

## Aanwerving van een voltijdse directeur (IFIC 19 / IFIC 20) in contractueel dienstverband voor onbepaalde duur

### 1 Toelatings- en aanwervingsvoorwaarden

#### Algemene voorwaarden

Je moet voldoen aan de vereiste over de taalkennis opgelegd door de wetten op het gebruik der talen in bestuurszaken, gecoördineerd op 18 juli 1965.

Je moet slagen voor de selectieproeven.

Je geniet de burgerlijke en politieke rechten.

Je moet medisch geschikt zijn om de functie uit te oefenen. De geschiktheid wordt voor indiensttreding vastgesteld door een onderzoek bij de externe dienst voor preventie en bescherming op het werk, het onderzoek wordt door de personeelsdienst aangevraagd.

Tenslotte moet je een gedrag vertonen dat in overeenstemming is met de eisen van de functie waarvoor je solliciteert. Dat gedrag wordt getoetst aan de hand van een uittreksel uit het strafregister dat maximaal drie maanden oud en actueel is. Als daarop ongunstige vermeldingen voorkomen, mag daarover een schriftelijke toelichting bezorgd worden. De aanstellende overheid oordeelt dan over de inhoud van het uittreksel uit het strafregister en neemt de toelichting in overweging. Er wordt rekening gehouden met het dienstbelang, de waardigheid van de functie en de aard van de betrekking.

#### Diplomavooraarden

- Houder zijn van een masterdiploma of gelijkgesteld.  
Tevens wordt een minimale relevante ervaring van 3 jaar verwacht, meer bepaald in een leidinggevende functie.
- In afwijking van deze diplomavooraarde worden ook kandidaten met een bachelordiploma toegelaten.  
Desgevallend dient een kandidaat met bachelordiploma deel te nemen aan capacitaire testen vooraleer deel te kunnen nemen aan de eigenlijke selectieproeven. Er wordt daarnaast ook een minimale relevante ervaring van 3 jaar in een leidinggevende functie verwacht.

### 2 Selectieprocedure (rechtspositieregeling WZC, artikel 2.3)

Artikel 2.3.1.1.11.

Voor de samenstelling van de selectiecommissie gelden de volgende algemene regels:

- de selectiecommissie bestaat uitsluitend uit deskundigen (onder deskundig wordt verstaan dat de leden van de selectiecommissie over de specifieke deskundigheden moeten beschikken om de kandidaten te beoordelen op de voor de functie vastgestelde selectiecriteria);
- elke selectiecommissie bestaat uit ten minste drie leden;
- ten minste één derde van de leden zijn deskundigen die extern zijn aan het eigen bestuur;
- de selectiecommissie bestaat bij voorkeur uit leden van verschillend geslacht;
- de leden van de raad voor maatschappelijk welzijn en van het vast bureau en de algemeen directeur, als die de bevoegdheid van aanstellende overheid bij delegatie gekregen heeft, kunnen geen lid zijn van een selectiecommissie in een selectieprocedure voor het eigen bestuur.

De aanstellende overheid en de algemeen directeur, als die de bevoegdheid van aanstellende overheid bij delegatie gekregen heeft, kunnen, evenals de representatieve vakorganisaties wel als waarnemer op het examen aanwezig zijn. Zij mogen niet aanwezig zijn bij het kiezen van de vragen en het delibereren over de uitslag van de examens.

Artikel 2.3.1.1.12.

De leden van de selectiecommissie worden nominatief door de aanstellende overheid aangesteld. Zij kiezen in hun midden een voorzitter. Een door de algemeen directeur aangesteld personeelslid is de secretaris van de selectiecommissie.

### 3 Selectieproeven

De eigenlijke selectie bestaat uit:

- **mondeling verkennend gesprek** op donderdag 20 juni 2024 of maandag 24 juni 2024;
- **schriftelijke proef met mondelinge toelichting** op donderdag 27 juni 2024;
- **assessment** op woensdag 3 juli 2024.

Alle communicatie gebeurt via e-mail, tenzij je dit specifiek anders doorgeeft.

De selectieprocedures resulteren in een bindende rangschikking van de geslaagde of geschikt bevonden kandidaten in volgorde van de behaalde punten of scores

### 4 Wervingsreserve

De maximale geldigheidsduur van de wervingsreserve bedraagt 24 maanden, met inbegrip van eventuele verlenging.

