

FUNCTIEBESCHRIJVING

FUNCTIEGEGEVENS

GRAADNAAM: Algemeen directeur

FUNCTIEBENAMING: Algemeen directeur

Aanstelling:	statutair
Tewerkstellingsplaats:	gemeentehuis
Nationaliteit:	Belg
Diplomavorwaarden	masterdiploma
Datum goedkeuring raad:	28/03/2024

EVALUATOREN

De algemeen directeur wordt geëvalueerd conform artikel 194 decreet lokaal bestuur.

POSITIONERING VAN DE FUNCTIE

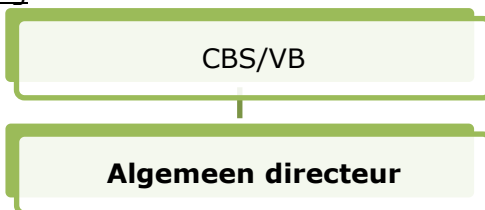
1. Plaats in het organogram - welke plaats heb ik binnen het lokaal bestuur

De algemeen directeur rapporteert aan het college van burgemeester en schepenen, aan het vast bureau en aan het bijzonder comité voor de sociale dienst (BCSD) en vervult de schakelfunctie tussen de politieke beleidsorganen en het lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw. Over de organisatiebeheersing rapporteert de algemeen directeur jaarlijks aan het college, de gemeenteraad, de OCMW-raad en het vast bureau (hierna "politieke organen" genoemd).

De algemeen directeur creëert als verbindingsfiguur de optimale ruimte voor samenwerking in het belang van een kwaliteitsvolle dienstverlening aan de burger.

De opdrachten van de algemeen directeur zijn voornamelijk decretaal bepaald en worden hierna omschreven in de verschillende resultaatgebieden.

Schematische voorstelling:



2. Doelstelling van de functie

De algemeen directeur staat in voor de algemene leiding van de diensten van de gemeente en van de diensten van het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn (vanaf nu samengevat onder de naam lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw).

Hij/zij staat hen bij in de voorbereiding, uitvoering, evaluatie en bijsturing van het beleid binnen het financieel, organisatorisch, structureel en reglementair kader.

De algemeen directeur staat aan het hoofd van het personeel van het lokaal bestuur en hij/zij is bevoegd voor het dagelijkse personeelsbeheer.

De algemeen directeur leidt en coördineert de activiteiten van de organisatie om te verzekeren dat het lokaal bestuur de vooropgestelde doelstellingen en een adequate dienstverlening aan de bevolking realiseert.

1. Organisatie en werkingsprocessen

De algemeen directeur staat in voor het organiseren van de diensten, het uittekenen en onderhouden van efficiënte werkingsprocessen inclusief het opzetten en opvolgen van een organisatiebeheersingssysteem, teneinde in te staan voor het realiseren van de doelstellingen van het lokaal bestuur en van een kwalitatieve dienstverlening aan de bevolking.

Dit omvat onder andere volgende taken:

- Samen met het managementteam
 - ✓ instaan voor de algemene leiding van de diensten;
 - ✓ een voorontwerp van adequaat organogram opzetten en up-to-date houden; in voorkomend geval – na delegatie – beslissen over de invoering en invulling van het organogram en instaan voor de continuïteit van alle diensten van het lokaal bestuur en waar nodig tijdig verzekeren van adequate oplossingen;
 - ✓ vaststellen van een organisatiebeheersingssysteem voor het lokaal bestuur overeenkomstig de bepalingen uit het Decreet Lokaal Bestuur. Instaan voor de werking en organisatie van dit systeem en hierover jaarlijks rapporteren aan de politieke organen;
 - ✓ de eenheid in de werking, de kwaliteit van de organisatie en de werking van de diensten van het lokaal bestuur bewaken.
- Op regelmatige basis de werkingsprocessen van de organisatie evalueren en waar nodig bijsturen ten einde de efficiëntie en effectiviteit van de organisatie te optimaliseren en risico's te verminderen.
- Etc.

