

## **Strategische doelstellingen van het Beheerscontract 2017-2022 betreffende de directie Onafhankelijke Diensten**

- ❖ Deelnemen aan de uitvoering van het gewestelijk beleid inzake de bevordering van diversiteit in ondernemingen en de strijd tegen discriminaties, onder meer via diversiteitsinstrumenten, teneinde de kansen op hertewerkstelling te verhogen.

### **Opgenomen bij strategische doelstelling 2 “Beschikken over voldoende passende oplossingen met het oog op een duurzame tewerkstelling”**

- ❖ Een structurele samenwerking ontwikkelen met het netwerk verantwoordelijk voor het inschakelingstraject van de nieuwkomers, teneinde hun inschrijving bij Actiris en hun begeleiding te kunnen verzekeren.  
Door van dit netwerk gebruik te maken, zal Actiris meer algemeen de Europese en niet-Europese nieuwkomers kunnen onthalen teneinde hen naar de Brusselse arbeidsmarkt te begeleiden en hen uit de sociale dumping en kwetsbaarheid te halen in het kader van de EURES-maatregel en de maatregel inzake de strijd tegen discriminatie.
- ❖ Via een preventieve, transversale en systematische aanpak diversiteit bevorderen en strijden tegen discriminaties bij de uitvoering van de algemene opdrachten, en in het bijzonder bij de dienstverlening aan de werkgevers.
- ❖ Het antidiscrimatieloket versterken bij zijn taken van advisering en ondersteuning van werkzoekenden die bij het aanwervingsproces gediscrimineerd worden of zich gediscrimineerd voelen.
- ❖ Met voorstellen komen om het genderaspect te integreren in de uitvoering van de opdrachten, met name in de interne en externe berichtgeving of beelden of in overheidsopdrachten, in overeenstemming met het gewestelijk beleid inzake gender mainstreaming.
- ❖ Een actieplan opstellen om te strijden tegen vooroordelen en stereotypen in verband met de leeftijd van de werkzoekenden of werknemers en werkneemsters.
- ❖ Concrete acties voeren ten aanzien van eenoudergezinnen met betrekking tot de volgende pijlers: de combinatie van werk en privéleven, de overgang naar werk en de strijd tegen armoede.

### **Opgenomen bij strategische doelstelling 3 “Toegang tot oplossingen garanderen aan iedereen”**

- ❖ Korte- en langetermijnanalyses uitvoeren op maat van het terrein, gebaseerd op gemeenschappelijke overwegingen tussen de operationele en studiediensten en de adviserende rol van de studiediensten versterken.  
(Dit om doeltreffende samenwerkingsverbanden te ontwikkelen en te versterken met het oog op de bevordering van de besluitvorming op basis van operationele overwegingen om de tewerkstelling van de Brusselaars te vergemakkelijken.)
- ❖ De coherentie, de kruiscontrole en de analyse van statistieken inzake tewerkstelling en opleiding verbeteren door de transformatie van het Brussels Observatorium voor de Werkgelegenheid in het Brussels Observatorium voor de Werkgelegenheid en Opleiding (BOWO). Beschikken over een instrument om de doorstroming van opleiding naar werk te evalueren, te analyseren en op te volgen op basis van gezamenlijke indicatoren. Het instrument is ontwikkeld door en in handen van het nieuwe Brussels Observatorium voor de Werkgelegenheid en Opleiding.

**Opgenomen bij strategische doelstelling 5 “De alliantie Werk-Opleiding-Onderwijs versterken”**

- ❖ Het beheer van het Brussels Observatorium voor de Werkgelegenheid en Opleiding invoeren en verzekeren teneinde onder andere een boordtabel te leveren van de hertewerkstellingsgraad, alsook van het positieve resultaat voor alle bestaande tewerkstellings- en beroepsopleidingsmaatregelen in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Ook de huidige opdrachten van het Brussels Observatorium voor de Werkgelegenheid worden door het Brussels Observatorium voor de Werkgelegenheid en Opleiding geïntegreerd.
- ❖ Aan de hand van de door het Observatorium gevolgde indicatoren jaarlijks een boordtabel helpen opstellen van de betrouwbare strategische indicatoren.  
Deze is bedoeld om een objectivering van de geprogrammeerde acties mogelijk te maken, via de productie van realisatie-, resultaats- en impactindicatoren die de gevolgen van de acties op de jobvooruitzichten van de begunstigden meten.

