



Vrije Universiteit Brussel



VLAAMS INSTITUUT VOOR
SPORTBEHEER EN RECREATIEBELEID



BEPALING VAN DE COMPETENTIES VAN EEN SPORTFUNCTIONARIS OP EEN SPORTDIENST

BLONDEEL Sofie - VERBEIREN Katelijne

CAPLIN Ariane - NASSEN David - ELIAERTS Paul

MEI 2011

HOOFDSTUK 1	HET ONDERZOEK	1
1.1	DOELSTELLINGEN	1
1.1.1	START PROJECT	1
1.1.2	UITVOERING PROJECT	1
1.1.2.1	<i>Doelstellingen van dit project</i>	1
1.1.2.2	<i>Wanneer is dit project geslaagd?</i>	2
1.2	ONDERZOEKSOPZET	2
1.2.1	METHODE	2
1.2.2	FUNCTIONARIS-EXPERTENGROEP	3
1.2.3	STUURGROEP	5
1.3	RESULTATEN VAN HET PROJECT	6
1.3.1	AFNEMEN VAN DE DIEPTE-INTERVIEWS (1 ^{STE} RONDE)	6
1.3.2	SITUEREN VAN DE ITEMS IN VERSCHILLENDE NIVEAUS (2 ^{DE} RONDE)	7
1.3.2.1	<i>Methode</i>	7
1.3.2.2	<i>Resultaat</i>	7
1.3.2.3	<i>Discussie</i>	18
1.3.3	AFTOETSEN EN BESPREKEN VAN DE RESULTATEN (3 ^{DE} RONDE)	18
1.3.3.1	<i>Beslissingen voortvloeiend uit de consensusvergadering</i>	18
1.3.3.2	<i>Uitschrijven van de competenties</i>	35
1.3.4	BEVESTIGING VRAGEN OVER DE COMPETENTIES PER KERNTAAK (4 ^{DE} RONDE)	36
HOOFDSTUK 2	DE COMPETENTIEKAART	37
2.1	HET FINALE RESULTAAT	37
2.1.1	DE GEADVISEERDE COMPETENTIEKAART VAN EEN SPORTFUNCTIONARIS IN EEN SPORTDIENST	38
2.1.1.1	<i>Algemene informatie</i>	38
2.1.1.2	<i>Competentiebeschrijvingen</i>	38
2.1.1.3	<i>De competentiefiches</i>	41
HOOFDSTUK 3	BIJLAGEN	53
3.1	BIJLAGE 1: VRAGENLIJST EERSTE RONDE (DIEPTE-INTERVIEW)	53

LIJST VAN GRAFIEKEN

Grafiek 1: “Kennis van reservatiesoftware” en “Infrastructuur kunnen exploiteren en verhuren”	19
Grafiek 2: “Kennis van tools & middelen om de administratie efficiënter te maken” en “Briefwisseling kunnen verzorgen, administratie club actualiseren, efficiëntie nastreven”	20
Grafiek 3: “Kennis van statistiek” en “Kunnen beheren van de gemeentelijke behoefte i.f.v. het sportbeleidsplan”	21
Grafiek 4: “Kennis van gezond bewegen, koppeling voeding-beweging” en “Kunnen voeren van gezondheidspromotie”	22
Grafiek 5: “Kennis van (sport)materiaalonderhoud” en “Bestaande infrastructuren kunnen onderhouden”	23
Grafiek 6: “Herstellingen/renovaties kunnen uitvoeren” en “Basistechniek van installaties”	24
Grafiek 7: “Kunnen zoeken naar alternatieve infrastructuur” en “Kennis van eigen regio en gemeente”	25
Grafiek 8: “Sportprogramma’s kunnen maken en up-to-date houden” en “Sportkampen e.d. kunnen organiseren en coördineren”	26
Grafiek 9: “Wetenschappelijke basiskennis opleiding LO (motorisch leren, fysiologie, anatomie, enz.)”	27
Grafiek 10: “Kunnen omgaan en samenwerken met bijzondere doelgroepen (allochtonen, senioren, dames, gehandicapten, enz.)”	28
Grafiek 11: “Kunnen omgaan en samenwerken met leveranciers”	29
Grafiek 12: “Kunnen organiseren van een teambuilding, een uitwisseling met andere steden/gemeenten”	29
Grafiek 13: “De bouw van nieuwe infrastructuur kunnen voorbereiden en opvolgen, behoefte-onderzoek/ aanbestedingen doen, offertes aanvragen, aanduiden van en samenwerken met studie-/architectenbureaus en advocaten, bestek opmaken/nakijken”	30
Grafiek 14: “Clubs kunnen ondersteunen bij het organiseren van evenementen (logistiek, accommodaties, materiaal, wetgeving, personeel/lesgevers), ook voor scholen en individuele sporters”	31
Grafiek 15: “LO-er zijn”, “Wetenschappelijke basiskennis hebben”, “Sportprogramma’s kunnen maken”, “Een hart voor sport hebben” en “Voeling met sport hebben”	32
Grafiek 16: “Politieke feeling hebben” en “Kunnen omgaan en samenwerken met schepen en politici”	33
Grafiek 17: “Durf hebben”	34
Grafiek 18: “Sociaal zijn”	34

LIJST VAN TABELLEN

Tabel 1: Samenstelling van sportfunctionaris-expertengroep	4
Tabel 2: Samenstelling van de stuurgroep	5

LIJST VAN FIGUREN

Figuur 1: Schematische voorstelling van de kerntekenen van de sportfunctionaris	35
---	----

HOOFDSTUK 1. HET ONDERZOEK

1.1 DOELSTELLINGEN

Sportfunctionaris is een beroepsfunctie binnen een Vlaamse sportdienst. Daarnaast organiseert de Vlaamse Trainersschool (VTS) een beroepsgerichte opleiding tot sportfunctionaris. Met het oog op het herbekijken en verbeteren van de inhoud van deze opleiding en het formuleren van de beroepscompetenties van een sportfunctionaris, ontstond de nood om de competentiekaart van een sportfunctionaris op te stellen. Het onderzoek en de rapportering zijn analoog aan de competentieonderzoeken van Ariane Caplin naar de competenties van Trainers A en B in verschillende sporten die lopen aan de VUB in opdracht van de Vlaamse Gemeenschap.

De competentiekaart kan gebruikt worden bij het hervormen van de opleiding sportfunctionaris binnen de VTS en is tegelijk een handige tool voor de gemeenten bij het aanwerven van personeel op de sportdienst.

1.1.1 START PROJECT

Dit project is gestart op 1 september 2010 met als voorziene einddatum eind mei 2011.

1.1.2 UITVOERING PROJECT

Dit onderzoek wordt uitgevoerd door de liaisons Sofie Blondeel (UGent) en Katelijne Verbeiren (VUB) in samenwerking en overleg met Ariane Caplin (VUB) als expert in het voeren van competentieonderzoek en David Nassen (ISB vzw) en Paul Eliaerts (VTS) als domeinspecifieke experts.

1.1.2.1 *DOELSTELLINGEN VAN DIT PROJECT*

Via een herhaalde Delphi-onderzoeksmethode (= bevraging van een ruime waaier experts) wordt gestreefd naar een consensus inzake de competenties waarover een sportfunctionaris zou moeten

beschikken, rekening houdende met de functievereisten van een sportfunctionaris binnen een sportdienst.

Via deze consensus kunnen er dan competenties worden opgesteld, die aan de drie verschillende domeinen van een sportdienst (sportbeleid, beheer van sportinfrastructuur en sportpromotie) kunnen gekoppeld worden. Er dient dus gezocht te worden naar een kader waar in eerste instantie sportfunctionarissen aan voldoen, zodat de huidige generatie sportfunctionarissen op een objectieve manier kunnen geëvalueerd worden en de VTS-opleiding sportfunctionarissen aflevert die voldoen aan de opgestelde competenties.

1.1.2.2 *WANNEER IS DIT PROJECT GESLAAGD?*

Dit project is geslaagd als:

- ✓ de verschillende sportfunctionarissen die deel uitmaken van de expertengroep een consensus bereiken wat betreft de vooropgestelde competenties;
- ✓ de resultaten van dit onderzoek als tool gebruikt kunnen worden voor het evalueren en aanwerven van sportfunctionarissen; en
- ✓ de opleiding tot sportfunctionaris kan worden aangepast om aan de gevonden competenties te voldoen.

1.2 ONDERZOEKSOPZET

1.2.1 METHODE

De keuze voor de Delphi-methode is gebaseerd op het belangrijk voordeel van deze methode dat men, vertrekkende van verschillende meningen en visies, kan komen tot een consensus. Bovendien is de informatie die men in de loop van de Delphi-oefening van de experts verkrijgt over het algemeen overvloedig en rijk aan inhoud. Doordat de informatie volledig vergaard wordt, zonder afstand te doen van enige uitspraken, en teruggekoppeld wordt naar alle experts, kunnen nieuwe perspectieven en hypothesen naar boven komen, waar dan weer verder mee kan gewerkt worden.

Cruciaal hierbij is dat de experts zich betrokken blijven voelen en dat de gevonden consensus (competenties) ook werkelijk gebruikt wordt in de toekomst.

Het onderzoek bestaat uit vier rondes.

Tijdens de **eerste** ronde werden alle experts persoonlijk bevroegd a.d.h.v. een diepte-interview (zie 1.3.1). Na afloop werden alle interviews uitgeschreven en werd de bekomen informatie in drie grote blokken verdeeld: **kennis**, **vaardigheden** en **attitudes**. Deze zouden later samen de **competenties** vormen.

In de **tweede** ronde duiden de experts aan welke items, opgedeeld in kennis, vaardigheden en attitudes, al dan niet belangrijk zijn in de functie van sportfunctionaris.

In de **derde** ronde werd een consensusvergadering belegd, waar een situeringskader werd opgemaakt en de resultaten van de tweede ronde werden getoond. Vervolgens werden de uiteenlopende scores besproken, tot er een consensus werd bereikt.

De **vierde** ronde bestond uit het uitschrijven van deze consensus op basis van COMET (toolkit). Het geschreven resultaat werd daarna een laatste keer ter goedkeuring voorgelegd aan de experts.

1.2.2 SPORTFUNCTIONARIS-EXPERTENGROEP

Om tot een expertengroep te komen die een goede representatie is van de volledige populatie, werd voor de keuze van de sportfunctionaris-experts (Tabel 1) rekening gehouden met onderstaande punten:

- ✓ het totale aantal sportfunctionarissen dat op dit moment werkzaam is in een gemeentelijke/stedelijke sportdienst
- ✓ een realistische verdeling man/vrouw
- ✓ een goede geografische spreiding
- ✓ vertegenwoordiging uit de vier verschillende soorten gemeentes (< 10.000 inwoners, 10.000-20.000 inwoners, 20.000-50.000 inwoners en > 50.000 inwoners)
- ✓ bereidheid tot medewerking
- ✓ verschillende visies/benaderingen

Tabel 1: Samenstelling van sportfunctionaris-expertengroep

	Joke de Prest (Waarschoot)	Herwig De Vooght (St.-Lievens-Houtem)	Bert Remmerie (Huldenberg)	Johan Schepers (Genk)	Jos Teuwen (Kinrooi)	Katrijn Titeca (Waregem)	Diederik Vanbriel (Leuven)	Tom Vandenhouweele (Middelkerke)	Mieke Vandemeulebroeke (Ronse)	Helena Van Remoortel (Stekene)	Marc Vlogaert (Bornem)	Stijn Werbrouck (Izegem)
Geslacht	V	M	M	M	M	V	M	M	V	V	M	M
Oost-Vlaanderen	X	X							X	X		
West-Vlaanderen						X		X				X
Vlaams-Brabant			X				X					
Antwerpen											X	
Limburg				X	X							
< 10.000 inw.	X	X	X									
10.000-20.000 inw.					X			X		X		
20.000-50.000 inw.						X			X		X	X
> 50.000 inw.				X			X					

1.2.3 STUURGROEP

Het onderzoek werd aangestuurd door een stuurgroep (Tabel 2). Deze domeinspecifieke experts werden gedurende het hele onderzoek op de hoogte gehouden en hadden steeds de mogelijkheid om opmerkingen te geven.

Tabel 2: Samenstelling van de stuurgroep

INSTELLING	VERTEGENWOORDIGER(S)
Pedagogische cel VTS	Paul Eliaerts, Tom Poppe
ISB	David Nassen
UG	Piet Meneve
VUB (Expert competentie-onderzoek)	Ariane Caplin

1.3 RESULTATEN VAN HET PROJECT

1.3.1 AFNEMEN VAN DE DIEPTE-INTERVIEWS (1^{STE} RONDE)

Er werden in totaal 12 gestructureerde diepte-interviews afgenomen a.d.h.v. een vragenlijst (zie Bijlage 1) die was opgebouwd van open en algemene naar steeds diepere vragen. Men startte telkens met het peilen naar de belangrijkste kerntaken van de sportfunctionaris zoals hij/zij die in de eigen situatie in de betreffende gemeente/stad ervaart, waarna steeds verder gevraagd werd naar de kennis, vaardigheden en attitudes die de sportfunctionaris nodig heeft wanneer hij/zij de genoemde kerntaak uitvoert.

Daarnaast werden aan de ondervraagde sportfunctionaris **twee definities** voorgelegd:

- ✓ de generieke definitie van de sportfunctionaris zoals in de VTS-opleiding en
- ✓ de definitie van een sportgekwalficeerd ambtenaar zoals geformuleerd in het decreet lokaal sportbeleid

Bedoeling hiervan was op die manier een meer diepgaand gesprek te kunnen voeren omtrent de kerntaken van de sportfunctionaris. Er werd naar kernopgaven gepeild, zodat de geïnterviewde sportfunctionaris ook zou nadenken over de moeilijkere situaties en de eventuele oplossingen die hij daarvoor kan bedenken.

Het interview werd steeds afgesloten met de opmerking dat de ondervrager bereikbaar bleef via gsm of e-mail voor eventuele toevoegingen.

De diepte-interviews werden d.m.v. een dictafoon opgenomen en nadien uitgetypt om zeker te zijn dat alle gegevens correct en volledig genoteerd konden worden. Na het op papier zetten van de diepte-interviews, worden de gegevens gegroepeerd. Elke uitspraak werd beschouwd als “een zelfdefinieerbare en zelfafbakenende verklaring die een enig, herkenbaar aspect uitdrukt van de meningen/opvattingen en/of ervaringen van de experts”. De uitspraken varieerden in lengte van een woord, tot een zin en/of paragraaf. Om de uitspraken van de experts te classificeren, werden inductieve procedures gebruikt, waarbij de ruwe gegevens in interpreteerbare en betekenisvolle sleutelthema's (a/b) en later in categorieën (A/B) werden ingedeeld (Huts K., 2007).