2. Beleidsvoorbereiding: de beleidsrapportering

De algemeen directeur ondersteunt en coördineert, op basis van de prioriteiten van het lokaal bestuur en in overleg met het managementteam, de opmaak van een voorontwerp van de beleidsrapporten (het meerjarenplan en de aanpassingen eraan, en de jaarrekening) en de opvolgingsrapportering, om op die manier voor het lokaal bestuur een kader te creëren dat richting geeft bij het nemen van de operationele beslissingen en acties.

Het opstellen van de beleidsrapporten is een gedeelde verantwoordelijkheid voor zowel de algemeen directeur als de financieel directeur, waarbij het beleidsmatige en het financiële niet los van elkaar kunnen worden bekeken.

Dit omvat onder andere volgende taken:

- Afstemmen van de planning, organisatie en coördinatie van de meerjarenplanning met de financieel directeur.
- Samen met het managementteam
 - ✓ ontwikkelen van de richtlijnen voor de opmaak van het meerjarenplan en haar aanpassingen;
 - ✓ begeleiden van de opmaak van het meerjarenplan en haar aanpassingen in overleg met de diensthoofden en de bevoegde mandataris(sen);
 - ✓ in aanloop van een nieuwe legislatuur opmaken van relevante beleidsdocumenten en deze actualiseren;
 - ✓ organiseren van bestuursconclaven voor het bespreken en beslissen van de beleidslijnen.
- Verzekeren van de opvolgingsrapportering van de gerealiseerde doelstellingen;
- Communiceren van beslist beleid en zorgen dat de implicaties ervan voor de organisatie aan het managementteam en de diensthoofden worden geconcretiseerd en uitgevoerd.
- Etc.

3. Beleidsuitvoering en dienstverlening aan de bevolking

De algemeen directeur staat in voor de planning, organisatie, opvolging, evaluatie en bijsturing van de dagelijkse werking van het lokaal bestuur, om de korte- en lange termijn doelstellingen van het lokaal bestuur te realiseren en een effectieve en efficiënte dienstverlening aan de bevolking te verzekeren.

Dit omvat onder andere volgende taken:

- Het managementteam leiden en begeleiden en de leden ervan regelmatig samenroepen om te vergaderen onder zijn/haar voorzitterschap;
- Samen met de leden van het managementteam
 - ✓ de missie van het lokaal bestuur gestalte geven en dit vertalen in strategische doelstellingen;
 - ✓ instaan voor de continuïteit van de dagelijkse dienstverlening (o.a. arbeidstijd, verloven en afwezigheden binnen het kader van de lokale rechtspositieregeling afstemmen op de dienstverlening);
 - ✓ coördineren van dienstoverschrijdende dossiers, eventueel complexe (probleem)dossiers en projecten;
 - ✓ instaan voor een goede interne communicatie.
- Zorgen voor de organisatie van de behandeling van briefwisseling en het beheer van het archief.
- De leden van het managementteam stimuleren om op hun domein relevante beleidsvoorstellen te formuleren, in lijn met de bestuursakkoorden.
- Leiden en faciliteren van belangrijke (strategische-, veranderings-) projecten.
- Zorgen, in het kader van het organisatiebeheersingssysteem, voor de interne organisatie van klachtenbehandeling van het lokaal bestuur en de rapportering ervan aan de raad.
- Zorgen voor de interne organisatie van de behandeling van de aanvraag van ieder natuurlijk persoon, rechtspersoon of groepering ervan die erom verzoekt de gewenste bestuursdocumenten openbaar te maken in het kader van (passieve) openbaarheid van bestuur.
- Etc.

4. Faciliteren en organiseren van de werking van de politieke organen

De algemeen directeur vormt de brug tussen het lokaal bestuur en de politieke beleidsorganen en streeft effectieve en efficiënte organisaties na die op één lijn staan met de beleidsvisie.