**Opgenomen bij strategische doelstelling 7 “Ons monitoring-, evaluatie-, prospectie- en innovatievermogen verbeteren”**

## Bijlage 2

### **BRUSSELSE HOOFDSTEDELIJKE REGERING** **TRANSVERSALE DOELSTELLINGEN VAN DE MANDATARISSEN VAN** **HET BRUSSELS HOOFDSTEDELIJK GEWEST**

#### **Beslissing van de BHR van 20 juli 2016**

Het Brussels openbaar ambt speelt een belangrijke rol in het leven van de burgers en ondernemingen, meer bepaald als tool voor het inwerkingstellen van het beleid van de Regering.

Het openbaar ambt van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest staat voor een reeks van uitdagingen die op een transversale manier moeten worden aangepakt door alle instellingen van openbaar nut en Gewestelijke Overheidsdienst Brussel. Hiertoe heeft de Regering op 20 juli 2016 transversale doelstellingen goedgekeurd die vastgelegd dienen te worden voor alle mandaathouders.

Deze transversale doelstellingen zullen 3 thema's bevatten om de ontwikkeling van het Brussels openbaar ambt optimaal te kunnen verzekeren. Deze thema's vormen de gezamenlijke kern voor het geheel van het openbaar ambt. Ze werden vertaald in concrete doelstellingen door de mandaathouders, in functie van de specificiteit van de instelling of de betrokken Algemene Directie. Elk lid van de regering dient te waken over het realiseren van deze transversale doelstellingen door de mandatarissen van de openbare instellingen waarover zij toezicht hebben en tevens over de toekenning van adequate middelen.

Deze transversale doelstellingen bestaan uit 3 kernpunten:

#### **1° «De kwaliteit van de diensten en de gebruikers als finaliteit »**

##### **doelstellingen :**

- De toegang tot informatie en tot de diensten vergemakkelijken
- De administratieve stappen vereenvoudigen (zie nieuwe plan 2016-2020)
- Beter communiceren en het imago verbeteren van de openbare diensten bij de burgers
- De diensten aanpassen op basis van de ervaring en de tevredenheid van de gebruikers
- Een gewestelijk coördinatiemechanisme verzekeren voor rapportering aan de Regering van de klachtendienst

#### **2° « De persoonlijke ontwikkeling »**

##### **Doelstellingen :**

- Het ontwikkelen van een menselijke en ethische beleidscultuur
- De aanwerving van het personeel verbeteren

- Het openbaar ambt aantrekkelijker maken en de tewerkstelling van de Brusselaars bevorderen
- Het personeel helpen bij zijn ontwikkeling en vorming en waken over het welzijn op het werk.
- Een beleid van interne communicatie uitwerken en de verandering begeleiden
- Professionele mobiliteit aanmoedigen
- De Brusselse diversiteit weerspiegelen (zie doelstellingen diversiteit 2016-2020)
- Expertise delen op het gebied van het openbaar ambt
- Responsabilisering van de personeelsleden

### **3° "Een efficiënte en duurzame werkingswijze"**

#### **Nagestreefde doelstellingen:**

- Een managementcultuur ontwikkelen die een beroep doet op methoden en instrumenten die aangepast zijn aan de openbare diensten en die een hoog niveau van ethiek en billijkheid verzekeren.
- De begrotingsprocessen en de planningsprocessen optimaliseren, alsook de uitvoering en de evaluatie van beheersplannen en -overeenkomsten en operationele plannen
- Een ambitieus milieubeleid voeren
- In alle transparantie tewerkgaan
- Diensten en de bevoegdheden delen
- De digitale revolutie begeleiden
- Op een proactieve manier bijdragen aan de doorvoering van transversale beleidslijnen (integratie van het genderspect, handiplan, Strategie 2025, ...) via concrete maatregelen en methodes die de collegialiteit verzekeren tussen leidinggevende ambtenaren en die hun medewerking verzekeren bij de gezamenlijke organisatorische doelstellingen en bij de transversale doelstellingen die werden vastgelegd door de Regering.