1.3.2 SITUEREN VAN DE ITEMS IN VERSCHILLENDE NIVEAUS (2^{DE} RONDE)

1.3.2.1 METHODE

De geclusterde gegevens op het niveau a/b werden in drie grote groepen ingedeeld, namelijk kennis, vaardigheden en attitudes. Deze werden in het onderzoek “items” genoemd. De items werden door de experts doorgenomen en zij duiden voor elk item aan in welke mate het belangrijk is voor het uitvoeren van hun functie als sportfunctionaris. Per item konden zij een belangrijkheidscore geven van 1 tot 5, waarbij 1 “onbelangrijk” en 5 “heel belangrijk” is.

Om de resultaten te verwerken en bespreekbaar te maken, werd het aantal keer dat een score op een item werd aangekruist, geturfd. Deze scores werden omgezet naar percentages. Hierbij werd rekening gehouden met de *Valid Percentages*, m.a.w. enkel de scores die werden gegeven werden opgenomen, de blanco's niet. Zo was het maximum (= 100%) bij de experts 12. De percentages kregen een bepaalde code aangemeten door uit te gaan van de 70% regel: als er 70% van de experts een score van 4 of 5 aan een bepaald item hadden gegeven, werd dit item voldoende belangrijk geacht.

1.3.2.2 RESULTAAT

Hieronder volgen de items die deze 70% of meer behaald hebben en dus werden weerhouden als wenselijke kennis, vaardigheid of attitude van de sportfunctionaris:

KENNIS

- ✓ Kennis van het Decreet Sport voor Allen-beleid + uitvoeringsbesluiten die eraan gekoppeld zijn (sportbeleidsplan, fiches van het BLOSO voor opmaak beleidsplanning, tools kennen om beleidsplan op te maken)
- ✓ Kennis van Microsoft Office
- ✓ Kennis van het gemeentelijk subsidie- en erkenningsreglement
- ✓ Kennis van Bloso, VTS, VLABUS, ISB, provinciale sportdienst, burensportdienst
- ✓ Kennis van de werking gemeentelijke sportraad
- ✓ Kennis van statuten van de sportraad

- ✓ Kennis van de eigen regio en gemeente (wat er leeft, de mentaliteit, alternatieven kennen voor infrastructuur)
- ✓ Kennis van people management (omgaan met en coachen van personeel)
- ✓ Kennis van huishoudelijke reglementen voor gebruik sportinfrastructuur
- ✓ Kennis van communicatievaardigheden
- ✓ Kennis van gesprekstechnieken (o.a. voor functionering en evaluatie)
- ✓ Kennis van functionerings- en evaluatiemethodiek
- ✓ Kennis van maatschappelijke trends
- ✓ Kennis van het statuut van de stad/gemeente
- ✓ Kennis van vergadertechnieken
- ✓ Kennis van de gemeentelijke administratie (opbouw nota)
- ✓ Dossierkennis
- ✓ Kennis van de SWOT-analyse, SMART-doelstellingen, draaiboek en budgettering
- ✓ Kennis van leiderschapsstijlen
- ✓ Kennis van taal (legistiek) en notities (notulen)
- ✓ Kennis van prioriteitenreglement gebruik sportinfrastructuur
- ✓ Kennis van clubwerking
- ✓ Kennis van de politieke leefwereld
- ✓ Kennis van overheidsopdrachten
- ✓ Kennis van begroting (gemeentebegroting, begrotingswijziging, opmaak investeringsprogramma's buitengewone dienst)
- ✓ Kennis van een uitbesteding
- ✓ Sporttechnische kennis
- ✓ Kennis van de wet op vrijwilligerswerk

- ✓ Kennis van verzekeringen en veiligheidsprocedures (brandveiligheid, evacuatie, keuringen, voedselveiligheid, KB risicoanalyse, ARAB, verantwoordelijkheden en aansprakelijkheid, enz.)
- ✓ Kennis van een autonoom gemeentebedrijf (AGB), vzw en PPS
- ✓ Kennis van (sport)materiaal
- ✓ Kennis van het uitschrijven van werk-/taakprocedures
- ✓ Kennis van vzw - feitelijke vereniging
- ✓ Kennis van programma's voor communicatie (zoals Facebook, Outlook, enz.)
- ✓ Kennis van vergunningen (concessie, VLAREM, SABAM, billijke vergoeding, enz.)
- ✓ Kennis van contracten (verhuur, aanbesteding, onderhoudscontracten, enz.)

VAARDIGHEDEN

- ✓ Opmaken, coördineren en opvolgen van het sportbeleidsplan (o.a. beleidsvoorstellen, verbetervoorstellen, strategische keuzes maken, doelstellingen formuleren en kunnen onderbouwen)
- ✓ Het grote geheel kunnen zien
- ✓ Kunnen evalueren, tussentijdse evaluaties kunnen opmaken
- ✓ Kunnen analyseren van de gemeentelijke behoeftes (ev. hiaten opvullen) i.f.v. het sportbeleidsplan
- ✓ Kunnen coördineren (mensen polyvalent inzetten, sensibiliseren, differentiëren, mensen betrekken, scherp houden, leiderschap aanvoelen, sfeer en samenhang creëren, problemen en conflicten opsporen, enz.), zieken opvangen, werken als anderen vrij zijn, niet gebonden zijn aan vaste uurroosters
- ✓ Communicatievaardigheden kunnen toepassen (luisteren, aandacht geven, uitpraten en oplossen van problemen, mensen erbij betrekken, compromissen sluiten)
- ✓ Klantvriendelijk kunnen communiceren

- ✓ Kunnen onderhandelen met clubs/schepencollege/studie- en architectenbureau/advocaat, beslissingen afdwingen, verantwoorden en motiveren, buitengewone dienst verdedigen bij schepen en ontvanger, bemiddelen tussen clubs, terugkoppelen
- ✓ Kunnen delegeren (taken en capaciteiten afstemmen)
- ✓ Kunnen evalueren van de werknemers en van zichzelf (functionerings- en evaluatiegesprekken voeren, ondergeschikten vragen of je het goed doet), kritiek kunnen aanvaarden
- ✓ Duidelijke afspraken kunnen maken, goede instructies/uitleg geven aangepast aan toehoorder in duidelijk Nederlands, geen ontwijkende antwoorden geven, procedures goed kunnen vertalen naar uw medewerkers, verwoorden, informatie uitwisselen, informeren (ook via website)
- ✓ Vlot kunnen vertellen, spreken voor kleine en grote groepen, presenteren, overtuigen, ideeën kunnen voorstellen op schepencollege, sportraad, vzw, (negatief) advies geven
- ✓ Jezelf kunnen bijscholen
- ✓ Initiatieven kunnen nemen
- ✓ Foutloos kunnen schrijven ((jaar)verslagen, uitnodigingen), kort, beknopt en gestructureerd schrijven, corrigeren
- ✓ Kunnen zetelen in managementteam, afdelingsoverleg, overleg met opinieleiders, beleidsvoerders, diensthoofd, personeel
- ✓ Vergadering kunnen voorbereiden (agenda opstellen, opzoeken/raadplegen), mee discussiëren, voorstellen verdedigen (argumenteren, onderbouwen), noteren, vergadering kunnen leiden (laten discussiëren, samenvatten wat gezegd, afronden)
- ✓ Kunnen relativeren
- ✓ Kunnen begeleiden (mensen opvolgen, toezicht houden, controleren, positieve commentaar geven, inhoudelijk sturen, bedanken, motiveren, stimuleren, verbieden, in het oog houden en uitdagende activiteiten voorzien, serieus nemen, problemen bespreken, analyseren van probleem, enz.)

- ✓ Op lange termijn kunnen denken
- ✓ Kunnen omgaan/samenwerken met andere vrijetijdsdiensten, sportraad, gemeentelijke diensten, dienstgerichte en ondersteunende diensten, buurgemeenten, burensportdienst
- ✓ Kunnen omgaan/samenwerken met personeel (moeilijke werknemers, laaggeschoolden, tijdelijk personeel, jobstudenten en stagiairs)
- ✓ Kunnen managen, time management, beslissingen nemen, multitasken, kunnen omgaan met werkdruk, systematisch werken, plannen (reservaties, verlofregeling, wisselende uurroosters), inspringen, ZOBH-model toepassen, raadplegen, informatie vragen, dilemma's kaderen
- ✓ Infrastructuur kunnen exploiteren, verhuur- en gebruikersreglement opmaken, reserveringen maken (werken met plannings- en reservatiesysteem, inkomcontrole)
- ✓ Sportdienst laagdrempelig/toegankelijk kunnen maken, werken aan imago sportdienst
- ✓ Verbanden kunnen leggen
- ✓ Kunnen nuanceren
- ✓ Gesprekstechnieken kunnen toepassen (techniek voor functioneringsgesprekken, tweerichtingsverkeer, wisselwerking kunnen bereiken)
- ✓ Foutloos kunnen schrijven ((jaar)verslagen, uitnodigingen), kort, beknopt en gestructureerd schrijven, corrigeren
- ✓ Kunnen netwerken/lobbyen binnen en buiten de gemeente (ISB, collega's, firma's)
- ✓ Gemeentelijke administratie kunnen voeren, college- en gemeenteraadbeslissingen opmaken, zaken op het college/VZW brengen (vragen brengen, verwerken, antwoorden formuleren), nota opmaken (kunnen refereren aan artikels waar de inkomsten /uitgaven uitgehaald worden)
- ✓ Promotiebeleid kunnen sturen, markt- en klantgericht denken, inhoudelijk meedenken over de ontwikkelingen binnen de sportpromotie, sportpromotionele activiteiten bedenken, voor budget, geld kunnen zorgen, ideeën uitwerken
- ✓ Kunnen omgaan/samenwerken met clubs, (moeilijke) klanten, rust uitstralen

- ✓ Kunnen omgaan met klachten (klachtenmanagementsysteem beheersen)
- ✓ Sport kunnen zien als instrument om andere doeleinden te bereiken dan louter competitie/recreatie
- ✓ Kunnen organiseren, realiseren en uitvoeren van subsidiereglement, impulssubsidies
- ✓ (Master)plan kunnen opmaken, het sportspecifieke aspect kunnen aanleveren
- ✓ Evenement praktisch kunnen uitwerken, vrijwilligersvergoeding, materiaal, bussen, vervoer, prijzen, catering, partners/vrijwilligers, personeel en middelen kunnen inzetten zoeken/briefen/motiveren/in het register zetten/deelnemers contacteren, personeel en middelen inzetten, werkgroep samenstellen
- ✓ Wetgeving kunnen opzoeken (internet, intranet), verwerken, interpreteren, op papier zetten, vertalen naar de mensen toe
- ✓ Kunnen omgaan/samenwerken met externe instanties (ISB, VLABUS), Bloso, provincie, interim-bureaus, scholen
- ✓ Budgetten kunnen beheren (raming opmaken, budgetten zoeken en koppelen, kunnen werken met begroting, werkingsmiddelen opvolgen)
- ✓ Nieuw personeel kunnen aanwerven, functiebeschrijvingen en competentiehandboek opstellen, competenties vertalen naar functies en functieomschrijvingen, vacatures kunnen plaatsen, gericht zoeken, jury samenstellen, in jury/examencommissie zitten, contracten opmaken
- ✓ Briefwisseling kunnen verzorgen, mails beantwoorden, administratieve gegevens van de clubs opvragen en actualiseren, beslissingen archiveren, bijhouden en opruimen (ook digitaal), efficiëntie nastreven
- ✓ Regels (projectfiches) kunnen opmaken en in procedures kunnen vastleggen, normen stellen, analyses maken, proces bewaken
- ✓ Sportkampen, -klassen, -academie, zwemschool kunnen organiseren en coördineren
- ✓ Kunnen omgaan/samenwerken met de schepen en politici (uitvoeren wat schepen beslist, politici steunen, laten scoren en overleggen)
- ✓ Bestaande infrastructures kunnen onderhouden, systeem onderhoudsperiodes infrastructuur en materiaal opstellen

- ✓ Trends/evoluties kunnen opvolgen
- ✓ Haalbaarheid/risico's kunnen inschatten (veiligheidsdraaiboek), zaken visualiseren, organiseren voor verschillende doelgroepen
- ✓ (Sport)materiaal kunnen aankopen, bestelbonnen opmaken, aankoopdossier opstellen, offertes opvragen, omgaan met leveranciers
- ✓ Technische wensen kunnen formuleren
- ✓ Dienstverlening kunnen optimaliseren en aansturen, kijken waar er verbeterd kan worden, professionaliteit uitstralen, promotie kunnen organiseren (verzamelbrochures kunnen maken van het clubaanbod)
- ✓ Bench marking kunnen doen bij andere gemeenten
- ✓ Nieuwe clubs kunnen helpen opstarten, aanleren hoe promotie voeren, juridische hulp geven, cursussen, bijscholingen organiseren

ATTITUDES

- ✓ Betrouwbaar zijn
- ✓ Correct zijn
- ✓ Eerlijk zijn
- ✓ Geloofwaardig zijn
- ✓ Realistisch zijn
- ✓ Verantwoordelijk zijn
- ✓ Visie hebben
- ✓ Klantvriendelijk zijn
- ✓ Discreet zijn
- ✓ Gezond verstand hebben
- ✓ Hart voor sport hebben

- ✓ Sociaal vaardig zijn
- ✓ Vooruitdenkend zijn
- ✓ Aanspreekbaar zijn
- ✓ Diplomatisch zijn
- ✓ Dynamisch zijn
- ✓ Enthousiast zijn
- ✓ Open staan voor suggesties
- ✓ Strategisch inzicht hebben
- ✓ Zelfvertrouwen hebben
- ✓ Creatief zijn
- ✓ Gedreven zijn
- ✓ Overtuigingskracht hebben
- ✓ Polyvalent zijn
- ✓ Empathisch zijn
- ✓ Kordaat zijn
- ✓ Volwassen zijn
- ✓ Mensenkennis hebben
- ✓ Positief zijn
- ✓ Sterk in de schoenen staan
- ✓ Voeling hebben met sport
- ✓ Duidelijk zijn
- ✓ Flexibel zijn
- ✓ Kritisch zijn