De algemeen directeur ziet daarnaast toe (redactioneel, inhoudelijk, opvolging) op de besluit- en dossiervorming van de politieke organen: gemeente- en OCMW-raad, de raadscommissies, het college van burgemeester en schepenen, het vast bureau en het BCSD.

Dit omvat onder andere volgende taken:

- Het op beleidsmatig, bestuurskundig en juridisch vlak adviseren van de politieke organen zowel op structurele als op ad-hoc basis en zowel vanuit korte termijn als langetermijnperspectief.
- Mede namens het managementteam een afsprakennota afsluiten met de politieke organen over de wijze waarop de algemeen directeur en de overige leden van het managementteam met elkaar samenwerken om de beleidsdoelstellingen te realiseren, en over omgangsvormen tussen bestuur en organisatie (ten minste na iedere volledige vernieuwing van de raad).
- De algemeen directeur fungeert als een spilfiguur tussen het beleid en de organisatie en stemt deze optimaal op elkaar af. Dit betekent verzekeren van de brugfunctie tussen de politiek en de gemeentelijke organisatie door
 - ✓ aanreiken van onderbouwde en soms ambitieuze voorstellen voor zowel korte als langetermijn besluitvorming;
 - ✓ verzekeren van een grondige toelichting over beslist beleid voor een optimale motivatie en uitvoering;
 - ✓ Creëren van draagvlak voor getroffen beslissingen en tijdig het beleid of de organisatie informeren over gevoeligheden zodat hierop ingespeeld kan worden.

- Instaan voor een goede, toegankelijke en begrijpbare informatiedoorstroming, communicatie en maximale afstemming tussen het managementteam enerzijds en het lokaal bestuur anderzijds.
- In samenwerking met de betrokken diensten een geschikte voorbereiding verzekeren van de dossiers die op de politieke organen worden voorgelegd.
- De vergaderingen van de politieke organen bijwonen.
- Zich onthouden van het geven van een ander standpunt of visie dan dat van het college. Zich loyaal opstellen ten opzichte van het college in alle politieke organen.
- Het opstellen en ondertekenen van de notulen en van het zittingsverslag van de raad.
- In voorkomend geval in de notulen melding maken van de intrekking, vernietiging of niet-goedkeuring van een besluit door een toezichthoudende overheid.
- De nodige handelingen stellen voor de installatie van nieuwe politieke organen.
- Medeondertekening van de reglementen, verordeningen, beslissingen en akten van de politieke organen medeondertekening van de briefwisseling van het lokaal bestuur; in voorkomend geval, medeondertekening van alle andere stukken van het lokaal bestuur.
- Etc.

5. Hoofd van het personeel

De algemeen directeur staat in voor de algemene leiding van de diensten en staat aan het hoofd van het personeel. De algemeen directeur staat in voor het nemen van HR-initiatieven, opdat de diensten steeds zouden kunnen beschikken over voldoende, competente en gemotiveerde medewerkers zodat opdrachten en doelstellingen kunnen gerealiseerd worden.

De algemeen directeur kijkt met het lokaal bestuur op welk niveau een bevoegdheid best thuishoort en doet in voorkomend geval voorstellen tot delegatie (van raad naar uitvoerend orgaan; van politiek naar administratie; van algemeen directeur naar andere personeelsleden).

Dit omvat onder andere volgende taken:

- Het werkgeversgezag van het bestuur op de werkvloer uitoefenen.
- Verzekeren van het personeelsbeleid, het dagelijks personeelsbeheer en de toepassing ervan.
- In overleg met het managementteam
 - ✓ zorgen voor het voorontwerp van en de rechtspositieregeling;
 - ✓ en met het bestuur werken aan een geschikte organisatiecultuur;
- Instaan voor het opzetten van adequate HR processen (selectie & rekrutering, vorming, ontwikkeling en feedback, loopbaanmanagement, uitstroom...).
- Werken aan een klimaat van vertrouwen, waarbij waardering en betrokkenheid t.a.v. medewerkers en zichtbare aanwezigheid op personeelsaangelegenheden in de brede zin van het woord gewenst zijn.
- Zorgen voor een efficiënte en motiverende delegatie van bevoegdheden (dagelijks personeelsbeheer, handtekeningbevoegdheid, aanstellingsbevoegdheid, budgethouderschap...) naar andere personeelsleden.
- Aandacht hebben voor goede werkomstandigheden en in het bijzonder voor de verplichtingen in het kader van het welzijn op het werk.
- Deelnemen aan het syndicaal overleg in het Bijzonder (onderhandelings) Comité en het (de) overlegcomité(s) en instaan voor een goed sociaal klimaat in het lokaal bestuur.
- Zorgen voor opvolging van het personeel en voor de evaluatie van het personeel dat op ambtelijk niveau geëvalueerd wordt.
- Zorgen voor een ontwerp van gezamenlijke deontologische code en deze na goedkeuring invoeren en de toepassing ervan opvolgen.
- In het kader van het organisatiebeheersingssysteem voorstellen doen voor een integriteitsbeleid voor op politiek en ambtelijk niveau.
- In voorkomend geval - na delegatie - de aanstellings-, tucht- en ontslagbevoegdheid uitoefenen.
- Voorzien in de eigen vervanging bij afwezigheid of verhindering regelen door een waarnemend algemeen directeur aan te stellen.

- Verzorgen van opleiding / informatiesessie betreffende de werking van lokale besturen. Dit is een continue aandachtspunt en in het bijzonder bij de aanvang van een nieuwe legislatuur.
- Etc.

6. Financieel management

De algemeen directeur voert de decretaal verplichte taken uit met betrekking tot het financieel management, ondersteund door de financieel directeur.

Dit omvat onder andere. volgende taken:

- Volgens het organisatiebeheersingssysteem beslissen of en welke bepaalde personeelsleden een provisie ter beschikking krijgen voor de betaling van geringe exploitatie-uitgaven van het dagelijks bestuur.
- In voorkomend geval, volgens het organisatiebeheersingssysteem beslissen wie de facturatie doet, wie de te betalen bedragen goedkeurt en wie verantwoordelijk is voor de voor de kasverrichtingen en onder welke voorwaarden dit gebeurt.
- De wettigheids -en regelmatigheidscontrole doen inzake girale betalingen
- Volgens het organisatiebeheersingssysteem in voorkomend geval beslissen wie als budgethouder optreedt .
- Etc.

7. Samenwerken met externen

De algemeen directeur onderhoudt de goede externe contacten met relevante personen of instanties. De algemeen directeur volgt maatschappelijke ontwikkelingen en evoluties binnen het domein op.

Dit omvat onder andere volgende taken:

- Instaan voor de afstemming van de werking van het lokaal bestuur met de verschillende politieke en andere actoren teneinde een efficiënte en effectieve dienstverlening te bevorderen.
- Zetelen in diverse stuur- en werkgroepen binnen of buiten het lokaal bestuur.
- Het lokaal bestuur extern vertegenwoordigen.
- Netwerken voor aangelegenheden die binnen de eigen bevoegdheid vallen om de belangen van het lokaal bestuur te behartigen en de werking ervan te faciliteren.
- Bijwonen van studiedagen en opvolgen van relevantie literatuur, wetgeving en maatschappelijke ontwikkelingen.
- Etc.

HOE – hoe voer ik mijn taken uit? (COMPETENTIES)

Een hoger niveau impliceert steeds dat de lager gelegen gradatie ook is verworven.