Deze transversale doelstellingen zijn ontwikkeld in een strategisch Plan voor het gewestelijk openbaar Ambt en vormen hier ook de structuur van.

Dit strategisch Plan bepaalt de richt- en strategische lijnen voor de ontwikkeling en de evolutie van het Brussels openbaar ambt tegen 2020. Het sluit aan bij de grote strategische, transversale plannen die werden uitgevoerd door het Brussels Hoofdstedelijk gewest, waaronder ook de strategie 2025.

Het Plan werd uitgewerkt na overleg met de leidinggevende ambtenaren van de GOB en de openbare gewestelijke instellingen: Actiris, de DBDMH, Leefmilieu Brussel, Net Brussel, Innoviris, de CIBG, de Economische en Sociale Raad, ParkingBrussels, de Haven van Brussel en de Brusselse Gewestelijke Huisvestingsmaatschappij hebben hun medewerking verleend, net zoals de volgende actoren: MIVB, Citydev, Impulse en Beezy Brussels. Hiertoe berustte hun

diagnose met name op de gezamenlijke doelstellingen die werden bepaald door de Regering voor alle mandatarissen op 28 april 2011.

Dit strategisch Plan voor het gewestelijk openbaar Ambt is erop gericht de stappen van de gebruikers te vereenvoudigen en de acties van de tussenkomende partijen beter te coördineren om zo een adequate service te kunnen bieden aan de burgers, de ondernemingen en aan het geheel van de burgermaatschappij. Het heeft de ambitie de nodige transversaliteiten te organiseren tussen de verschillende actoren, de meest performante administratieve organisatie te verzekeren, en partnerships en synergiën aan te moedigen tussen de verschillende Brusselse overheden voor nog efficiëntere diensten aan de burgers en gebruikers.

Dit plan is tegelijk:

- **Strategisch** door rekening te houden met de grote uitdagingen waarmee het Gewest te maken heeft de komende 5 jaar en met de operationele realiteit van de Brusselse openbare actoren vandaag ;
- **Transversaal** door het ontwikkelen van synergieën tussen de verschillende instellingen om zo op een collegiale manier te kunnen antwoorden op de Brusselse uitdagingen ;
- **Brussels** met als ambitie om het geheel van de Gewestelijke Brusselse openbare dienst te mobiliseren net als de geestelijke openbare ondernemingen, de Brusselse gemeenschapsinstellingen (COCOF, VGC en COCOM) en tevens de 19 gemeenten.

Het weerspiegelt de wil om steeds betere diensten aan te bieden aan de gebruikers en meer rekening te houden met de diversiteit van de Brusselaars :

- Oriëntatie van de gebruikers naar de kern van de bezorgdheden via partnerships en synergieën tussen overheden en gewestelijke openbare instellingen, ook gemeenschappelijk of lokaal.
- Kwalitatieve aanpak met het oog op de verbetering van de prestaties en van de organisatie en het functioneren van de diensten, via onder meer de administratieve vereenvoudiging en de meest performante elektronische diensten (e-Government)
- De wil om het aantal Brusselaars op te drijven in het openbaar ambt, om dit laatste aantrekkelijker te maken en dezelfde diversiteit te laten vertonen dan deze die bestaat in Brussel.

Het strategisch Plan voor het gewestelijk openbaar Ambt wordt geconcretiseerd via een operationeel actieplan, dat zal worden opgemaakt in functie van de prioriteiten die gevalideerd zullen worden door de Regering en in functie van de middelen die hier jaarlijks voor zullen worden vrijgemaakt.

Het jaarlijks actieplan zal worden opgesteld in functie van de prioriteiten die zullen worden gevalideerd door de Regering en in functie van de middelen die hier jaarlijks voor zullen worden vrijgemaakt om gezamenlijke projecten te leiden met de GOB en de gewestelijke instellingen. Bepaalde gezamenlijke projecten worden overigens gefinancierd in het kader van de begroting met betrekking tot andere opdrachten.