- ✓ Opmerkzaam zijn
- ✓ Doorzettingsvermogen hebben
- ✓ Inzicht hebben (in administratie)
- ✓ Zelfstandig zijn
- ✓ Mondig zijn
- ✓ Stressbestendig zijn
- ✓ Aanwezig zijn
- ✓ Efficiënt zijn
- ✓ Objectief zijn
- ✓ Vernieuwend zijn
- ✓ Geduldig zijn
- ✓ Loyaal zijn
- ✓ Stipt zijn
- ✓ Alert zijn
- ✓ Sportief zijn
- ✓ Verzoenend zijn
- ✓ Voeling hebben met verschillende doelgroepen
- ✓ Leergierig zijn
- ✓ Politiek neutraal zijn
- ✓ Positieve houding aannemen t.o.v. diversiteit en discriminatie
- ✓ Luisterend oor zijn
- ✓ Nauwgezet zijn
- ✓ Begripvol zijn

De volgende items behaalden geen 60% en vielen bijgevolg af:

KENNIS

- ✓ Kennis van het ZOBH-model (zien, oordelen, beslissen, handelen)
- ✓ Kennis van didactiek van de sport, hoe omgaan met kinderen
- ✓ Kennis van Vlaams ruimtelijk structuurplan (o.a. zonevreemdheid, recreatiezones, enz.)
- ✓ Kennis van sportreglementen
- ✓ Basiskennis techniek van installaties (brandalarm, inbraakalarm, programmeren verwarming, verlichting, zwembad, enz.)
- ✓ Kennis van publiciteit, reclame en verkoopsstrategieën
- ✓ Kennis van (sport)materiaalonderhoud, onderhoudsproducten
- ✓ Kennis van economie
- ✓ Kennis van boekhouden, fiscaliteit (gemeenteboekhouding, dubbele boekhouding)
- ✓ Kennis van personeelswetgeving (statuten, stelsels van verlof, deeltijds werken of tijdelijk personeel, rechtspositieregeling, gemeentewedden, enz.)
- ✓ Kennis van ontwerpprogramma's (zoals Photoshop, Webdesign, enz.)
- ✓ Kennis van het statuut van de niet-betaalde sportbeoefenaar
- ✓ Kennis van loonaangiften, bonussen of compensaties

VAARDIGHEDEN

- ✓ Personeelsadministratie kunnen voeren (uurroosters, personeelsorganogram, loonaangiften, prikklokken)
- ✓ Kinderen kunnen begeleiden, lesgevers opvolgen en ingrijpen wanneer ze fouten maken, monitorenwerking kunnen opstellen, monitoropleiding organiseren
- ✓ In de media kunnen komen, kunnen omgaan met de pers
- ✓ Boekhouding kunnen beheren (facturen opmaken, kwartaalafrekening maken, lastenboek opmaken, bestedingen inschrijven, enz.)

- ✓ Prospectie en onderzoek kunnen voeren naar veiligheid, risicoanalyse uitvoeren (i.f.v. verzekeringen)
- ✓ Gezondheids promotie kunnen voeren (preventieplan kunnen opstellen)
- ✓ Reclame kunnen maken/ kunnen verkopen
- ✓ Personeel kunnen ontslaan
- ✓ Een hele dag zittend werk kunnen doen
- ✓ City marketing en -promotie kunnen voeren (sportpromotieactiviteiten in de entourage organiseren)
- ✓ Zelf administratieve tools kunnen ontwikkelen (programma's schrijven)
- ✓ Affiches en folders kunnen ontwerpen en drukken, sportkaternen/digitale nieuwsbrief opmaken en versturen, websites beheren
- ✓ Kunnen lesgeven (in verschillende sporttakken, damesprogramma's)
- ✓ Informele contacten kunnen leggen (clubactiviteiten, eetfestijn, enz.)

ATTITUDES

- ✓ Politieke feeling hebben
- ✓ Gematigd zijn
- ✓ Ordelijk zijn
- ✓ Toonaangevend willen zijn
- ✓ Voorzichtig zijn
- ✓ Commercieel ingesteld zijn
- ✓ Handig zijn

1.3.2.3 *DISCUSSIE*

Alle resultaten werden, aangevuld met de discussiepunten, doorgestuurd naar de experts. Deze discussiepunten werden beschreven en verduidelijkt door toevoeging van grafieken en uitleg. Ze waren gebaseerd op de uiteenlopende scores en visies van de resultaten van de tweede ronde. Ze werden vóór de consensusvergadering verstuurd om eventuele opmerkingen te kunnen ontvangen van de experts die niet aanwezig konden zijn op de consensusvergadering (zie 1.3.3).

1.3.3 AFTOETSEN EN BESPREKEN VAN DE RESULTATEN (3^{DE} RONDE)

In de 3^{de} ronde werden de sportfunctionaris-experts uitgenodigd op een consensusvergadering waarop de resultaten getoond en besproken werden. Zo kregen deze experts een idee over de meningen en de visies van de andere experts. Ter voorbereiding kregen ze allen een digitaal document toegezonden met de resultaten van de tweede ronde en tevens een samenvatting van de meest opmerkelijke resultaten (waaronder de resultaten die net geen 70% scoorden, de resultaten die elkaar tegenspraken en de uiteenlopende resultaten) die tijdens de consensusvergadering besproken dienden te worden. Op dit digitale document konden de experts die niet op de vergadering aanwezig konden zijn, alsnog hun opmerkingen kwijt.

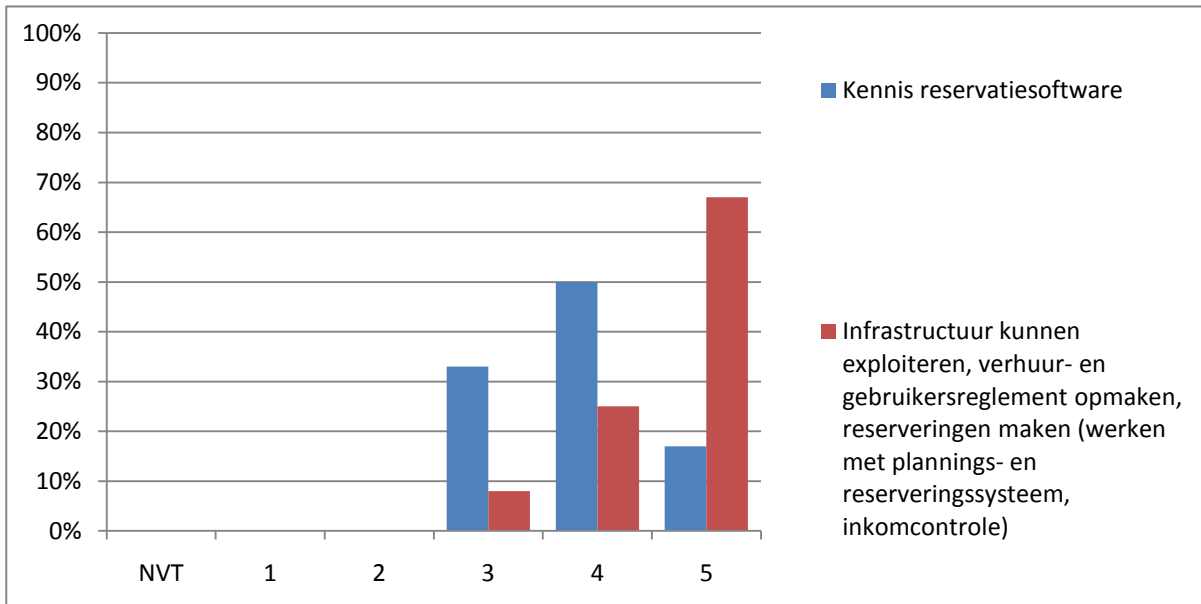
1.3.3.1 *BESLISSINGEN VOORTVLOEIEND UIT DE CONSENSUSVERGADERING*

Hieronder volgt een verslag van de meest opmerkelijke resultaten die besproken werden op de consensusvergadering. Er wordt telkens eerst een grafiek getoond met een schematische illustratie van het resultaat. Daarna wordt geschetst waarom het te bespreken resultaat opmerkelijk is, waarna tot slot de consensus en argumentatie van de experts volgt.

KENNIS – opmerkelijke resultaten

Grafiek 1: “Kennis van reservatiesoftware” en “Infrastructuur kunnen exploiteren en verhuren”

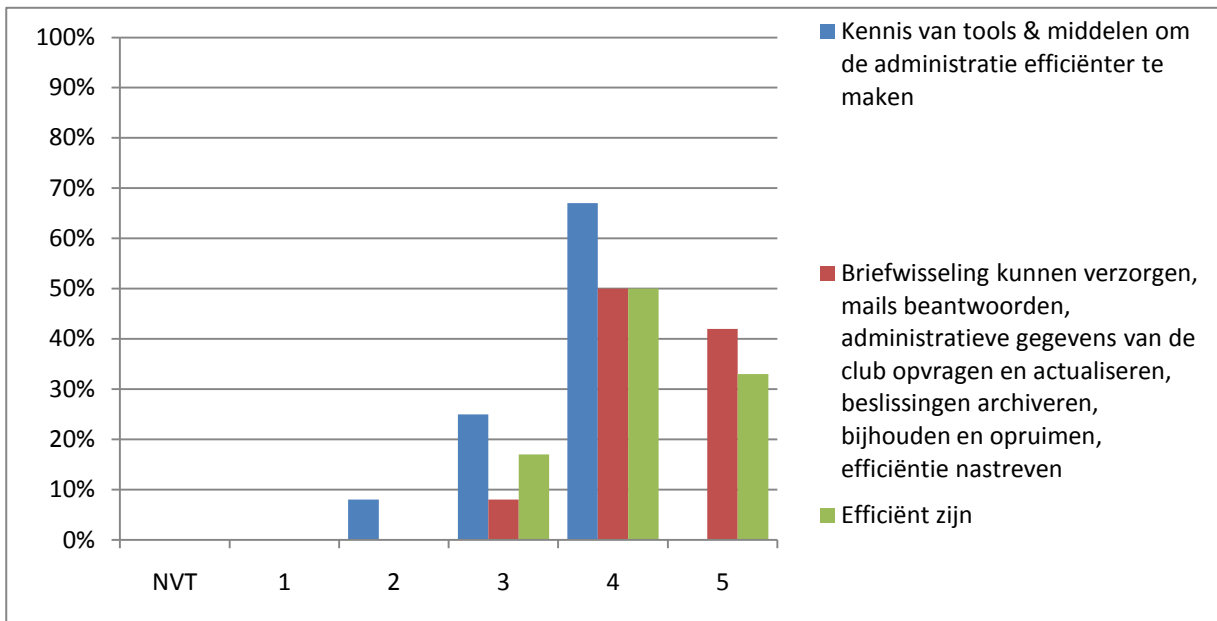
(% = het percentage van de sportfunctionaris-experten. NVT = niet van toepassing. 1-5 = quotatie van belangrijkheid waarbij 1 = onbelangrijk en 5 = heel belangrijk.)



“Kennis reservatiesoftware” krijgt een score van 67%. In de 3^e ronde (consensusvergadering) zal er moeten beslist worden of deze kennis voldoende belangrijk wordt geacht voor de sportfunctionaris. Het is wel zo dat de vaardigheid “infrastructuur kunnen exploiteren, verhuur- en gebruikersreglement opmaken, reserveringen maken (werken met plannings- en reserveringssysteem, inkomcontrole)” een score krijgt van 92%. Deze tegenstrijdige resultaten doen de vraag rijzen of men kennis van reservatiesoftware nodig heeft om de infrastructuur te kunnen exploiteren? Na overleg tijdens de vergadering komen de experts tot de consensus dat “Kennis reservatiesoftware” onder het item “Kennis van tools en middelen om de administratie efficiënter te maken” geplaatst wordt.

Grafiek 2: “Kennis van tools & middelen om de administratie efficiënter te maken” en “Briefwisseling kunnen verzorgen, administratie club actualiseren, efficiëntie nastreven”

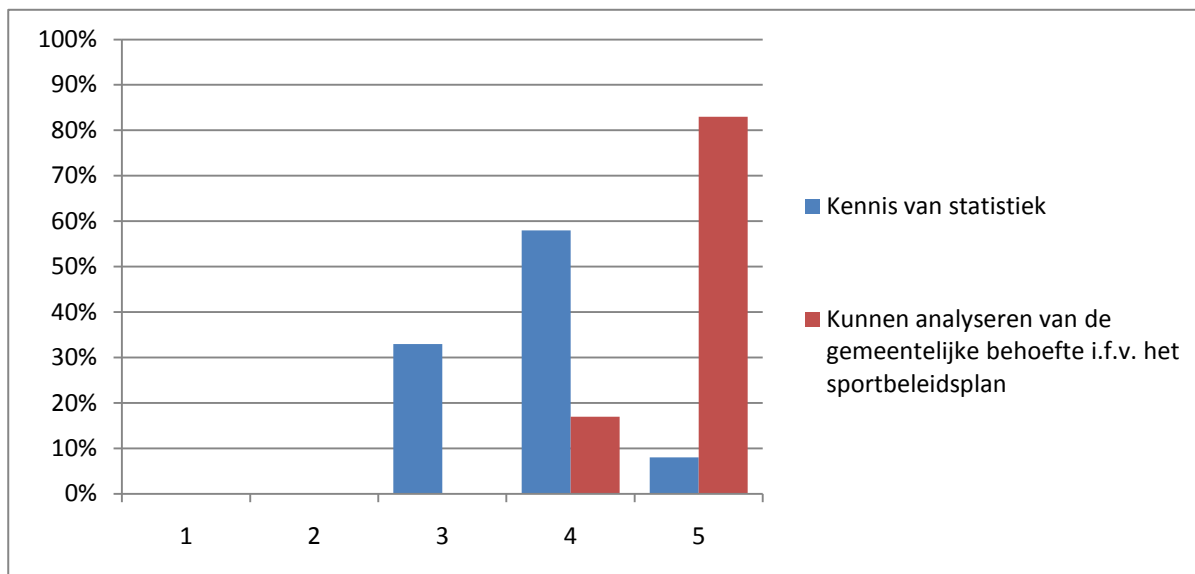
(% = het percentage van de sportfunctionaris-experten. NVT = niet van toepassing. 1-5 = quotatie van belangrijkheid waarbij 1 = onbelangrijk en 5 = heel belangrijk.)