Kerncompetentie	niveau
Voortdurend verbeteren	4
Klantgerichtheid	4
Samenwerken	4
Betrouwbaarheid "consequent en correct handelen"	4
Functiespecifieke competenties	niveau
Organisatiebetrokkenheid	3
Overtuigingskracht	3
Visie	3
Organisatiesensitiviteit	3
Resultaatgerichtheid	3
Beslissen	3
Richting geven	3
Ontwikkelen van medewerkers	3

KENNIS: deze kennis is belangrijk in mijn functie

Professionele kennis en kunde van:

- Publiek recht en administratief recht (Decreet Lokaal Bestuur, wetgeving op de overheidsopdrachten, openbaarheid van bestuur...);
- Organisatie-, project- en veranderingsmanagement;
- Sectorkennis (lokale besturen);
- Basiskennis boekhouding en financiën;
- informatica:
 - ✓ Microsoft Office toepassingen;
 - ✓ specifieke toepassingen eigen aan de organisatie;

Medewerker:

Naam en voornaam:

.

datum: 00/00/202.

Ik heb kennis genomen van de functiebeschrijving.

1^e evaluator: \$\$\$

.

datum: 00/00/202.

Algemeen competentieprofiel Algemeen directeur

Overzicht opgenomen competenties

I. Kerncompetenties

- Voortdurend verbeteren
- Klantgerichtheid
- Samenwerken
- Betrouwbaarheid

II. Functiespecifieke competenties

- Organisatiebetrokkenheid
- Overtuigingskracht
- Visie
- Organisatiesensitiviteit
- Resultaatgerichtheid
- Beslissen
- Richting geven
- Ontwikkelen van medewerkers



I. Kerncompetenties

Competentie	Voortdurend verbeteren
Definitie	Voortdurend verbeteren van het eigen functioneren en van de werking van de afdeling door de bereidheid tot voortdurend leren en mee te groeien met veranderingen..
Niveau met voorbeelden	1. Toont zich leer- en aanpassingsbereid met betrekking tot de eigen functie en situatie 2. Ontwikkelt zich binnen de eigen functie en werkt actief mee aan het verbeteren van de uitvoering van taken 3. Leert over andere vakgebieden, methodes en technieken en werkt actief mee aan het verbeteren van de werking van de entiteit 4. Anticipeert via structurele maatregelen om aan toekomstige uitdagingen te beantwoorden en stimuleert het voortdurend verbeteren bij anderen • Blijft zichzelf voortdurend verder bekwamen en ontwikkelen op alle mogelijke relevante terreinen • Vergaart proactief kennis om accuraat te kunnen antwoorden op toekomstige probleemstellingen • Wijzigt processen, procedures en structuren om te kunnen beantwoorden aan nieuwe tendensen en toekomstige probleemstellingen • Voorziet in mogelijkheden tot permanente vorming en bijscholing van anderen en stimuleert het gebruik daarvan • Leert anderen alert zijn voor toekomstige uitdagingen en voor wat ze voor de eigen werking kunnen betekenen • Stimuleert anderen om kritisch te kijken naar de huidige werking en om voorstellen tot verbetering te formuleren

Competentie	Klantgerichtheid
Definitie	Het herkennen van de wensen, behoeften en belangen van de verschillende soorten (interne en externe) klanten en er gepast op reageren, zonder daarbij het algemeen belang uit het oog te verliezen.
Niveau met voorbeelden	1. Reageert vriendelijk, gepast en correct op voor de hand liggende vragen van klanten 2. Onderneemt acties om voor de klant de meest geschikte oplossing te bieden bij vragen en problemen die minder voor de hand liggen 3. Onderneemt, binnen de mogelijkheden van de eigen functie, acties om de dienstverlening aan klanten te optimaliseren 4. Onderneemt structurele acties om de dienstverlening van de organisatie aan klanten te optimaliseren • Legt voor de eigen entiteit meetbare doelstellingen vast op het vlak van klantgerichtheid en klantentevredenheid • Past binnen de entiteit de diensten, procedures, doelstellingen aan om beter aan toekomstige behoeften en verwachtingen van klanten te beantwoorden • Zet systemen op om een kwaliteitsvolle aanpak te garanderen • Voorziet voor de eigen entiteit in een systematische enquête rond klantentevredenheid (procedures) • Stimuleert anderen om de klantgerichtheid van hun aanpak voortdurend in vraag te stellen en te verbeteren