Voor 2016-2017 zal het operationeel plan bestaan uit de volgende prioritaire werkgebieden:

1. Het Brussels Plan voor de administratieve vereenvoudiging 2016-2020
2. Het gewestelijk Beleidsplan voor de Diversiteit en de diversiteitsindicatoren
3. Het Plan "Tewerkstelling van Brusselaars in het openbaar Ambt"
4. De invoering van gezamenlijke opleidingen (samen met de GSOB)

Er zal een begeleidingscomité en een instrument voor de monitoring, de evaluatie en de verslaggeving aan de Regering worden opgericht door de Staatssecretaris bevoegd voor het openbaar Ambt.

---

## Hoofdopdracht

Leiden en coördineren van de realisatie van de opdrachten toevertrouwd aan zijn/haar directie;

## Opdrachten

- > Binnen het leidinggevende team met de directeur-generaal en de adjunct-directeur-generaal samenwerken aan de leiding en ontwikkeling van ACTIRIS;
- > Samenwerken, met de andere A4-mandatarissen, de andere directeurs en de algemene directie, aan de uitvoering en verwezenlijking van het beheerscontract van ACTIRIS en deelnemen aan de vergaderingen van de beheersorganen (directieraad en andere ad-hoc-comités);
- > Bepalen van de strategie, operationele doelstellingen en plannen in nauw overleg met de algemene directie;
- > Analyseren, aanbevelingen formuleren en uitwerken van beleidsinitiatieven;
- > Organiseren, beheren en coördineren van de activiteiten van de directie en de teams;
- > Garanderen van de transversaliteit en toezien op een vlotte interne en externe communicatie;
- > Actiris extern vertegenwoordigen voor de materies die de directie aanbelangen.

## Vaardigheden

- > Een grondige kennis van het werkgelegenheids-, diversiteit- en antidiscriminatiebeleid op federaal, gewestelijk en Europees niveau alsook van de arbeidsbemiddelingspraktijken;
- > Een goede kennis van de specifieke kenmerken van de arbeidsmarkt in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest (actoren, instrumenten, reglementair kader en prioriteiten);
- > In staat zijn een aantal actoren buiten de grenzen van de formele en institutionele procedures te mobiliseren, gericht te beïnvloeden;
- > Zeer grote bekwaamheid om een strategische visie te definiëren, te ontwikkelen en uit te voeren;
- > Managementvaardigheden en leiderschapscompetenties;
- > In staat zijn om complexe projecten te coördineren en te plannen;
- > Goed kunnen onderhandelen;
- > Zin voor initiatief;
- > Klantgerichtheid;
- > Oplossingsgericht zijn en voorstellen kunnen uitwerken;
- > Zeer goede teamspirit;
- > Een goede kennis van de tweede taal in het Brussels Gewest is een belangrijke troef.

# DIRECTEUR-DIENSTHOOFD

## OPDRACHT

Leidt en coördineert, samen met de andere A4-mandatarissen, de realisatie van de opdrachten toevertrouwd aan zijn/haar dienst en directie(s) om:

- een pertinente, efficiënte en coherente bijdrage te leveren voor de voorbereiding van de beleidsinitiatieven,
- een loyale en correcte uitvoering te garanderen van het beleid beslist door de Brusselse Hoofdstedelijke Regering,
- een kwaliteitsvolle dienstverlening te verstrekken aan de klanten: de inwoners en de regering en eventueel de hiërarchische lijn van het ministerie en de personeelsleden.
- de nodige expertisecentra te ontwikkelen

## VERANTWOORDELIJKHEDEN

### 1. Definitie van de richtlijnen, operationele doelstellingen en plannen

Legt jaarlijks de operationele plannen voor de administratieve eenheden van zijn/haar dienst ter validering voor aan zijn/haar algemene directie, om aan zijn/haar teams de doelstellingen en de prioriteiten te geven die bijdragen tot de goede uitvoering van de regeringsbeslissingen en tot de verwezenlijking van het strategisch plan van het ministerie en zijn/haar bestuur; daarbij ziet hij/zij er eveneens op toe dat de beleidskeuzes van het regeerakkoord worden omgezet in concrete acties.