“Kennis van tools & middelen om de administratie efficiënter te maken” wordt door 67% belangrijk gevonden. De vaardigheid “Briefwisseling kunnen verzorgen, mails beantwoorden, administratieve gegevens van de clubs opvragen en actualiseren, beslissingen archiveren, bijhouden en opruimen, efficiëntie nastreven” heeft een score van 92%. De attitude “Efficiënt zijn” wordt volgens 83% belangrijk geacht. Wederom stellen we op basis van deze resultaten de vraag of men de “Kennis van tools & middelen om de administratie efficiënter te maken” nodig heeft om efficiënt te werk te kunnen gaan binnen de administratie? Na overleg tijdens de vergadering komen de experts tot de consensus dat deze kennis wel degelijk behouden moet blijven, evenwel aangevuld met de kennis van reservatiesoftware: “Kennis van tools & middelen (o.a. reservatiesoftware, enz.) om de administratie efficiënter te maken.”

Grafiek 3: “Kennis van statistiek” en “Kunnen beheren van de gemeentelijke behoefte i.f.v. het sportbeleidsplan”

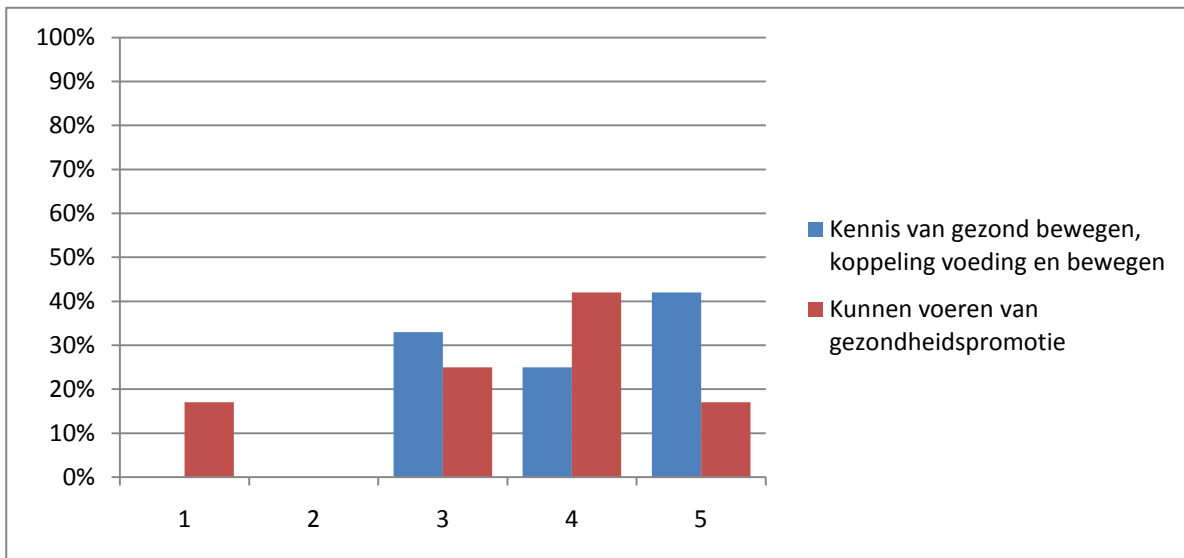
(% = het percentage van de sportfunctionaris-experten”. NVT = niet van toepassing. 1-5 = quotatie van belangrijkheid waarbij 1 = onbelangrijk en 5 = heel belangrijk.)



“Kennis van statistiek” wordt door 66% van de sportfunctionaris-experten belangrijk geacht. “Kunnen analyseren van de gemeentelijke behoefte i.f.v. het sportbeleidsplan” wordt door 100% van de sportfunctionaris-experten belangrijk geacht. De vraag die we ons hier moeten stellen is of het mogelijk is om gemeentelijke analyses uit te voeren zonder de kennis van statistiek te bezitten? In de consensusvergadering wordt overeengekomen dat de “Kennis van statistiek” niet behouden moet worden. Het kunnen analyseren en evalueren komt immers reeds voor bij de vaardigheden en dit is voldoende wat betreft statistiek.

Grafiek 4: “Kennis van gezond bewegen, koppeling voeding-beweging” en “Kunnen voeren van gezondheidspromotie”

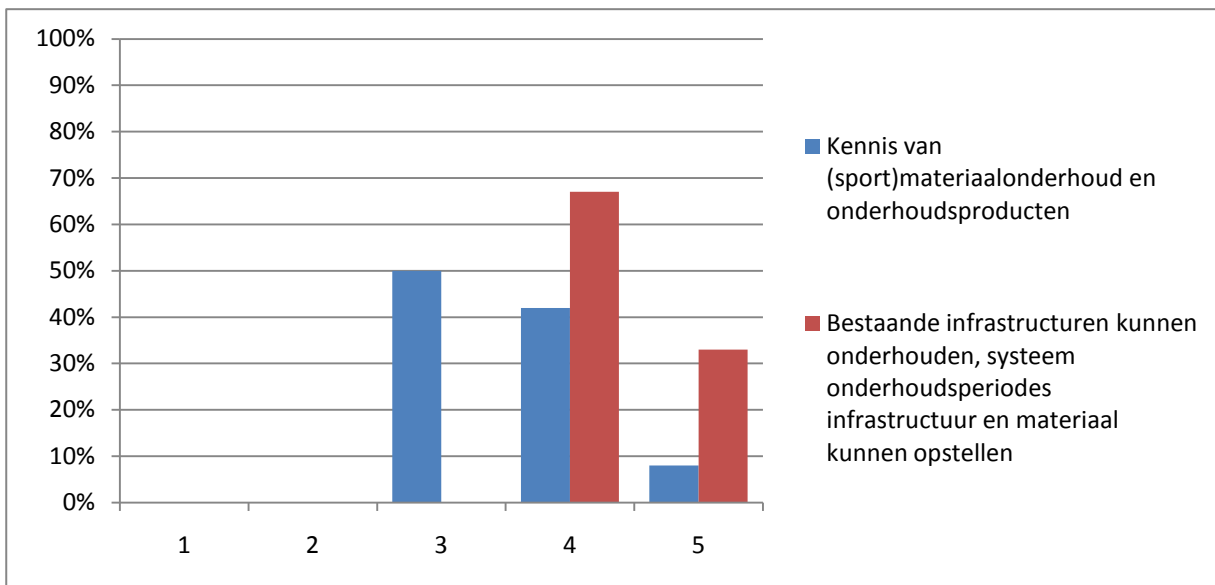
(% = het percentage van de sportfunctionaris-experten. NVT = niet van toepassing. 1-5 = quotatie van belangrijkheid waarbij 1 = onbelangrijk en 5 = heel belangrijk.)



67% van de sportfunctionaris-experten vindt “Kennis van gezond bewegen en koppeling voeding en bewegen” belangrijk. Het “Kunnen voeren van gezondheidspromotie” is slechts door 59% belangrijk bevonden. De vraag die we naar aanleiding van deze schijnbare tegenstrijdigheid stellen is waarom een sportfunctionaris de kennis nodig heeft van gezond bewegen, koppeling voeding en bewegen als hij niet aan gezondheidspromotie moet doen? Tijdens de vergadering komen de experts tot de consensus dat de “Kennis van gezond bewegen en koppeling voeding en bewegen” zeker in de competentiekaart moet blijven aangezien dit een opkomende trend is. Bijgevolg moet ook de vaardigheid “Gezondheidspromotie kunnen voeren” weerhouden worden.

Grafiek 5: “Kennis van (sport)materiaalonderhoud” en “Bestaande infrastructuur kunnen onderhouden”

(% = het percentage van de sportfunctionaris-experten. NVT = niet van toepassing. 1-5 = quotatie van belangrijkheid waarbij 1 = onbelangrijk en 5 = heel belangrijk.)

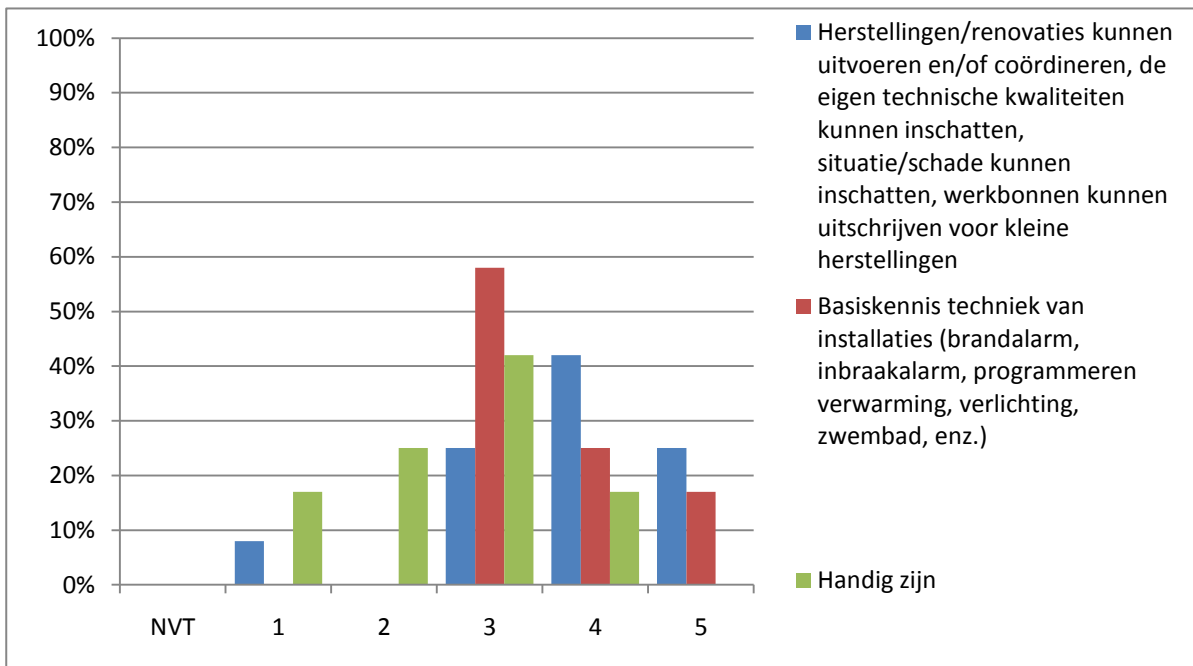


Slechts 50% van de sportfunctionaris-experten vindt “Kennis van (sport)materiaalonderhoud en onderhoudsproducten” belangrijk. Maar het “Kunnen onderhouden van bestaande infrastructuur en het kunnen opstellen van een systeem voor onderhoudsperiodes van de infrastructuur en het materiaal” wordt door 100% belangrijk geacht. We stellen dan ook de vraag of het mogelijk is de bestaande infrastructuur en het materiaal te onderhouden zonder kennis van materiaalonderhoud en onderhoudsproducten? De experts beslissen na overleg toch dat de “Kennis van (sport)materiaalonderhoud en onderhoudsproducten” niet weerhouden moet worden.

VAARDIGHEDEN – opmerkelijke resultaten

Grafiek 6: “Herstellingen/renovaties kunnen uitvoeren” en “Basistechniek van installaties”

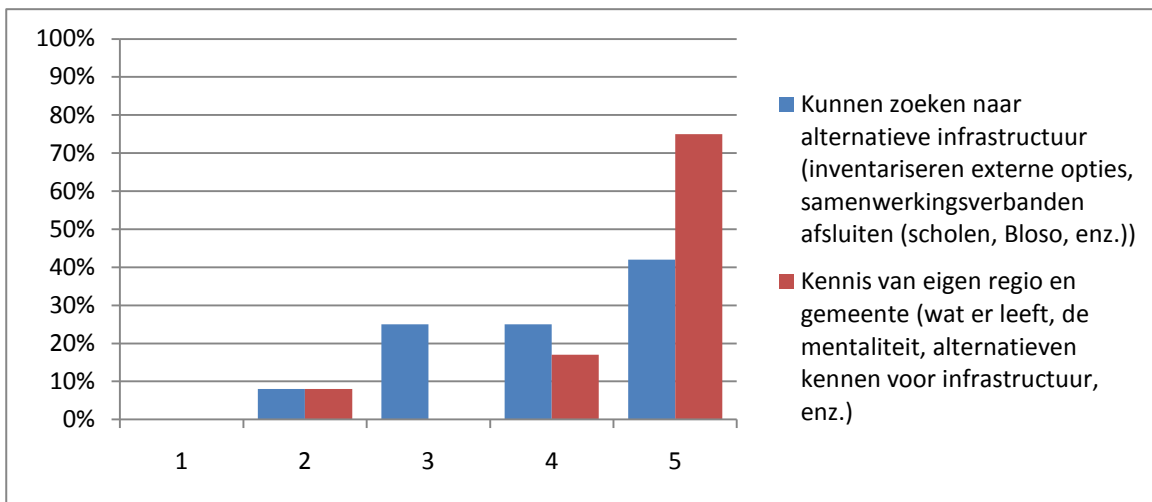
(% = het percentage van de sportfunctionaris-experten. NVT = niet van toepassing. 1-5 = quotatie van belangrijkheid waarbij 1 = onbelangrijk en 5 = heel belangrijk.)



67% vindt het belangrijk dat sportfunctionaris-experten “Herstellingen/renovaties kunnen uitvoeren en/of coördineren, hun eigen technische kwaliteiten kunnen inschatten, situatie/schade kunnen inschatten, werkbonden kunnen uitschrijven voor kleine herstellingen”. Toch zien we dat “Basiskennis techniek van installaties (brandalarm, inbraakalarm, programmeren verwarming, verlichting, zwembad, enz.)” minder dan 60% scoort. Ook de attitude “Handig zijn” wordt slechts door 17% van de experts belangrijk geacht. Uit deze resultaten zou men kunnen concluderen dat herstellingen en renovaties kunnen uitvoeren en/of coördineren niet belangrijk is. Aangezien wij na de diepte-interviews de indruk kregen dat dit toch wel een belangrijk onderdeel van de job inhoud, werd volgende vraag tijdens de consensusvergadering gesteld: moet de sportfunctionaris in staat zijn zowel grote renovaties als kleine herstellingen van de sportinfrastructuur uit te voeren en te coördineren? En zo ja, welke kennis heeft hij hiervoor nodig? Na overleg wordt gezamenlijk beslist dat de sportfunctionaris dit niet dient te kunnen. Deze vaardigheid wordt dus niet weerhouden.