### 5 Salaris

Salarisschaal IFIC 19 voor kandidaten met 3 tot 5 jaar ervaring.

Salarisschaal IFIC 20 voor kandidaten vanaf 5 jaar ervaring.

Brutojaarsalaris (voltijds) bij aanvang: 57 824 euro

Maximaal brutojaarsalaris (voltijds): 87 002,90 euro

Andere financiële voordelen:

- maaltijdcheques: 6,50 euro per gewerkte dag van 7,6 uren;
- woon-werkverkeer met het openbaar vervoer: volledige terugbetaling;
- fietsvergoeding woon-werkverkeer: 0,35 euro per kilometer;
- hospitalisatieverzekering;
- groepsverzekering tweede pensioenpijler;
- diverse kortingen bij pretparken, culturele voorstellingen, winkels, ... via Pluspas;
- mogelijkheid tot fietsleasing.

### 6 Indienen kandidatuur

Indienen van jouw kandidatuur kan via <https://www.searchselection.com/nl/jobs/10903>

We verwachten:

- motivatiebrief en cv
- kopie diploma
- uittreksel uit het strafregister dat max. 3 maanden oud is en actueel wordt verder in de procedure opgevraagd
- het bewijs van tenminste drie jaar leidinggevende ervaring bij een openbaar bestuur of in de privésector

Heb je een arbeidshandicap?

Neem gerust contact op met de personeelsdienst (contactgegevens terug te vinden onder punt 8 bijkomende informatie) zodat we kunnen bekijken of het mogelijk is om door enkele aanpassingen de hinderpalen verbonden aan de handicap te verhelpen.

Het uittreksel uit het strafregister vragen we in een latere fase van de selectieprocedure.

## 7 Beoordeling kandidaturen

Het vast bureau zal de geldigheid van de ingediende kandidaturen beoordelen in zitting van 29 mei 2024.

## 8 Bijkomende informatie

Beleidsplan missie en visie van het gemeentebestuur Oostrozebeke:

<http://www.oostrozebeke.be/gemeente/176-www/179-www/203-www.html>

Uit het beleidsplan missie en visie:

‘Het gemeentebestuur beoogt een organisatie te zijn met bekwaam personeel en een stimulerende werkomgeving. Het gemeentepersoneel kenmerkt zich door de juiste kwalificaties, betrokkenheid, integriteit, sociale vaardigheid, flexibiliteit en expertise. Een stimulerende werkomgeving veronderstelt een positieve motiverende werksfeer, een goed ingerichte werkplek en hulpmiddelen en uitrusting die tegemoet komen aan de noden en wensen van het personeel.’

Dit vertaalt zich in vormingsmogelijkheden, een aantrekkelijke verlofregeling (26 dagen verlof) en de mogelijkheid om een warm middagmaal (tegen betaling) te nemen in het woonzorgcentrum Rozenberg.

Kinderen van onze werknemers kunnen terecht in onze buitenschoolse kinderopvang De Wiemkes, meer info op de webpagina: <http://www.oostrozebeke.be/gemeente/176-www/180-www/181-www/334-www.html>

De functiebeschrijving directeur WZC en het organogram (voorstelling van de dienst waar de functie gesitueerd is binnen onze organisatie) vind je onder punten 9 en 10. De functiebeschrijving en het volledige organogram van het OCMW in aparte documenten, vind je op volgende webpagina: <https://www.oostrozebeke.be/arbeidsreglement-rechtspositieregeling-en-deontologische-code>

Heb je nog vragen over de jobinhoud, uurregeling,...? Dan kan je contact opnemen met Jeroen Trybou, directeur woonzorgcentrum Rozenberg ad interim:

- via e-mail [Directeur.WZC@oostrozebeke.be](mailto:Directeur.WZC@oostrozebeke.be) ;
- of telefonisch op 056 67 14 90.

Heb je nog vragen over de selectieprocedure, loon,... ? Dan kan je contact opnemen met het afdelingshoofd personeel, Kathy Vandermeersch

- via e-mail [afdelingshoofd.personeel@oostrozebeke.be](mailto:afdelingshoofd.personeel@oostrozebeke.be) .