Enkele voorbeelden van bijhorende activiteiten:

- zet de beleidskeuzes van het regeerakkoord om in concrete acties
- evalueert regelmatig de geldigheid van de doelstellingen van de administratieve eenheden van zijn/haar dienst ten opzichte van die van zijn/haar bestuur
- stelt, binnen het kader van de plannen gedefinieerd voor zijn/haar bestuur, de jaarlijkse operationele plannen van de administratieve eenheden van zijn/haar dienst voor; controleert de toereikendheid van de ter beschikking gestelde middelen en formuleert de nodige voorstellen voor de optimalisatie ervan, zorgt voor de communicatie ten overstaan van zijn/haar teams en medewerkers, zijn/haar directeur-generaal en/of de Secretaris-generaal en de Adjunct-secretaris-generaal;
- coördineert en volgt de uitvoering van de toegekende opdrachten en budgetten.

### 2. Analyses, aanbevelingen en voorbereiding van beleidsinitiatieven en reglementeringen:

Draagt binnen het bevoegdheidsdomein van de administratieve eenheden van zijn/haar dienst bij tot het formuleren van voorstellen, gemotiveerde adviezen en antwoorden op de vragen van de ministers om het de politieke overheid mogelijk te maken de geschikte beslissingen te nemen.

Enkele voorbeelden van bijhorende activiteiten

- geeft dossiers en instructies aan zijn/haar teams/medewerkers
- vraagt, evalueert en rapporteert analyses en voorstellen van zijn/haar teams en medewerkers



- formuleert omstandige adviezen om de voorstellen en raadgevingen aan te vullen
- coördineert met andere diensten en directies binnen zijn/haar bestuur om de coherentie van de voorstellen/raadgevingen te garanderen
- realiseert, op vraag van zijn/haar directeur-generaal en/of de Secretaris-generaal en de Adjunct-secretaris-generaal, analyses/reglementen met betrekking tot de doeltreffendheid van de beleidsinitiatieven en maakt een omstandig rapport en formuleert adviezen

### 3. Uitvoering van de beleidsinitiatieven

Leidt, coördineert en controleert de activiteit van de administratieve eenheden van zijn/haar dienst om snel en efficiënt bij te dragen tot de implementatie van de beleidsinitiatieven beslist door de regering (bijvoorbeeld het Brussels plan voor administratieve vereenvoudiging en het gewestelijk plan voor duurzame ontwikkeling) en door de toezichthoudende minister(s).

Enkele voorbeelden van bijhorende activiteiten:

- informeert zijn/haar teams en medewerkers over de vragen van minister(s) die hem/haar gesteld worden via de directeur-generaal en/of de Secretaris-generaal en Adjunct-secretaris-generaal
- overhandigt de dossiers aan de bevoegde medewerkers, met zijn/haar instructies
- controleert het opstellen van de aanbevelingen / reglementeringen
- legt aan zijn/haar algemene directie alle dossiers voor die bestemd zijn voor een of meer leden van de regering, alsook de dossiers die voorgesteld worden als agendapunt van de Directieraad of het Basisoverlegcomité en de dossiers die een sterke weerslag hebben op de organisatie van de dienst, het bestuur en het ministerie als geheel
- arbitreert of vraagt arbitrage van de algemene directie in geval van onenigheid binnen de administratieve eenheden van zijn/haar dienst
- maakt activiteitenverslagen op m.b.t. de administratieve eenheden van zijn/haar dienst voor zijn/haar directeur-generaal en/of de Secretaris-generaal en de Adjunct-secretaris-generaal
- laat de gevolgen van de beleidsinitiatieven evalueren door de administratieve eenheden van zijn/haar dienst

### 4. Organisatie, beheer en coördinatie van de activiteiten

Organiseert, coördineert en controleert de activiteiten van de administratieve eenheden van zijn/haar dienst om een snelle en efficiënte uitvoering te verzekeren van de toevertrouwde opdrachten, aan de hand van een systeem voor kwaliteitszorg en een systeem voor interne controle, die door hem/haar worden gepland, ingevoerd, geëvalueerd en indien nodig bijgesteld. Er dient bijzondere aandacht uit te gaan naar de kwaliteit van de dienstverlening aan de burgers en aan alle andere externe actoren op het vlak van toegankelijkheid, snelheid, transparantie en naleving van de wet op het taalgebruik in bestuurszaken. Verder optimaliseert hij/zij de processen inzake de voorbereiding van de begroting en opvolging van de begrotingsuitvoering. Ten slotte draag hij/zij actief bij tot de voorbeeldrol die het ministerie vervult op milieuvlak.