Grafiek 7: “Kunnen zoeken naar alternatieve infrastructuur” en “Kennis van eigen regio en gemeente”

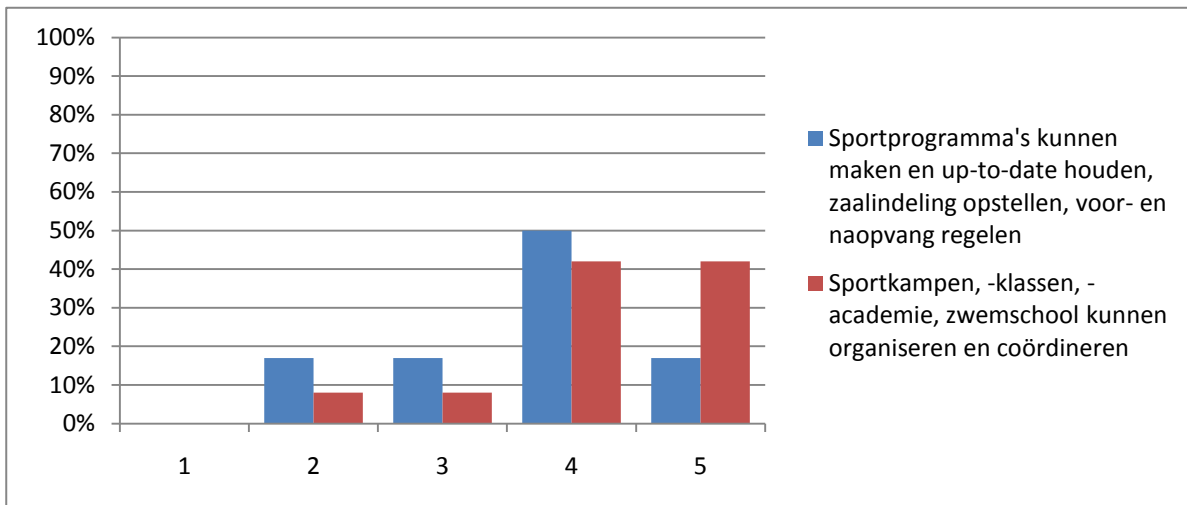
(% = het percentage van de sportfunctionaris-experten. NVT = niet van toepassing. 1-5 = quotatie van belangrijkheid waarbij 1 = onbelangrijk en 5 = heel belangrijk.)



Slechts 67% van de sportfunctionaris-experten vindt het belangrijk dat men “Kan zoeken naar alternatieve infrastructuur (inventariseren externe opties, samenwerkingsverbanden afsluiten (scholen, Bloso, enz.))”. Toch vindt 92% de “Kennis van de regio en gemeente” belangrijk, wat zowel de mentaliteit en wat er leeft in de gemeente/regio weergeeft als de alternatieven voor infrastructuur. Naar aanleiding van deze tegenstrijdige resultaten, vroegen we de experts hoe de sportfunctionaris de alternatieven voor de infrastructuur te weten kan komen indien hij hier niet kan naar zoeken? M.a.w., is de kennis van de alternatieven en mogelijkheden in de regio en gemeente ook niet belangrijk? Tijdens de consensusvergadering beslisten de experts dat het “Kunnen zoeken naar alternatieve infrastructuur” inderdaad weerhouden moet blijven.

Grafiek 8: “Sportprogramma’s kunnen maken en up-to-date houden” en “Sportkampen e.d. kunnen organiseren en coördineren”

(% = het percentage van de sportfunctionaris-experten. NVT = niet van toepassing. 1-5 = quotatie van belangrijkheid waarbij 1 = onbelangrijk en 5 = heel belangrijk.)

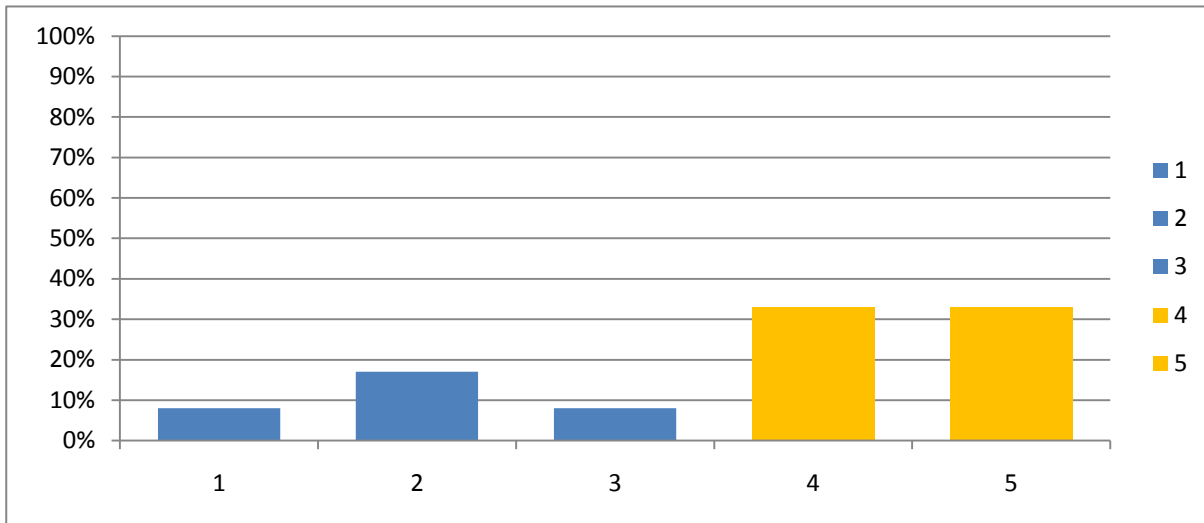


Slechts 67% vindt het belangrijk dat de sportfunctionaris “Sportprogramma’s kan opmaken en up-to-date houden, de zaalindeling kan opstellen, voor en na opvang kan regelen, enz.”. Toch vindt 88% van de sportfunctionarissen dat ze “De sportkampen, -klassen, -academie, zwemschool moeten kunnen organiseren en coördineren”. Dit leidt logischerwijs tot de vraag of een sportfunctionaris niet ook het sportprogramma van de sportkampen moet kunnen opmaken? Na overleg komen de experts tot de consensus dat een sportfunctionaris inderdaad de sportprogramma’s moet kunnen opmaken.

KENNIS – resultaten die net geen 70% haalden

Grafiek 9: “Wetenschappelijke basiskennis opleiding LO (motorisch leren, fysiologie, anatomie, enz.)”

(% = het percentage van de sportfunctionaris-experten. NVT = niet van toepassing. 1-5 = quotatie van belangrijkheid waarbij 1 = onbelangrijk en 5 = heel belangrijk.)

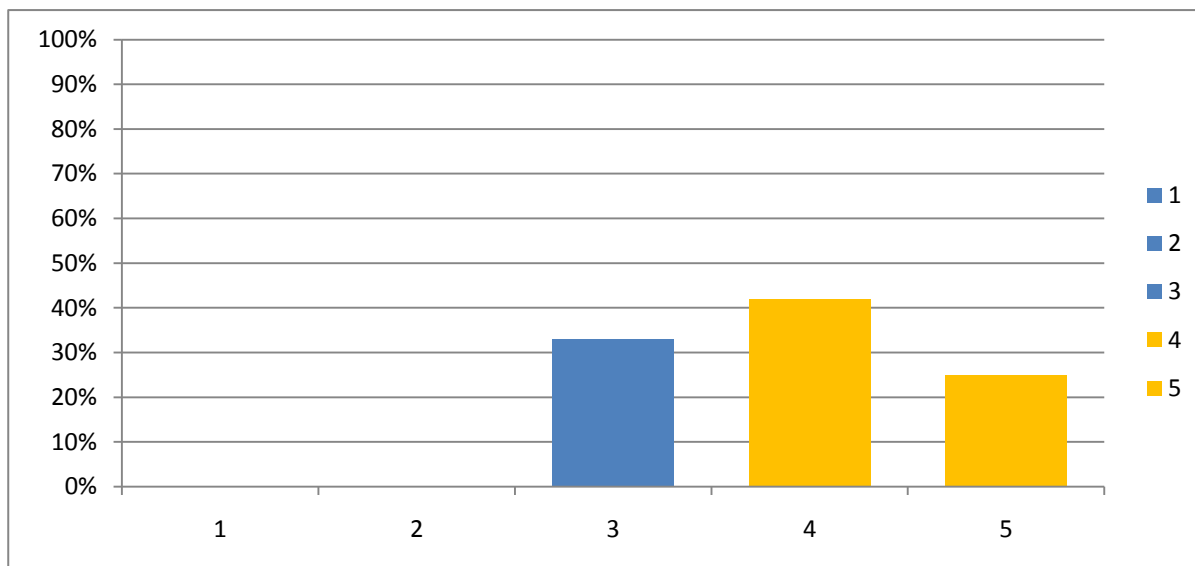


“De wetenschappelijke basiskennis opleiding LO (motorisch leren, fysiologie, anatomie, enz.)” wordt door 66% van de sportfunctionarissen belangrijk gevonden. Aangezien 66% net niet voldoende is, vroegen we tijdens de consensusvergadering nogmaals of het belangrijk is dat de sportfunctionaris de basiskennis heeft van de opleiding LO? Resultaat van deze discussie was dat deze kennis niet weerhouden dient te worden. De sportfunctionaris-experten oordelen dat deze kennis wel een meerwaarde is, maar zeker niet noodzakelijk voor de functie.

VAARDIGHEDEN – resultaten die net geen 70% haalden

Grafiek 10: “Kunnen omgaan en samenwerken met bijzondere doelgroepen (allochtonen, senioren, dames, gehandicapten, enz.)”

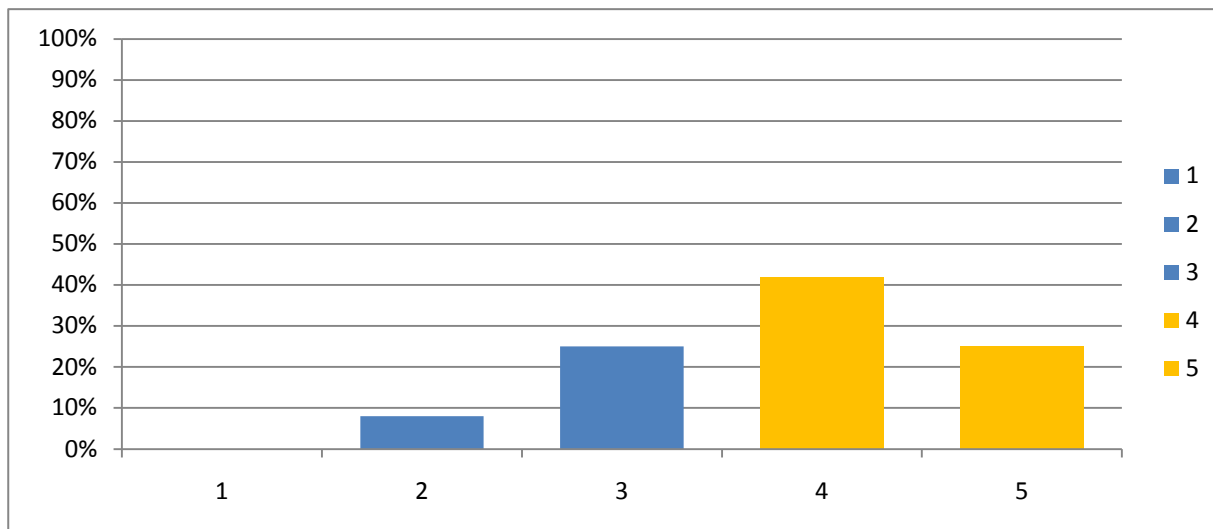
(% = het percentage van de sportfunctionaris-experten. NVT = niet van toepassing. 1-5 = quotatie van belangrijkheid waarbij 1 = onbelangrijk en 5 = heel belangrijk.)



67% van de sportfunctionarissen vindt het belangrijk dat zij “Kunnen omgaan en kunnen samenwerken met bijzondere doelgroepen”. Gezien dit net niet voldoende is, stelden we de vraag nogmaals tijdens de consensusvergadering, waar gezamenlijk beslist wordt dat deze vaardigheid wel degelijk weerhouden moet worden aangezien er voor deze doelgroepen heel wat evenementen, lessenreeksen, enz. worden georganiseerd.

Grafiek 11: “Kunnen omgaan en samenwerken met leveranciers”

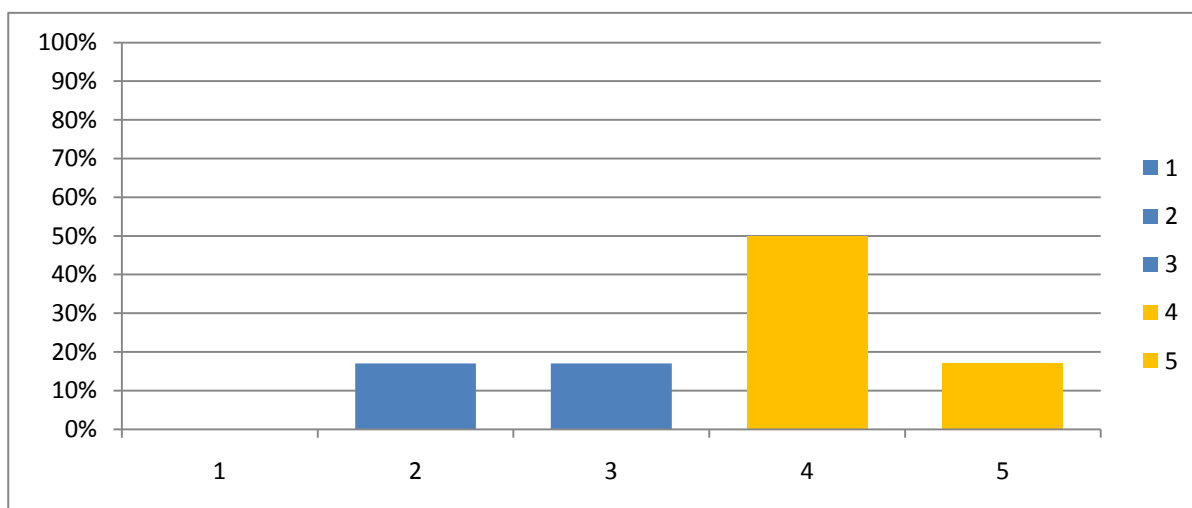
(% = het percentage van de sportfunctionaris-experten. NVT = niet van toepassing. 1-5 = quotatie van belangrijkheid waarbij 1 = onbelangrijk en 5 = heel belangrijk.)