## 9 Functiebeschrijving

**Doel van de functie** De directeur woonzorgcentrum staat in voor de dagelijkse leiding van het woonzorgcentrum Rozenberg. Hij/Zij ontwikkelt samen met de diverse stakeholders (bewoners en familie, medewerkers, bestuur, enz.) een actuele visie op wonen, leven en zorg. De directeur vertaalt en implementeert dit doorheen de organisatie. Samen met het bestuur zorgt dit voor een kwaliteitsvolle en klantgerichte dienstverlening ondersteunt door een adequaat personeels- en financieel beleid. De directeur coördineert en superviseert het integraal beleid en de communicatie binnen ons woonzorgcentrum. Hij/Zij vertegenwoordigt het woonzorgcentrum bij externe stakeholders en treedt hierbij op als actieve partner.

De directeur WZC werkt onder leiding van de algemeen directeur van de gemeente Oostrozebeke. De directeur geeft leiding aan alle medewerkers binnen het woonzorgcentrum. In het bijzonder aan de hoofdverpleegkundigen, het diensthoofden schoonmaak en keuken, de administratief medewerkers en de technisch assistent van het woonzorgcentrum.

De directeur werkt nauw samen met de andere diensten binnen het lokaal bestuur. De directeur is lid van het managementteam van de gemeente Oostrozebeke.

### Plaats in de organisatie

Departement	Zorg
Afdeling	Woonzorgcentrum Rozenberg
Dienst	Nihil
Directe leidinggevende	Algemeen directeur

### Graad Niveau

Basisgraad  
IFIC 19

### Resultaatsgebieden

- De directeur staat borg voor een kwaliteitsvolle en klantgerichte dienstverlening (wonen/leven/zorg):
  - het ontwikkelen van een actuele visie op de (residentiële) ouderenzorg waarbij het welzijn en het welbevinden van de bewoners (en familie) centraal staan;
  - het vertalen van deze visie in de dagelijkse werking en organisatiecultuur;
  - het verzekeren van inspraak en dialoog;
  - het proactief en transparant communiceren;
  - het optreden als aanspreekpunt voor bewoners en familie door het onderhouden van regelmatig contact;
  - het opvolgen en bijsturen van de kwaliteit van de dienstverlening;
  - het opvolgen en behandelen van klachten en het verzekeren van een 1e en 2e orde-oplossing.
- Leidinggeven aan en efficiënt management van het woonzorgcentrum om de doelstellingen van het woonzorgcentrum te realiseren:
  - gedreven leiding geven aan medewerkers, met oog voor hun professionele ontwikkeling;

- zorgvuldig opvolgen van het functioneren en de inzetbaarheid van medewerkers, met het oog voor individuele ondersteuning en het stimuleren van een collegiale sfeer;
- op regelmatige basis het functioneren met de medewerkers bespreken en afspraken maken over bijsturing en ontwikkeling (waarderen en beoordelen);
- instaan voor een vlotte en correcte communicatie en informatiedoorstroming met de verschillende interne en externe partijen;
- bewaken van het efficiënt inzetten van de nodige mensen en middelen in het kader van de activiteiten van de diensten;
- verzorgen van top-down en bottom-up communicatie met en tussen de diensten;
- het stimuleren en ondersteunen van de professionele samenwerkingsrelaties van de medewerkers met andere diensten en organisaties;
- instaan voor de facturatie en administratieve opvolging aan de bewoners, zorgkassen, derden;
- instaan voor de optimalisatie van de inkomende financiële stromen;
- verantwoordelijk voor de kasprovisie en geringe dagontvangsten;
- onderhouden van goede interne en externe contacten om een effectief en efficiënt bestuur en management te bevorderen (CRA, huisartsen, ...);
- opvolgen van de wettelijke kwaliteitsnormen en eisen m.b.t. de dienstverlening van de eigen diensten en in samenwerking met de deskundige kwaliteitszorg gepast actie ondernemen;
- instaan voor de erkenningsdossiers;
- instaan voor de zorginspectie (voorbereiding, begeleiding, bijsturing werking, ...);
- opvolging personeelsnormering;
- continu verbeteren van de dienstverlening van het woonzorgcentrum waarbij professionaliteit, performantie, klantgerichtheid en efficiëntie voorop staan;
- inspireren en begeleiden van interne veranderingsprocessen.
- **Beleidsontwikkeling:**
  - formuleren van beleidsplannen en deze omzetten in concrete doelstellingen, actieplannen en acties;
  - uitvoering geven aan de doelstellingen, actieplannen en acties;
  - opvolgen, evalueren en eventueel bijsturen van de doelstellingen, actieplannen en acties;
  - opvolgen van het meerjarenplan en budget voor het woonzorgcentrum;
  - voorbereiden van beslissingen en adviezen ten behoeve van de bestuursorganen en zorgen voor de uitvoering.
- **Actieve participatie aan het managementteam:**
  - deelnemen, voorbereiden en opvolgen van taken en opdrachten vanuit het MAT;