Competentie	Samenwerken
Definitie	Met het oog op het algemeen belang een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat op het niveau van een team, entiteit of de organisatie, ook als dat niet onmiddellijk van belang is voor de eigen dienst of het persoonlijk functioneren.
Niveau met voorbeelden	1. Werkt mee en informeert anderen 2. Helpt anderen en pleegt overleg 3. Stimuleert de samenwerking binnen de eigen entiteit, werkgroepen of projectgroepen 4. Creëert gedragen samenwerkingsverbanden met en tussen andere entiteiten ▪ Creëert structuren om de samenwerking met andere entiteiten te verbeteren ▪ Neemt informele initiatieven om de samenwerking met en tussen andere entiteiten te verstevigen ▪ Draagt samenwerking uit als belangrijke waarde in de entiteit en daarbuiten en spreekt anderen daarop aan ▪ Creëert een draagvlak voor problemen, beslissingen en acties die de eigen entiteit overstijgen ▪ Creëert en benut de gepaste communicatiekanalen, stimuleert overleg rond aangelegenheden die de eigen entiteit overstijgen ▪ Werkt actief aan het scheppen van een goede vertrouwensband met andere entiteiten

Competentie	Betrouwbaarheid "consequent en correct handelen"
Definitie	Handelen vanuit de codes van integriteit, zorgvuldigheid, objectiviteit, gelijke behandeling, correctheid en transparantie uitgaande van de basisregels, sociale en ethische normen (diversiteit, milieuzorg ...) Afspraken nakomen en zijn verantwoordelijkheid opnemen.
Niveau met voorbeelden	1. Handelt correct en respectvol ten aanzien van zijn omgeving en van de bestaande regels en afspraken 2. Brengt sociale en ethische normen in de praktijk 3. Schept randvoorwaarden zodat de deontologische code in de praktijk gebracht kan worden 4. Handelt integer in een veelheid aan situaties, ook in die waar geen eenduidige regelgeving voor bestaat. • Blijft correct en integer handelen rond basisregels, sociale en ethische normen, in situaties van grote externe druk • Blijft correct en integer handelen in situaties waar geen eenduidige regelgeving voor bestaat • Houdt in zijn rol als lobbyist, promotor, onderhandelaar, facilitator ... het algemeen belang duidelijk voor ogen en gedraagt zich daar ook naar • Weet op een flexibele, maar zorgvuldige, objectieve en correcte wijze om te gaan met bestaande regels en procedures als de situatie dat vereist • Durft op een verantwoorde en onderbouwde wijze een uitzondering maken op de strikte regel, als dat het belang van de Vlaamse overheid dient



II. Functiespecifieke competenties

Competentie	Organisatiebetrokkenheid
Definitie	Zich verbonden tonen met de organisatie, taak en beroep; de belangen ervan verdedigen bij anderen.
Niveau met voorbeelden	1. Handelt overeenkomstig de waarden en doelstellingen van de organisatie 2. Houdt bij de eigen acties (pro)actief rekening met de belangen van de organisatie 3. Bewaakt en verdedigt op consequente wijze de belangen, de opdracht en de handelswijze van de organisatie • Durft harde standpunten innemen die de gehele organisatie ten goede komen, zelfs als die minder populair zijn binnen de eigen entiteit • Praat over 'wij' in plaats van 'zij' als hij het over de eigen organisatie heeft • Onderkent de belangen van de organisatie en handelt zelf volgens die belangen • Legt uit hoe hij tot belangrijke beslissingen is gekomen • Verdedigt de keuzes van de entiteit of organisatie bij collega's, eigen medewerkers en derden • Identificeert zich bij eigen medewerkers en buitenstaanders met de standpunten of beslissingen van de eigen hiërarchie