67% van de sportfunctionarissen vindt het belangrijk dat zij “Kunnen omgaan en kunnen samenwerken met leveranciers en bedrijven”. Na discussie tijdens de consensusvergadering bevestigen de sportfunctionaris-experten dit resultaat: deze vaardigheid moet niet weerhouden worden. Sterker nog, het zijn de leveranciers en bedrijven die met sportfunctionarissen moeten kunnen omgaan.

Grafiek 12: “Kunnen organiseren van een teambuilding, een uitwisseling met andere steden/gemeenten”

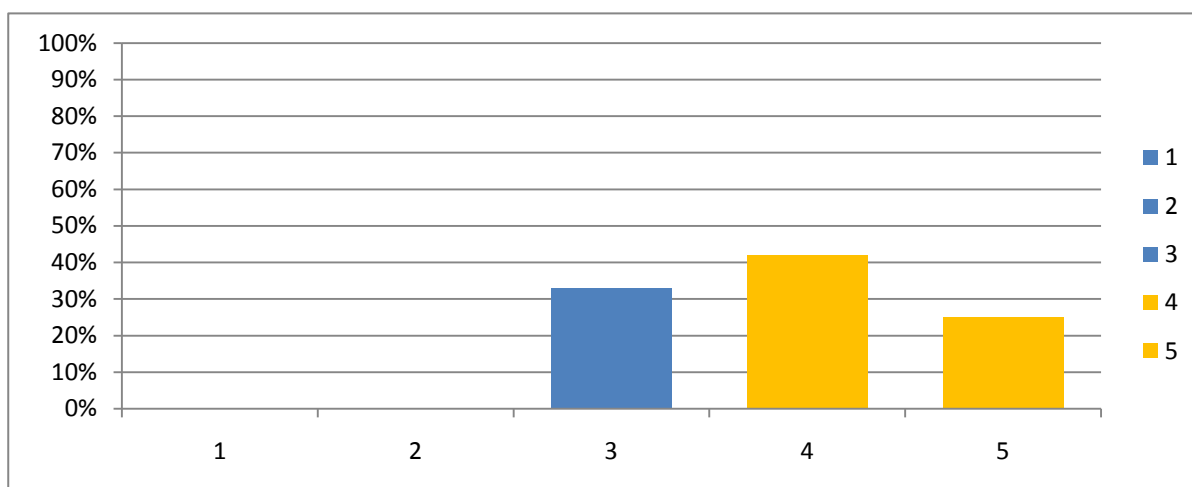
(% = het percentage van de sportfunctionaris-experten. NVT = niet van toepassing. 1-5 = quotatie van belangrijkheid waarbij 1 = onbelangrijk en 5 = heel belangrijk.)



Het “Kunnen organiseren van een teambuilding, een uitwisseling met andere steden/gemeenten” wordt door 67% van de sportfunctionarissen als belangrijk gezien. Ook deze vaardigheid wordt na gezamenlijk overleg niet weerhouden.

Grafiek 13: “De bouw van nieuwe infrastructuur kunnen voorbereiden en opvolgen, behoefte-onderzoek/aanbestedingen doen, offertes aanvragen, aanduiden van en samenwerken met studie-/architectenbureaus en advocaten, bestek opmaken/nakijken”

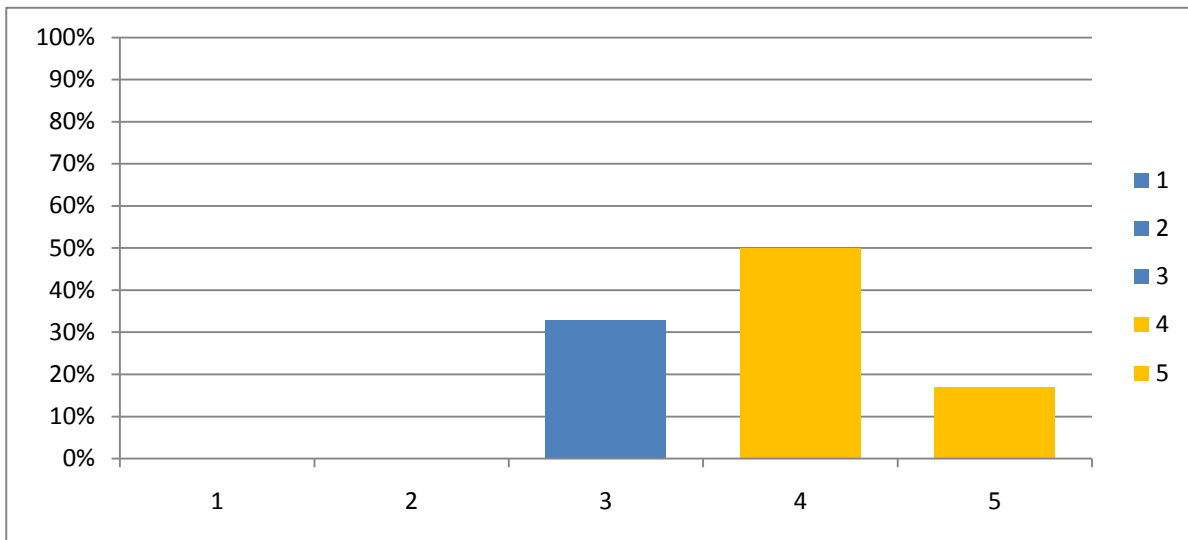
(% = het percentage van de sportfunctionaris-experten. NVT = niet van toepassing. 1-5 = quotatie van belangrijkheid waarbij 1 = onbelangrijk en 5 = heel belangrijk.)



“De bouw van nieuwe infrastructuur kunnen voorbereiden en opvolgen, behoefte-onderzoek/aanbestedingen doen, offertes aanvragen, aanduiden van en samenwerken met studie/architectenbureau en advocaten, bestek opmaken/nakijken” wordt door 67% van de sportfunctionaris-experten als een belangrijke vaardigheid geacht. Na overleg komen de experts tot volgende consensus: deze vaardigheid moet weerhouden worden mits volgende aanpassing: “De bouw van nieuwe infrastructuur kunnen voorbereiden en opvolgen, behoefte-onderzoek doen, samenwerken met studie/architectenbureau, expertise leveren voor de opmaak van het bestek”.

Grafiek 14: “Clubs kunnen ondersteunen bij het organiseren van evenementen (logistiek, accommodaties, materiaal, wetgeving, personeel/lesgevers), ook voor scholen en individuele sporters”

(% = het percentage van de sportfunctionaris-experten. NVT = niet van toepassing. 1-5 = quotatie van belangrijkheid waarbij 1 = onbelangrijk en 5 = heel belangrijk.)

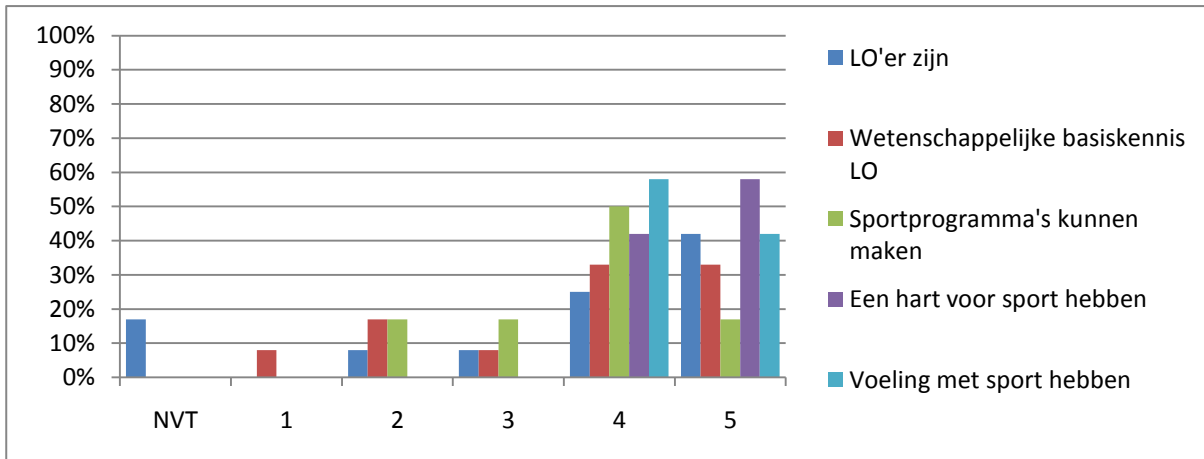


67% van de sportfunctionaris-experten vindt het belangrijk “De clubs (ook individuele sporters en scholen) te kunnen ondersteunen bij het organiseren van evenementen (logistiek, accommodaties, materiaal, wetgeving, personeel/lesgevers)”. Aangezien dit net geen 70% scoort, herhaalden we deze vraag tijdens de consensusvergadering. Hierop wordt in overleg geantwoord dat hij dat wel degelijk moet kunnen. De vaardigheid wordt dus weerhouden.

ATTITUDES – opmerkelijke resultaten

Grafiek 15: “LO'er zijn”, “Wetenschappelijke basiskennis hebben”, “Sportprogramma's kunnen maken”, “Een hart voor sport hebben” en “Voeling met sport hebben”

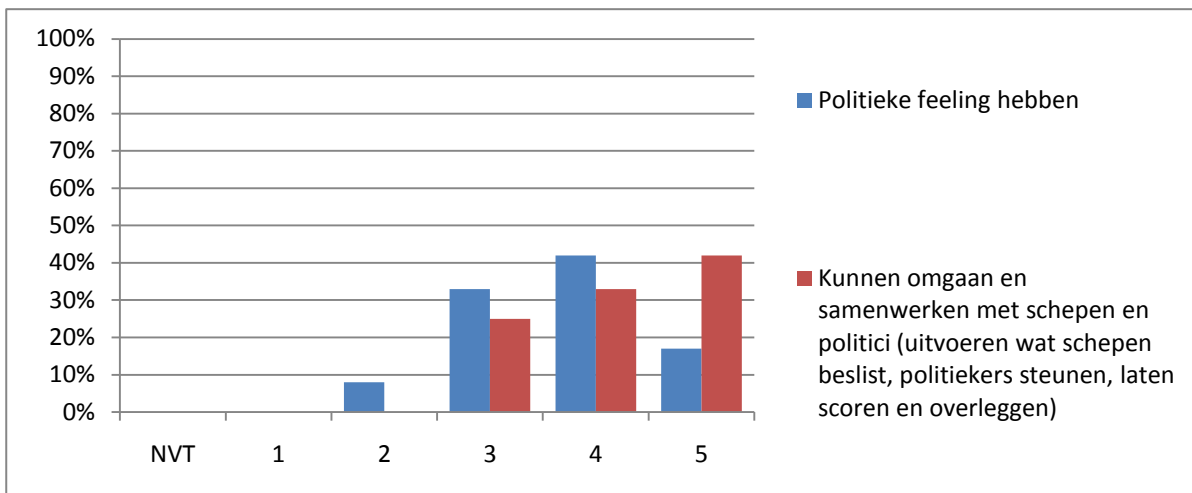
(% = het percentage van de sportfunctionaris-experten. NVT = niet van toepassing. 1-5 = quotatie van belangrijkheid waarbij 1 = onbelangrijk en 5 = heel belangrijk.)



“LO'er zijn” wordt door slechts 67% belangrijk bevonden. Ook de kennis “Wetenschappelijke basiskennis opleiding LO” en vaardigheden “Sportprogramma's kunnen opmaken”, aangeleerd binnen een LO-opleiding wordt door slechts 67% van de sportfunctionaris-experten belangrijk bevonden. “Sporttechnische kennis” wordt dan weer door 83% belangrijk geacht en de attitudes “Hart voor sport hebben” en “Voeling met sport hebben” krijgen dan weer een score van 100%. Tijdens de consensusvergadering werd de experts dus opnieuw gevraagd of een sportfunctionaris een LO'er moet zijn. Na een lange discussie komen de experts tot de consensus dat LO'er zijn zeker een meerwaarde is voor de functie als sportfunctionaris, en bijgevolg weerhouden moet worden.

Grafiek 16: “Politieke feeling hebben” en “Kunnen omgaan en samenwerken met schepen en politici”

(% = het percentage van de sportfunctionaris-experten. NVT = niet van toepassing. 1-5 = quotatie van belangrijkheid waarbij 1 = onbelangrijk en 5 = heel belangrijk.)

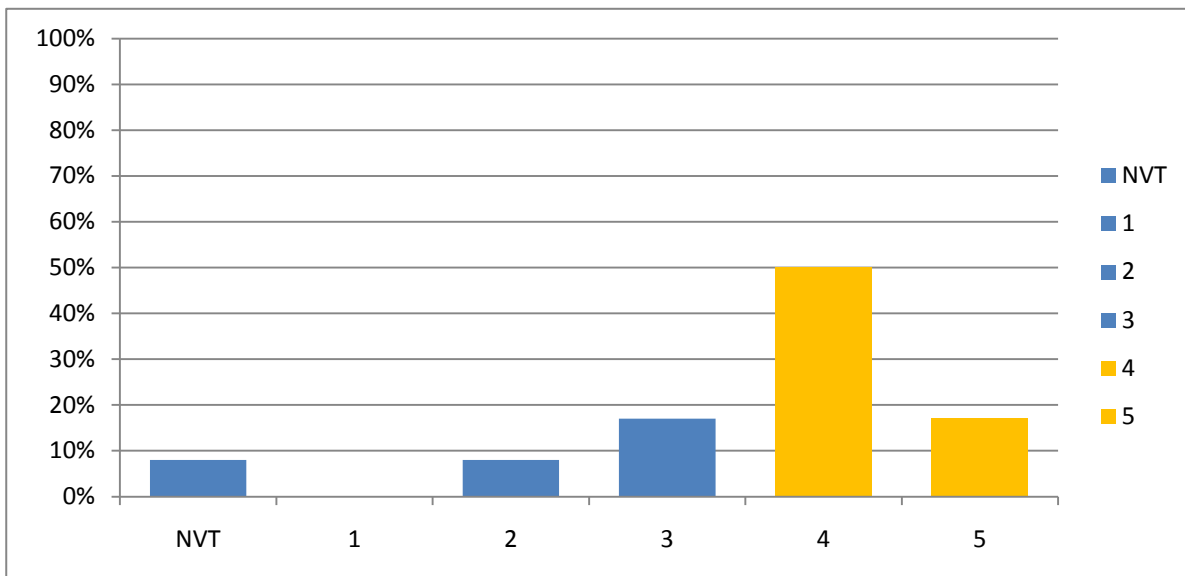


Het “Hebben van politieke feeling” wordt slechts door 59% als belangrijk geacht. Nochtans vindt 75% van de sportfunctionaris-experten dat de “Kennis van de politieke leefwereld” en het “Kunnen omgaan en samenwerken met schepen en politici” wel belangrijk zijn. Naar aanleiding van deze schijnbare tegenstelling stelden we de experts tijdens de consensusvergadering volgende vraag: Is het mogelijk om kennis van de politieke leefwereld op te doen en om te gaan en samen te werken met politici wanneer men geen politieke feeling heeft? De experts besloot gezamenlijk om de attitude “Politieke feeling hebben” niet te weerhouden aangezien deze verwoording de indruk zou kunnen wekken dat de sportfunctionaris zelf aan politiek moet kunnen doen. Bij de vaardigheden wordt wel een kleine aanpassing doorgevoerd bij de omschrijving: “Kunnen omgaan, samenwerken met en adviseren van politici”.