- mee bewaken en optimaliseren van de eenheid in werking;
- mee bewaken en optimaliseren van de kwaliteit van de organisatie;
- mee bewaken en optimaliseren van de interne communicatie;
- aanbrengen van algemene opportuniteiten;
- aanbrengen van algemene problemen;
- zoeken en uitwerken van oplossingen;
- het MAT informeren over de projecten van het woonzorgcentrum.

**Verruimende bepalingen**

Uitvoeren van en helpen bij taken van het eigen of andere departementen op vraag van de algemeen directeur.

**Competenties**

**kennis**

- kennis van organisatie-gerelateerde wetgeving: woonzorgdecreet, HACCP, brandveiligheid, VSB, decreet lokaal bestuur, overheidsopdrachten,...;
- kennis van de diverse functionele managementdomeinen (financieel management, HR, facilitair management, zorgorganisatie, ...).
- kennis inzake beleidsvoorbereiding,-ontwikkeling, en -evaluatie;
- kennis inzake het opzetten van verbeterprojecten;
- digitale geletterdheid: je bent mediawijs en beschikt over de nodige ICT-vaardigheden (kunnen werken met Word, Excel, PowerPoint, Outlook, Internet, specifieke toepassingspakketten RAAS, VSB, bewonersdossiers (zorg en facturatie),...

**Competenties andere**

**PERSOON**

- Verantwoordelijkheid nemen: handelen in overeenstemming met de belangen, waarden en normen van de organisatie.
- Niveau 3: bewaakt en verdedigt de belangen van de organisatie:
  - draagt de doelen en waarden binnen en buiten de organisatie uit;
  - vertoont voorbeeldgedrag rond sociale, ethische en professionele normen en spreekt ook anderen erop aan;
  - zorgt ervoor dat iedereen in de entiteit of organisatie op de hoogte is van de doelen, waarden en normen en biedt hen de nodige ondersteuning om ze te respecteren;
  - durft harde standpunten in te nemen die de gehele organisatie en het algemeen belang ten goede komen, zelfs als ze minder populair zijn binnen de eigen entiteit;
  - stelt zich/haar expliciet achter genomen beslissingen en initieert ze, waar mogelijk binnen en buiten de organisatie.
- Zelfontwikkeling: blijven verbeteren van het functioneren door te leren en mee te groeien met veranderingen.
- Niveau 3: stimuleert ontwikkeling in de organisatie en geeft hierin het goede voorbeeld:
  - vergaart proactief kennis om adequaat te kunnen antwoorden op toekomstige vraagstukken;
  - stelt zich/haar ook in complexe of onduidelijke situaties leergierig en reflecterend op;

- heeft inzicht in het effect van zijn/haar kwaliteiten, ontwikkelpunten, valkuilen en allergieën op anderen en gaat hier bewust mee om;
- creëert randvoorwaarden in de organisatie, waardoor medewerkers kunnen leren;
- stimuleert het gebruik van verschillende methoden om te leren en zich/haar te ontwikkelen.