Enkele voorbeelden van bijhorende activiteiten:

- formuleert voorstellen om de structuren, processen en procedures te verbeteren die nodig zijn voor de uitvoering van de activiteiten, meer bepaald wat de voorbereiding en uitvoering van de begroting betreft
- Waakt over de homogeniteit van de werkpraktijken en -procedures van de administratieve eenheden van zijn/haar dienst en over de toepassing van de transversale procedures die bepaald zijn in het kader van de verwezenlijking van de interne controle

- stelt de middelen voor, budgettaire middelen inbegrepen, die nodig zijn voor de uitvoering van de activiteiten en zorgt ervoor dat de toegekende middelen optimaal gebruikt worden
- past het principe van de continue verbetering toe en betreft de medewerkers bij het systeem voor kwaliteitszorg via CAF (zelfevaluatiekader voor overheidsdiensten)
- zorgt voor de implementatie van projecten die de verbetering van de werking van het bestuur beogen; initieert en formuleert voorstellen tot verbetering van de werking van de administratieve eenheden van zijn/haar dienst
- ontwikkelt de interne controle (cf. OOBBC)
- bepaalt de verantwoordelijkheden van zijn/haar teams/medewerkers en delegeert de bijhorende bevoegdheden
- vergewist zich van de effectieve inwinning van de informatie nodig voor het opstellen van de boordtabellen, waarmee een regelmatige en efficiënte opvolging van de operationele plannen gewaarborgd kan worden
- werkt boordtabellen uit en meet het gevoerde beleid alsook de activiteiten in zijn dienst, via proces-, resultaats- en/of impactindicatoren
- bezorgt de nodige informatie voor het bijhouden van de boordtabel van het strategisch plan van zijn bestuur en van het ministerie
- bezorgt de nodige informatie voor het bijwerken van het administratieve referentiekader

#### 5. Beheer van teams en interne communicatie:

Begeleidt en superviseert zijn/haar teams en medewerkers, met inachtneming van de beleidsinitiatieven op het vlak van HRM, zodat ze competent en gemotiveerd blijven om de opdrachten te vervullen die zijn toevertrouwd aan de administratieve eenheden van zijn/haar dienst. Hij/zij draagt eveneens bij tot de uitvoering van de diversiteitsplannen van het ministerie. Hij/zij zorgt voor gestructureerde interne communicatie naar zijn/haar medewerkers, zijn/haar directeur-generaal en/of de Secretaris-generaal en de Adjunct-secretaris-generaal. Hij/zij draagt actief bij tot de samenhang van de managementcultuur en brengt zijn leiderschapsstijl in overeenstemming met de stijl die vooropgesteld wordt bij het ministerie.

#### Enkele voorbeelden van bijhorende activiteiten:

- evalueert de competenties van het personeel binnen de administratieve eenheden van zijn/haar dienst
- verdeelt de middelen volgens de bevoegdheden
- stimuleert continu de teamwerking
- bepaalt SMART-doelstellingen voor zijn/haar directe medewerkers, volgt de realisatie ervan, geeft regelmatige en opbouwende feedback, geeft de nodige support
- gaat de behoeften aan opleiding van zijn/haar medewerkers na en formuleert voorstellen voor de implementatie van geschikte programma's
- waakt over het respecteren van de procedures en regels van toepassing binnen het bestuur
- past de informatieprocedures toe, van boven naar onderen en omgekeerd, alsook naar andere directies en ziet erop toe dat ze toegepast worden door zijn/haar medewerkers
- heeft aandacht voor individuele problemen en/of conflicten; stelt oplossingen voor, neemt de nodige beslissingen, rapporteert de situaties die op zijn/haar niveau niet opgelost kunnen worden
- neemt actief deel aan de vergaderingen van het managersnetwerk en van de praktijkgemeenschappen inzake management.