Competentie	Overtuigingskracht
Definitie	Instemming verkrijgen voor een mening, aanpak of visie door goed onderbouwde argumenten te gebruiken, door dialoog en overleg aan te gaan, door autoriteit (bevoegdheid en deskundigheid) gepast aan te wenden en door gepaste strategieën uit te bouwen.
Niveau met voorbeelden	1. Argumenteert met valabele argumenten 2. Overtuigt door inhoud én aanpak 3. Hanteert aangepaste beïnvloedingsstrategieën • Trekt tijd uit om in te gaan op signalen van weerstand ook al betreft het inhoudelijke details • Legt voorafgaandelijk contacten met anderen om problemen te kunnen detecteren en om tot afspraken te komen • Vergroot de impact van zijn boodschap door een gepaste communicatiemix te gebruiken (bv. beeldmateriaal gebruiken, interactieve momenten inlassen) • Weet tegenargumenten om te buigen en aan te wenden in de eigen argumentatie • Denkt (vooraf) aan de impact die de eigen argumentatie kan hebben op anderen; durft hiervoor een speciale, ongewone actie te gebruiken



Competentie	Visie (conceptueel denken)
Definitie	De dagelijkse praktijk overstijgen en eigen ideeën uitwerken voor de toekomst, feiten bekijken vanop een afstand, ze in een ruimere context en langetermijnperspectief plaatsen.
Niveau met voorbeelden	1. Plaatst operationele taken en problemen in een ruimere context 2. Betrekt bredere (maatschappelijke, technische ...) factoren bij zijn aanpak 3. Brengt een eigen beleid naar voren dat de entiteit of organisatie op lange termijn beïnvloedt • Anticipeert op maatschappelijke ontwikkelingen en de toekomst, evenals op de manier om de eigen organisatie of entiteit hierop voor te bereiden • Komt met plannen en ideeën met een looptijd van enkele jaren • Houdt vast aan de langetermijnvisie, niettegenstaande de dagelijkse gebeurtenissen • Brengt een eigen beleid naar voren dat gebaseerd is op een duidelijke visie op de missie en de doelstellingen van de organisatie of entiteit

Competentie	Organisatiesensitiviteit
Definitie	Invloed en gevolgen onderkennen van (eigen) beslissingen, voorstellen en acties op andere onderdelen van de organisatie.
Niveau met voorbeelden	1. Toetst eigen besluiten, voorstellen en acties aan de (verschillende) belangen van de eigen entiteit 2. Toetst eigen besluiten, voorstellen en acties aan (de belangen van) andere entiteiten 3. Getuigt van realiteitszin bij het ondernemen van acties die verscheidene entiteiten aanbelangen • Houdt rekening met de (politieke) invloeden binnen een organisatie • Onderkent de invloed en gevolgen van de eigen beslissing op andere entiteiten binnen de organisatie • Reageert op (onuitgesproken) behoeften, belangen of verwachtingen van andere entiteiten • Creëert een draagvlak door inzicht te tonen in en rekening te houden met informele netwerken die de eigen entiteit kunnen overschrijden • Is op de hoogte van gebeurtenissen in andere entiteiten van de organisatie en houdt daar op voorhand rekening mee



Competentie	Resultaatgerichtheid
Definitie	Het ondernemen van concrete en gerichte acties met het oog op het behalen of overstijgen van doelstellingen.
Niveau met voorbeelden	1. Werkt gericht en actief aan het bereiken van de vastgestelde doelen 2. Formuleert uitdagende (maar haalbare) doelstellingen en zet zich ten volle in om die te bereiken. 3. Werkt resultaatgericht en draagt dat uit naar de eigen omgeving ▪ Formuleert uitdagende doelstellingen die een impact hebben op de werking van anderen of van de entiteit ▪ Ontwikkelt een doelgericht en concreet actieplan met doelen, mensen, middelen, timing enzovoort ▪ Maakt concrete afspraken met alle betrokkenen om de gestelde doelstellingen te bereiken ▪ Communiqueert op regelmatige basis over de stand van zaken aan de andere betrokkenen ▪ Spreekt anderen aan op het bereiken van de doelstellingen als dat nodig blijkt