## INTERACTIE

- Communiceren: informatie en ideeën schriftelijk en/of mondeling begrijpelijk overbrengen.
  - Niveau 3: communiceert vlot met verschillende doelgroepen, ook over complexe onderwerpen:
    - geeft abstracte of complexe materie op een inzichtelijke wijze weer;
    - bouwt zijn/haar betoog op een gericht gestructureerde wijze op;
    - communiceert selectief vanuit zijn/haar inzicht in de situatie, om zo sneller zijn/haar doel te bereiken;
    - zoekt aansluiting bij het publiek en gebruikt voor hen relevante en overtuigende redeneringen, argumenten, voorbeelden en vergelijkingen;
    - hanteert een rijk en gevarieerd taalgebruik.
- Samenwerken: een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat in een team of project, ook als dat niet meteen van persoonlijk belang is.
  - Niveau 3: creëert gedragen samenwerkingsverbanden en synergie over de entiteitsgrenzen heen:
    - zoekt contacten over barrières en cultuurverschillen heen, benadrukt het ‘wij’ gevoel;
    - werkt actief aan het scheppen van een vertrouwensband met alle belanghebbenden;
    - creëert een draagvlak voor beslissingen, oplossingen en acties die zijn/haar entiteit overstijgen;
    - draagt samenwerking uit om het algemeen belang te dienen over de grenzen van de entiteit heen;
    - gebruikt zijn/haar invloed om processen en structuren te (her)tekenen die de cocreatie stimuleren.
- Coachen: stimuleert ontwikkeling op de lange termijn.
  - Niveau 3: stimuleert ontwikkeling op de lange termijn:
    - fungeert als rolmodel voor het nemen van verantwoordelijkheid voor ontwikkeling binnen de organisatie;
    - brengt anderen in situaties die voor hen uitdagend en leerrijk zijn met het oog op hun brede inzetbaarheid;
    - creëert een omgeving en ontwikkelt voorwaarden die anderen inspireren om zich/haar te ontwikkelen;
    - stimuleert een open feedbackcultuur waar men in een “veilige” omgeving kan leren;
    - vervult diverse rollen (bv. instructeur, mentor, supervisor, coach, intervisor,...) naargelang de omstandigheden.

## DENKEN

- Analyseren: een probleem duiden in zijn verbanden en op een efficiënte wijze op zoek gaan naar aanvullende relevante informatie.

- Niveau 3 : maakt verhelderende analyses van complexe dossiers:
  - herformuleert complexe vraagstukken naar hanteerbare vragen;
  - plaatst het vraagstuk of probleem in een breder kader;
  - houdt bij de analyse rekening met verschillende aanknopingspunten;
  - ziet trends en patronen in ogenschijnlijk niet-gerelateerde feiten;
  - betreft en integreert tegengestelde oordelen in zijn/haar analyse.
- Oordeelsvorming: meningen uiten en zicht hebben op de consequenties ervan, op basis van een afweging van relevante criteria.
- Niveau 3: vormt een geïntegreerd oordeel:
  - heeft een veelzijdige, genuanceerde kijk;
  - neemt in zijn/haar standpunt verschillende belangen in overweging;
  - benoemt zowel de positieve als negatieve kanten van zijn/haar standpunt of voorstel;
  - heeft oog voor kritieke factoren en activiteiten en benut de mogelijkheden hiervan voor de organisatie;
  - vertaalt een synthese naar een vraagstelling of advies en geeft zo een inhoudelijke meerwaarde aan de thema's die hij/zij naar voren brengt.

## OPLOSSING

- Resultaatgerichtheid: concrete en gerichte acties ondernemen om doelstellingen te behalen of te overstijgen.
- Niveau 3: werkt resultaatgericht en draagt dat uit naar zijn/haar omgeving:
  - formuleert uitdagende doelstellingen die een impact hebben op de werking van anderen of van de organisatie (afdeling);
  - maakt plannen om resultaten te behalen, concretiseert deze en bewaakt de realisatie ervan;
  - maakt afspraken over de wijze waarop doelen van de organisatie (afdeling) behaald moeten worden; toetst en borgt het naleven van afspraken;
  - stimuleert anderen in het stellen en realiseren van ambitieuze doelen en vertoont hierin voorbeeldgedrag;
  - faciliteert anderen of neemt obstakels voor anderen weg, zodat gemeenschappelijke doelen bereikt kunnen worden.
- Innoveren: vernieuwen om producten, diensten, processen en structuren te creëren die tegemoet komen aan toekomstige uitdagingen.
- Niveau 3: anticipeert via structurele maatregelen op toekomstige uitdagingen en stimuleert vernieuwing:
  - toont lef en zet in op het creatief onderscheidend vermogen van de entiteit of organisatie;
  - signaleert nieuwe ontwikkelingen en vertaalt deze in nieuwe activiteiten, diensten of producten met impact op de organisatie;
  - wijzigt processen, procedures en structuren om te kunnen beantwoorden aan nieuwe tendensen en toekomstige uitdagingen;
  - stimuleert anderen om kritisch te kijken naar de huidige werking en alert te zijn op toekomstige uitdagingen;
  - creëert een cultuur die vernieuwend denken stimuleert.