#### 6. Transversaliteit, communicatie en externe relaties:

Zorgt voor uitwisseling van informatie tussen de besturen van het MBHG en steunt actief de transversale acties in het kader van de coherente uitvoering van de

transversale beleidsinitiatieven en doelstellingen bij het ministerie. Onderhoudt relaties en brengt een effectieve communicatie met de buitenwereld tot stand om een goede informatiestroom te waarborgen en contact met de buitenwereld te houden, binnen het kader van de opdracht van de administratieve eenheden van zijn/haar dienst; in dat verband draagt hij bij tot de uitvoering van het externe communicatiebeleid dat bij het ministerie gevoerd wordt.

Enkele voorbeelden van bijhorende activiteiten:

- onderhoudt een relatienetwerk met andere besturen en partners van het gewest
- onderhoudt persoonlijke contacten met belangrijke externe partners
- ontmoet of raadpleegt de vertegenwoordigers van de verschillende belangengroepen
- vertegenwoordigt zijn/haar dienst op verscheidene nationale en internationale evenementen
- werkt communicatieacties uit ten overstaan van de burgers

## COMPETENTIES

Leiderschap

- Binnen het domein van de dossiers behandeld door de administratieve eenheden van zijn/haar dienst, capaciteit om een globale visie te hebben, om een verband te leggen met de verschillende implicaties en blijk te geven van een kritische ingesteldheid
- Capaciteit om de administratieve eenheden van zijn/haar dienst te helpen bij het formuleren/voorstellen van operationele plannen die uiting geven aan de politieke wil en tegemoetkomen aan de noden van de burger
- Capaciteit om de inzet van de medewerkers van de administratieve eenheden van zijn/haar dienst te bewerkstelligen rond een te bereiken visie en doelstellingen

Initiatief

- Capaciteit om interne veranderingen te ondersteunen – om de efficiëntie van de administratieve eenheden van zijn/haar dienst te verbeteren en – naar de buitenwereld toe – om de kwaliteit van de dienstverlening aan de burgers en het imago van de administratieve eenheden van zijn/haar dienst, en dus van het Gewest, te verbeteren.
- Capaciteit om nieuwe ideeën en oplossingen te ontwikkelen om problemen op te lossen
- Capaciteit om het initiatief en de creativiteit van zijn/haar medewerkers aan te moedigen.

Management

- Capaciteit om te beslissen en te ageren met zelfstandigheid van geest om de beste resultaten te verkrijgen
- Capaciteit om een efficiënte samenwerking tot stand te brengen tussen zijn/haar teams en medewerkers
- Capaciteit om de activiteiten te organiseren en de nodige bevoegdheden en verantwoordelijkheden te delegeren

Ontwikkeling van teams / medewerkers

- Capaciteit om de competenties van de medewerkers te ontwikkelen: erop toezien dat zij opleiding en coaching krijgen
- Capaciteit om te communiceren en de medewerking van de administratieve eenheden van zijn/haar dienst te verkrijgen voor de doelstellingen op korte en lange termijn die hen zijn toegewezen

- Capaciteit om de medewerkers van de administratieve eenheden van zijn/haar dienst te steunen in hun streven naar resultaten door regelmatige feedback te geven over de realisaties en aan te moedigen tot voortzetting

#### Klantgerichtheid

- Capaciteit om persoonlijk een kwaliteitsvolle dienstverlening te garanderen aan de interne en externe klanten
- Capaciteit om op de noden van de interne en externe klanten te anticiperen aan de hand van een langetermijnvisie

#### Beïnvloeden

- Capaciteit om de belangrijkste gesprekspartners te beïnvloeden, zowel extern als intern, voor de uitvoering van de taken toevertrouwd aan de administratieve eenheden van zijn/haar dienst
  - Capaciteit om de formele en informele invloeds- en beslissingsstructuren te begrijpen en te gebruiken die nodig zijn voor de implementatie van de beleidsinitiatieven binnen de bevoegdheidsdomeinen van de administratieve eenheden van zijn/haar dienst
  - Capaciteit om conflicten te beheren en een arbitrage rol te vervullen tussen de administratieve eenheden en tussen de personen van de administratieve eenheden van zijn/haar dienst
-