Competentie	Beslissen
Definitie	Zich op onderbouwde wijze eenduidig uitspreken over welk standpunt wordt ingenomen of welke actie wordt ondernomen.
Niveau met voorbeelden	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 3. Neemt beslissingen in situaties waarin het risico niet eenduidig in te schatten is • Neemt cruciale beslissingen die impact hebben op lange termijn • Neemt beslissingen waarvan de uitkomst niet eenduidig in te schatten is • Neemt zo nodig onpopulaire beslissingen, waartegen weerstand of verzet verwacht kan worden • Neemt zelfstandig beslissingen, en draagt hiervoor de eindverantwoordelijkheid • Neemt beslissingen die duidelijk afbreukrisico inhouden, ondanks weerstand en tegendruk van anderen



Competentie	Richting geven
Definitie	Aansturen, ontwikkelen en motiveren van medewerkers zodat ze hun doelstellingen en die van de entiteit op een correcte manier kunnen realiseren, zowel individueel als in teamverband.
Niveau met voorbeelden	1. Geeft richting op het niveau van taken en de uitvoering daarvan 2. Geeft richting op het niveau van processen en structuren 3. Geeft richting, zowel via processen en structuren als via het bepalen en uitdragen van een visie • Is een stuwende kracht in het team of de entiteit (inspireert, neemt initiatief, is dynamisch) • Communiceert op regelmatige momenten over de opdracht van de entiteit of de organisatie en over het belang daarvan (de visie van de entiteit of organisatie) • Geeft richting of sturing aan een team of entiteit door een duidelijk en inspirerend beleid uit te dragen (geeft aan waar de organisatie naartoe wil) • Bepaalt haalbare maar uitdagende doelstellingen voor eigen team of entiteit • Stuurt het functioneren van individu en team bij, met het oog op het bereiken van de doelstellingen • Introduceert nieuwe structuren, processen en procedures om het beleid te realiseren • Inspireert de medewerkers door zijn voorbeeldgedrag • Heeft bij zijn leidinggeven oog voor culturele aspecten en onderneemt, indien nodig, acties om die te borgen, rekening houdend met de waarden en doelstellingen van de Vlaamse overheid

Competentie	Ontwikkelen van medewerkers (resultaatgericht coachen)
Definitie	Medewerkers ondersteunen bij het behalen van goede resultaten en het groeien in een functie door hen te helpen bij het ontwikkelen van hun vermogen om zelfstandig problemen op te lossen.
Niveau met voorbeelden	1. Coacht om taken te kunnen volbrengen en resultaten te behalen 2. Coacht met het oog op het ontwikkelen van de gewenste gedragsvaardigheden; fungeert als coach of mentor 3. Besteedt aandacht aan de langetermijnontplooiing van de medewerkers ▪ Creëert een omgeving die de medewerkers inspireert om zich te ontwikkelen ▪ Verwijdert (organisatorische) obstakels die de medewerkers verhinderen zich te ontwikkelen ▪ Stimuleert medewerkers om aandacht te hebben voor hun loopbaanontwikkeling en biedt daarbij de nodige ondersteuning ▪ Bewaakt de in het kader van loopbaanontwikkeling gemaakte afspraken (bv. in een persoonlijk ontwikkelplan) en stuurt bij indien nodig ▪ Beoordeelt het effect van opleidingsinspanningen op de werkvloer en stuurt bij indien nodig ▪ Fungeert als rolmodel voor het nemen van verantwoordelijkheid voor leren binnen de organisatie ▪ Faciliteert kennisoverdracht binnen een team of groep ▪ Stimuleert een open feedbackcultuur waar medewerkers in een "veilige" omgeving kunnen leren.