ATTITUDES – resultaten die net geen 70% haalden

Grafiek 17: “Durf hebben”

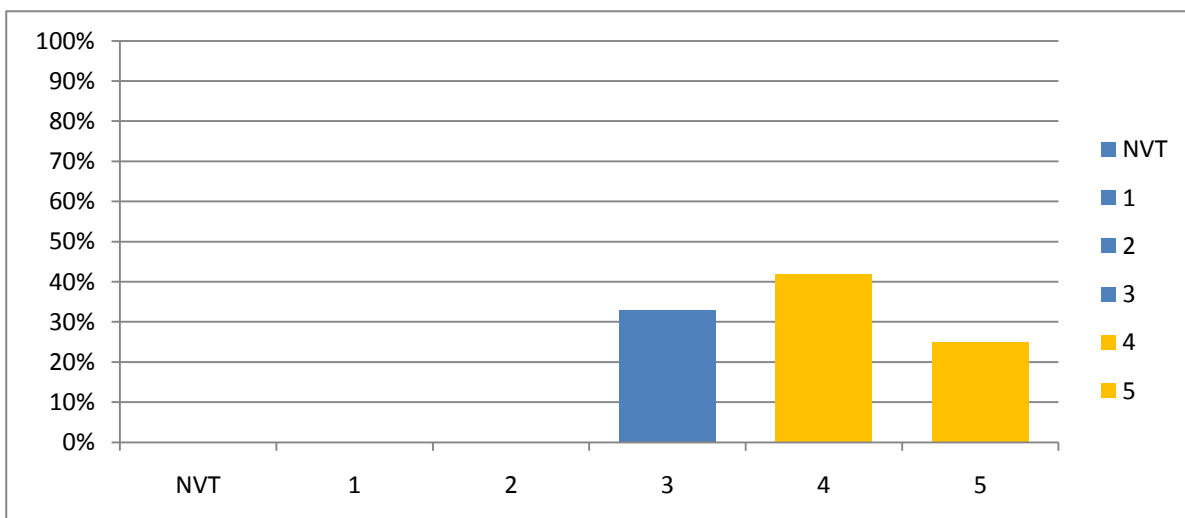
(% = het percentage van de sportfunctionaris-experten. NVT = niet van toepassing. 1-5 = quotatie van belangrijkheid waarbij 1 = onbelangrijk en 5 = heel belangrijk.)



De attitude “Durf hebben” wordt door slechts 67% als belangrijk geacht. “Durf hebben” moet vooral bekeken worden in de context van “Durven spreken tijdens vergaderingen”, “Durven initiatieven nemen, enz.”. Tijdens de consensusvergadering beslisten de experts dat attitude “Durf hebben” weerhouden moet worden wanneer dit vertaald wordt als “Situatiegebonden assertief zijn”.

Grafiek 18: “Sociaal zijn”

(% = het percentage van de sportfunctionaris-experten. NVT = niet van toepassing. 1-5 = quotatie van belangrijkheid waarbij 1 = onbelangrijk en 5 = heel belangrijk.)



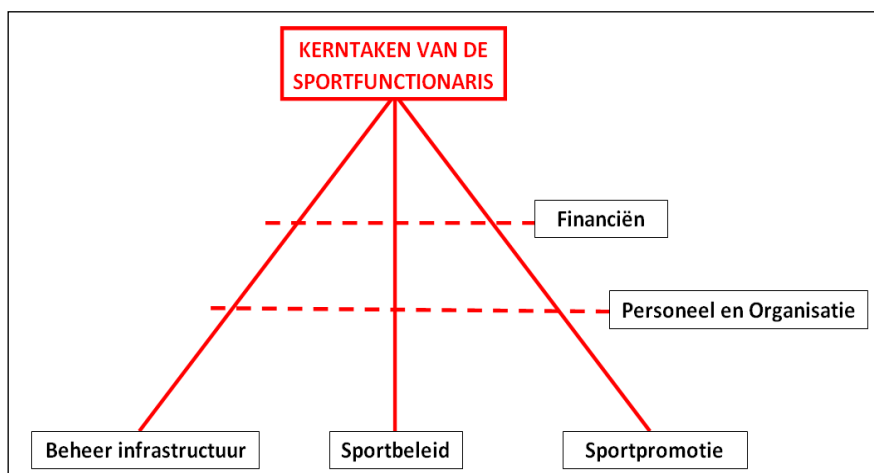
De attitude “Sociaal zijn” wordt door slechts 67% als belangrijk geacht. Dit is net niet voldoende om weerhouden te worden volgens de gehanteerde 70%-regel. Na overleg beslisten de experts echter dat “Sociaal zijn” zeker een meerwaarde is en dus weerhouden moet worden.

KERNTAKEN

Tijdens de consensusvergadering geven de experts onderstaande zaken aan als kerntaken van de functie sportfunctionaris:

- ✓ Personeel en organisatie
- ✓ Financiën
- ✓ Beheer infrastructuur
- ✓ Sportbeleid opmaken, coördineren en evalueren
- ✓ Sportpromotie voeren

De eerste twee kerntaken lopen door de andere taken heen, maar vereisen zodanig specifieke kennis, vaardigheden en attitudes dat ze wel apart vermeld dienen te worden. Hieronder volgt een schematische voorstelling van de kerntaken (Figuur 1).



Figuur 1: Schematische voorstelling van de kerntaken van de sportfunctionaris

1.3.3.2 UITSCHRIJVEN VAN DE COMPETENTIES

Na de consensusvergadering werden de competenties uitgeschreven op basis van een toolkit (COMET), die dient voor het opstellen van competentiekaarten, matrices en beschrijvingen.

De competenties van een sportfunctionaris, zoals uitgeschreven in dit onderzoek, zijn gebaseerd op de ervaring van sportfunctionaris-experten en gaan uit van het **beroeps**profiel van een sportfunctionaris. De beschrijvingen zijn dus geen opleidingscompetenties, maar beroepscompetenties, waar men uitgaat van het ideale profiel van een sportfunctionaris die dit beroep uitoefent.

De resultaten zijn de competenties, opgebouwd uit drie componenten (kennis, vaardigheden en attitudes), waarover de sportfunctionaris idealiter zou dienen te beschikken om zijn beroep optimaal te kunnen uitoefenen.

De resultaten van de tweede ronde werden ingevoerd per kerntaak, op basis van de context waarin de items werden aangehaald tijdens de diepte-interviews en op basis van de kerntaken die opgesomd werden tijdens de diepte-interviews. Deze kerntaken worden steeds verduidelijkt door een bijgevoegde beschrijving. De context is de situatie waarin de sportfunctionaris zich bevindt tijdens het uitvoeren van een bepaalde kerntaak, waarbinnen telkens de verschillende competenties worden uitgewerkt.

De competenties die men zal gebruiken om een kerntaak goed uit te voeren, staan onder elke kerntaak en worden tevens verduidelijkt d.m.v. de concrete kennis, vaardigheden en attitudes die men hierbij nodig heeft (zij vormen samen immers de competentie).

1.3.4 BEVESTIGING VRAGEN OVER DE COMPETENTIES PER KERNTAAK (4^{DE} RONDE)

De eerste versie van de uitgewerkte kerntaken met hun competenties werd digitaal verstuurd naar de sportfunctionaris-experten met de vraag een kritische blik te werpen op het geheel en zo nodig bedenkingen terug te sturen. De teruggestuurde opmerkingen werden besproken in de stuurgroep en na overleg al dan niet meegenomen in de definitieve competentiekaart.

HOOFDSTUK 2. DE COMPETENTIEKAARTEN

2.1 HET FINALE RESULTAAT

De competentiekaart werd opgesteld op basis van de resultaten uit de 4^{de} ronde en aangevuld met advies dat gebaseerd is op de opmerkingen van de sportfunctionaris-experten die gegeven werden na de verspreiding van de uitgeschreven kerntaken (maar die niet besproken zijn tijdens de consensusvergadering).

Om het leesbaar en hanteerbaar te maken en de competenties af te bakenen, worden eerst de competentiebeschrijvingen gegeven.

In de fiches vindt men ten slotte per kerntaak of context, diep uitgewerkte competenties terug, telkens opgedeeld in kennis, vaardigheden en attitudes.

2.1.1 DE GEADVISEERDE COMPETENTIEKAART VAN EEN SPORTFUNCTIONARIS IN EEN SPORTDIENST

2.1.1.1 ALGEMENE INFORMATIE

Jaar	De competentiekaart is gemaakt in mei 2011 door de Universiteit Gent en de Vrije Universiteit Brussel i.s.m. het Vlaams Instituut voor Sportbeheer en Recreatiebeleid en de Vlaamse Trainersschool.
Domein	De competentiekaart is ontwikkeld voor de sportfunctionaris als eindverantwoordelijke van de (gemeentelijke/provinciale) sportdienst. De kerntaken hebben betrekking op drie verschillende domeinen: <ul style="list-style-type: none">✓ Sportbeleid✓ Beheer van sportinfrastructuur✓ Sportpromotie
Doel	De competentiekaart geeft de beroepsbeschrijving van de sportfunctionaris weer in termen van competenties. De competentiekaart is de basis voor de opleiding, vorming en tewerkstelling van de sportfunctionaris, de sportfunctionaris beheer en/of de sportfunctionaris sportpromotie binnen een (gemeentelijke/provinciale) sportdienst.
Competitiedefinitie	Een competentie is meer dan louter kennis en is meer dan louter vaardigheden. Het bevat beide en het bevat ook attitudes (Organisatie voor Economische samenwerking en Ontwikkeling, 2005).

2.1.1.2 COMPETENTIEBESCHRIJVINGEN

Hieronder volgen de acht competentiebeschrijvingen over de drie kerntaken heen. Deze worden verder verfijnd in de competentiefiches per kerntaak, die een meer gedetailleerd beeld geven van de vereiste kennis, vaardigheden en attitudes.

LEIDING GEVEN: De sportfunctionaris is in staat de taken binnen de sportdienst te delegeren. Hij werkt samen met verschillende niveaus van personeel en coördineert en begeleidt hen in hun functie op basis van zijn kennis van people management en de verschillende leiderschapsstijlen. Hij kan relativeren, nuanceren en is correct, begripvol, empathisch, flexibel en diplomatisch. De sportfunctionaris werft nieuw personeel aan en evalueert zijn medewerkers met behulp van de functionerings- en evaluatiemethodiek.

ORGANISEREN: De sportfunctionaris is verantwoordelijk voor het managen van de sportdienst. Hij werkt aan het imago en de klantgerichtheid van de sportdienst. Hij optimaliseert m.a.w. de dienstverlening, ondersteunt sportclubs met zijn kennis over regelgeving en geeft vorm aan het subsidiebeleid. De sportfunctionaris draagt zorg voor de exploitatie en het onderhoud van de infrastructuur. Hij heeft kennis van (sport)materiaal en van verzekeringen en veiligheidsprocedures. Hij is verantwoordelijk, zelfstandig, stressbestendig en klantvriendelijk. De sportfunctionaris neemt initiatieven en werkt evenementen praktisch uit en/of biedt ondersteuning bij evenementen van clubs, scholen of individuele sporters en werkt samen met bijzondere doelgroepen. Hij is in staat met behulp van zijn sporttechnische kennis sportprogramma's te maken. Hij heeft kennis van de opmaak van een draaiboek, de wet op vrijwilligerswerk en is sportief, creatief, enthousiast en een LO'er met een hart voor sport.

COMMUNICEREN: De sportfunctionaris overlegt en vergadert met het schepencollege, met de verschillende sportactoren (clubs, scholen, enz.), met studie- en architectenbureaus. Hij kan beslissingen afdwingen, verantwoorden en motiveren. In een vergadering discussieert, argumenteert en onderbouwt hij zijn voorstellen. Hij kan vergaderingen leiden. De sportfunctionaris maakt duidelijke afspraken met zijn medewerkers, geeft goede instructies in duidelijk Nederlands, formuleert zijn technische aandachtspunten, licht procedures toe aan zijn medewerkers en voert functionerings- en evaluatiegesprekken. De sportfunctionaris spreekt vlot zowel voor kleine als grote groepen. Hij stelt ideeën voor en geeft advies aan het schepencollege. Hij bezit kennis van communicatieve vaardigheden, gespreks- en vergadertechnieken en past deze technieken toe. De sportfunctionaris is mondig, sociaal vaardig, heeft overtuigingskracht en is situatiegebonden assertief. Hij heeft kennis van communicatieprogramma's en zorgt voor uitwisseling van informatie via het internet.

