gedeelde impact op de strategie van het agentschap/departement  | Heeft een doorslaggevende impact op de strategie van het agentschap/departement |

| **Competenties** | **Functieklasse 18** | **Functieklasse 19/20** |
| --- | --- | --- |
| **Verantwoordelijkheid nemen** Handelen in overeenstemming met de belangen, waarden en normen van de organisatie  | 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 afdeling, werkgroepen of projectgroepen | 3 = Creëert gedragen samenwerkingsverbanden en synergie over de afdelingsgrenzen heen |
| **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 |
| **Beslissen** Zich op onderbouwde wijze tijdig en eenduidig uitspreken over welk standpunt wordt ingenomen of welke actie wordt ondernomen  | 1 = Neemt beslissingen met een beperkt risico na afweging van alle relevante aspecten | 2 = Neemt beslissingen in situaties waarin het risico duidelijk in te schatten is |
| **Richting geven** Aansturen en motiveren van medewerkers zodat ze hun doelstellingen en die van de afdeling kunnen realiseren, zowel individueel als in teamverband  | 2 = Geeft richting op het niveau van processen en structuren |
| **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 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Vaktechnische competenties** | Functieklasse 18 | Functieklasse 19/20 |
| **Vakkennis**  | 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 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 (aanbevolen)** | 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** | 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 behorenBeschikken over 6 jaar relevante beroepservaring |