- Richting geven: aansturen en motiveren van medewerkers zodat ze hun doelstellingen en die van de entiteit kunnen realiseren, zowel individueel als in teamverband.
- Niveau 3: geeft richting, zowel via processen en structuren als via het bepalen en uitdragen van een visie:
  - communiceert op regelmatige momenten over de opdracht van de entiteit of de organisatie en over het belang daarvan (de missie 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 en uitdagende doelstellingen en doet beroep op het talent van de medewerkers om ze te realiseren;
  - introduceert nieuwe structuren, processen en procedures om het beleid te realiseren;
  - inspireert als leider vanuit de waarden en doelstellingen van de Vlaamse overheid.

## BEHEER

- Plannen en organiseren: op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en de nodige acties, tijd en middelen aangeven om deze op een efficiënte wijze te kunnen bereiken.
- Niveau 3: plant en organiseert het werk dat zijn/haar afdeling of entiteit overstijgt:
  - vertaalt een langetermijnplanning in fasen en/of (deel)projecten en benoemt daarbij de subdoelen;
  - coördineert en overziet het werk van diverse onderdelen en schat in wat dit voor het totaal betekent;
  - ziet toe op een efficiënte en effectieve besteding van middelen;
  - past plannen aan wijzigende omstandigheden aan en houdt daarbij de oorspronkelijke doelen voor ogen;
  - anticipeert op ontwikkelingen die van invloed zijn op de doelen van de organisatie en houdt daar in de planning rekening mee.
- Voortgangscontrole: bewaken van de voortgang in tijd en van de kwaliteit van eigen processen of die van collega's of medewerkers.
- Niveau 3: ontwikkelt systemen om de voortgang te bewaken:
  - stelt de procedures op om de voortgang van zijn/haar taken en verantwoordelijkheden te bewaken;
  - stelt procedures op om de voortgang van gedelegeerde taken te bewaken;
  - definieert processen om anderen te checken op hun voortgang ten aanzien van langetermijnresultaten;
  - definieert duidelijke criteria op basis waarvan de voortgang en de kwaliteit van het proces beoordeeld zullen worden;
  - is proactief in het benoemen van factoren die mogelijk tot risico's of vertragingen kunnen leiden en zet systemen op om dit te vermijden.

**Beoordelingscriteria** De te gebruiken schalen zijn deze vermeld in de rechtspositieregeling.

- doelstellingen:
  - de doelstellingen vermeld in de opvolgings- en planningsgesprekken van de evaluatieperiode.
- resultaatsgebieden:

- de directeur staat borg voor een kwaliteitsvolle en klantgerichte dienstverlening (wonen/leven/zorg);
  - leidinggeven aan een efficiënt management van het woonzorgcentrum om de doelstellingen van het woonzorgcentrum te realiseren;
  - beleidsontwikkeling;
  - actieve participatie aan het managementteam.
- competenties kennis:
    - kennis van organisatie-gerelateerde wetgeving: woonzorgdecreet, HACCP, brandveiligheid, VSB, decreet lokaal bestuur, overheidsopdrachten,...;
    - kennis van de diverse functionele managementdomeinen (financieel management, HR, facilitair management, zorgorganisatie, ...).
    - kennis inzake beleidsvoorbereiding,-ontwikkeling, en -evaluatie;
    - kennis inzake het opzetten van verbeterprojecten;
    - digitale geletterdheid: je bent mediawijs en beschikt over de nodige ICT-vaardigheden (kunnen werken met Word, Excel, PowerPoint, Outlook, Internet, specifieke toepassingspakketten RAAS, VSB, bewonersdossiers (zorg en facturatie),...
  - competenties andere:
    - bewaakt en verdedigt de belangen van de organisatie;
    - stimuleert ontwikkeling in de organisatie en geeft hierin het goede voorbeeld;
    - communiceert volt met verschillende doelgroepen , ook over complexe onderwerpen;
    - creëert gedragen samenwerkingsverbanden en synergie over de entiteitsgrenzen heen;
    - stimuleert ontwikkeling op lange termijn;
    - maakt verhelderende analyses van complexe dossiers;
    - vormt een geïntegreerd oordeel;
    - werkt resultaatgericht en draagt dat uit naar zijn/haar omgeving;
    - anticipeert via structurele maatregelen op toekomstige uitdagingen en stimuleert vernieuwing;
    - geeft richting, zowel via processen en structuren als via het bepalen en uitdragen van een visie;
    - plant en organiseert het werk dat zijn/haar afdeling of entiteit overstijgt;
    - ontwikkelt systemen om de voortgang te bewaken.

## 10 Organogram