STRATEGISCH HANDELEN: De sportfunctionaris is in staat het sportbeleidsplan op te maken, te coördineren en op te volgen, a.d.h.v. zijn dossierkennis en kennis van de gemeentelijke structuren en instrumentarium, het Decreet Sport voor Allen en de statuten en de werking van de sportraad. Hij ziet het grote geheel, denkt op lange termijn en legt verbanden. Hij heeft kennis van de eigen regio en weet wat er leeft binnen de gemeente, hij heeft kennis van gezond bewegen, van de koppeling voeding-beweging en is een LO'er. Hij is enerzijds in staat sport te zien als competitieve of recreatieve activiteit en anderzijds als instrument om andere doeleinden te bereiken. Hij heeft kennis van behoefte-onderzoek en is kritisch, wat hem helpt bij het analyseren van de gemeentelijke behoeftes, het evalueren en het maken van tussentijdse evaluaties. De

sportfunctionaris heeft kennis van het uitschrijven van werk- en taakprocedures en hij is efficiënt waardoor hij in staat is regels (projectfiches) op te maken en in procedures vast te leggen, normen te stellen en het proces te bewaken. De sportfunctionaris heeft kennis van (sport)materiaal en de evoluties en is in staat een (master)plan/programma van eisen op te maken en het sportspecifieke gedeelte daarvoor aan te leveren. Hij bereidt de bouw van nieuwe infrastructuur voor en volgt deze op. De sportfunctionaris denkt markt- en klantgericht en denkt mee over de ontwikkelingen binnen de sportpromotie en de sportpromotionele activiteiten. Hij stuurt het promotiebeleid. De sportfunctionaris heeft kennis van maatschappelijke trends, is leergierig en is in staat trends en evoluties op te volgen en zichzelf bij te scholen.

ADMINISTRATIE VOEREN: De sportfunctionaris kan met zijn kennis van communicatiesoftware de briefwisseling verzorgen en de mails beantwoorden. Met kennis van de gemeentelijke administratie, het autonoom gemeentebedrijf, taal (legistiek) en notities (notulen) en door zijn inzicht in administratie leidt hij de administratie van de sportdienst en bereidt hij vergaderingen voor. Hij kent tools en middelen om deze administratie efficiënter te maken. Hij past een klachtenmanagementsysteem toe. Met behulp van zijn kennis van regelgeving voor het gebruik van sportinfrastructuur en zijn kennis van verzekeringen, veiligheidsprocedures en contracten is hij in staat gebruiks- en verhuurreglementen op te stellen. De sportfunctionaris is zelfstandig en in staat wetgeving op te zoeken, te verwerken, te interpreteren, te verduidelijken en toe te passen.

FINANCIËN BEHEREN: De sportfunctionaris bezit kennis van budgettering, gemeentebegroting, aanbestedingen en overheidsopdrachten waardoor hij in staat is de sportbudgetten te beheren. Hij maakt de raming op, zoekt en koppelt de budgetten en volgt de werkings- en investeringsmiddelen op. De sportfunctionaris levert de sportspecifieke expertise, stelt de aankoopdossiers op en maakt de bestelbonnen voor de aankoop van (sport)materiaal. Hij heeft gezond verstand en is nauwgezet en verantwoordelijk.

IN TEAM SAMENWERKEN: De sportfunctionaris is in staat om samen te werken en om te gaan met andere gemeentelijke diensten, de sportraad, buurgemeenten en de burensportdienst. Hij heeft kennis van het statuut van een stad/gemeente en zetelt in of werkt samen met het managementteam. Hij is aanwezig bij afdelingsoverleg en overlegt met opinieleiders, beleidsvoerders, diensthoofden en medewerkers. Hij werkt ook samen met studie- en architectenbureaus. De sportfunctionaris kent zijn eigen regio en gemeente, de werking van een

club en staat open voor suggesties waardoor hij kan omgaan met clubs en samenwerkingsverbanden kan afsluiten met scholen, Bloso, enz. Hij is geduldig, begripvol en heeft een luisterend oor zodat hij met (moeilijke) klanten kan omgaan en rust uitstraalt op de dienst.

NETWERKEN: De sportfunctionaris kent Bloso, VTS, ISB, de provinciale sportdienst, de regionale samenwerking tussen sportdiensten en is sociaal waardoor hij in staat is om te netwerken binnen en buiten de gemeente, samen te werken met externe instanties en bench-marking te doen bij andere gemeenten. Hij kent de politieke leefwereld en is politiek neutraal en loyaal waardoor hij in staat is samen te werken met politici.

2.1.1.3 *DE COMPETENTIEFICHES*

Hieronder volgt tot slot het resultaat van dit onderzoek in de vorm van drie competentiefiches, telkens één per kerntaak.

KERNTAAK: BELEID OPSTELLEN, VOEREN EN OPVOLGEN

Hij staat in voor de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van het sportbeleid in de gemeente. Hij functioneert binnen de politieke en bestuurlijke context van de gemeente, geeft leiding en werkt samen in een netwerk van partners. Hij geeft met een hart voor sport vorm aan een sportbeleid op maat van de lokale maatschappelijke context.

COMPETENTIE	KENNIS	VAARDIGHEID	ATTITUDES
Leiding geven	<p>Kennis van people management</p> <p>Kennis van functionerings- en evaluatiemethodiek</p> <p>Kennis van leiderschapsstijlen</p>	<p>Coördineren¹</p> <p>Delegeren (taken en capaciteiten afstemmen)</p> <p>Evalueren van de werknemers en van zichzelf (functionerings- en evaluatiegesprekken voeren, ondergeschikten vragen of je het goed doet, kritiek aanvaarden)</p> <p>Kunnen relativeren</p> <p>Begeleiden²</p> <p>Omgaan/samenwerken met personeel (moeilijke werknemers, laaggeschoolden, tijdelijk personeel, jobstudenten en stagiairs)</p> <p>Kunnen nuanceren</p> <p>Nieuw personeel aanwerven³</p> <p>Zieken opvangen, werken als anderen vrij zijn, niet gebonden zijn aan vaste uurroosters</p>	<p>Betrouwbaar zijn</p> <p>Correct zijn</p> <p>Eerlijk zijn</p> <p>Geloofwaardig zijn</p> <p>Realistisch zijn</p> <p>Verantwoordelijk zijn</p> <p>Visie hebben</p> <p>Discreet zijn</p> <p>Gezond verstand hebben</p> <p>Hart voor sport hebben</p> <p>Sociaal vaardig zijn</p> <p>Vooruitdenkend zijn</p> <p>Aanspreekbaar zijn</p>
Organiseren	<p>Kennis van vzw – feitelijke vereniging</p>	<p>Managen⁴</p> <p>Sportdienst laagdrempelig/toegankelijk maken, werken aan het imago van de sportdienst</p> <p>Organiseren, realiseren en uitvoeren van subsidiereglementen, impulssubsidies</p> <p>Dienstverlening optimaliseren en aansturen, kijken waar er verbeterd kan worden, professionaliteit uitstralen, promotie organiseren</p> <p>Nieuwe clubs helpen opstarten, aanleren hoe promotie voeren, juridische hulp geven, cursussen en bijscholingen organiseren</p>	<p>Diplomatisch zijn</p> <p>Dynamisch zijn</p> <p>Open staan voor suggesties</p> <p>Strategisch inzicht hebben</p> <p>Zelfvertrouwen hebben</p> <p>Overtuigingskracht hebben</p> <p>Polyvalent zijn</p> <p>Empathisch zijn</p>
Communiceren	<p>Kennis van communicatievaardigheden</p> <p>Kennis van gesprekstechnieken (o.a. voor functionering en evaluatie)</p> <p>Kennis van vergadertechnieken</p>	<p>Communicatievaardigheden toepassen⁵</p> <p>Onderhandelen met schepencollege, beslissingen afdwingen, verantwoorden en motiveren, buitengewone dienst verdedigen bij schepen en ontvanger</p>	<p>Kordaat zijn</p> <p>Volwassen zijn</p> <p>Mensenkennis hebben</p> <p>Positief zijn</p>

		<p>Duidelijke afspraken maken, goede instructie/uitleg geven aangepast aan toehoorders in duidelijk Nederlands, geen ontwijkende antwoorden geven, procedures goed vertalen naar uw medewerkers, verwoorden, informatie uitwisselen, kunnen informeren (ook via website)</p> <p>Vlot vertellen, spreken voor kleine en grote groepen, presenteren, overtuigen, ideeën voorstellen op schepencollege, sportraad, vzw, (negatief) advies geven</p> <p>Vergaderen, mee discussiëren, voorstellen verdedigen (argumenteren, onderbouwen) en een vergadering leiden</p> <p>Gesprekstechnieken toepassen (techniek voor functioneringsgesprekken, tweerichtingsverkeer, wisselwerking bereiken)</p> <p>Functionerings- en evaluatiegesprekken voeren</p>	<p>Sterk in de schoenen staan</p> <p>Voeling hebben met sport</p> <p>Duidelijk zijn</p> <p>Flexibel zijn</p> <p>Kritisch zijn</p> <p>Opmerkzaam zijn</p> <p>Doorzettingsvermogen hebben</p> <p>Inzicht hebben (in administratie)</p> <p>Zelfstandig zijn</p> <p>Mondig zijn</p> <p>Stressbestendig zijn</p> <p>Aanwezig zijn</p> <p>Efficiënt zijn</p>
Strategisch Handelen	<p>Kennis van het decreet sport voor allen + uitvoeringsbesluiten die eraan gekoppeld zijn (sportbeleidsplan, fiche van het Bloso voor opmaak beleidsplanning, tools kennen om beleidsplan op te maken)</p> <p>Kennis van gemeentelijke structuren en instrumentarium van de gemeente</p> <p>Kennis van het gemeentelijk subsidie- en erkenningsreglement</p> <p>Kennis van de statuten en de werking van de sportraad</p> <p>Kennis van de eigen regio en gemeente (wat er leeft, de mentaliteit, enz.)</p> <p>Kennis van maatschappelijke trends</p> <p>Dossierkennis</p> <p>Kennis van het uitschrijven van werk-/taakprocedures</p> <p>Kennis van gezond bewegen, koppeling voeding en beweging</p> <p>Kennis van behoefte-onderzoek</p>	<p>Jezelf bijscholen</p> <p>Opmaken, coördineren en opvolgen van het sportbeleidsplan (o.a. beleidsvoorstellen, verbetervoorstellen, strategische keuzes maken, doelstellingen formuleren en onderbouwen)</p> <p>Het grote geheel zien</p> <p>Evalueren en tussentijdse evaluaties opmaken</p> <p>Analyseren van de gemeentelijke behoeftes (ev. Hiaten opvullen) i.f.v. het sportbeleidsplan</p> <p>Op lange termijn denken</p> <p>Verbanden leggen</p> <p>Sport zien als instrument om andere doeleinden te bereiken dan louter competitieve/recreatieve</p> <p>Regels (projectfiches) opmaken en in procedures vastleggen, normen stellen, analyses maken en proces bewaken</p> <p>Trends en evoluties opvolgen</p>	<p>Objectief zijn</p> <p>Vernieuwend zijn</p> <p>Geduldig zijn</p> <p>Loyaal zijn</p> <p>Verzoenend zijn</p> <p>Voeling hebben met verschillende doelgroepen</p> <p>Leergierig zijn</p> <p>Politiek neutraal zijn</p> <p>Positieve houding aannemen t.o.v. diversiteit en discriminatie</p> <p>Luisterend oor zijn</p> <p>Begripvol zijn</p> <p>Situatiegebonden assertief zijn</p> <p>LO'er zijn</p>

Administratie voeren	<p>Kennis van microsoft office</p> <p>Kennis van gemeentelijke administratie (o.a. opbouw nota)</p> <p>Kennis van taal (legistiek) en notities (notulen)</p> <p>Kennis van een autonoom gemeentebedrijf (AGB), vzw en pps</p> <p>Kennis van tools en middelen om administratie efficiënter te maken</p>	<p>Foutloos schrijven, kort, beknopt en gestructureerd schrijven, corrigeren ((jaar)verslagen, uitnodigingen, enz.)</p> <p>Vergadering voorbereiden (agenda opstellen, opzoeken/raadplegen) + noteren tijdens een vergadering</p> <p>Gemeentelijke administratie voeren⁶</p> <p>Wetgeving opzoeken (internet, intranet), verwerken en interpreteren, op papier zetten en vertalen naar mensen toe</p> <p>Briefwisseling verzorgen, mails beantwoorden, administratieve gegevens van de clubs opvragen en actualiseren, beslissingen archiveren, bijhouden en opruimen (ook digitaal), efficiëntie nastreven</p>	
Financiën beheren	<p>Kennis van budgettering</p> <p>Kennis van begroting (gemeentebegroting, begrotingswijziging, opmaak investeringsprogramma's buitengewone dienst)</p>	<p>Budgetten beheren (raming opmaken, budgetten zoeken en koppelen, werken met begroting, werkingsmiddelen opvolgen)</p>	
In team samenwerken	<p>Kennis van het statuut van een stad/gemeente</p> <p>Kennis van een clubwerking</p>	<p>Zetelen in managementteam, afdelingsoverleg, overleggen met opinieleiders, beleidsvoerders, diensthoofd en personeel</p> <p>Omgaan/samenwerken met andere vrijetijdsdiensten, sportraad, gemeentelijke diensten, dienstgerichte en ondersteunende diensten</p>	
Netwerken	<p>Kennis van Bloso, VTS, ISB, provinciale sportdienst, burensportdienst</p> <p>Kennis van de politieke leefwereld</p>	<p>Netwerken/lobbyen binnen en buiten de gemeente (ISB, collega's, enz.)</p> <p>Omgaan/samenwerken met externe instanties (ISB, Bloso, provincie, interim-bureaus, enz.)</p> <p>Omgaan/samenwerken met politici</p> <p>Bench marking doen bij andere gemeenten</p>	
<p>¹ Mensen polyvalent inzetten, sensibiliseren, differentiëren, mensen betrekken, scherp houden, leiderschap aanvoelen, sfeer en samenhang creëren, problemen en conflicten opsporen.</p> <p>² Mensen opvolgen, toezicht houden, controleren, positieve commentaar geven, inhoudelijk sturen, bedanken, motiveren, stimuleren, verbieden, in het oog houden en uitdagende activiteiten voorzien, serieus nemen, problemen bespreken, analyseren van een probleem, enz.</p> <p>³ Functiebeschrijving en competentiehandboek opstellen, competenties vertalen naar functies en functieomschrijvingen, vacatures kunnen plaatsen, gericht zoeken, jury samenstellen, in jury/examencommissie zitten, contracten opmaken, enz.</p>			

⁴ Time management, beslissingen nemen, multitasken, kunnen omgaan met werkdruk, systematisch werken, plannen (reservaties, verlofregeling, wisselende uurroosters), inspringen, ZOBH model toepassen, raadplegen, informatie vragen, dilemma's kaderen

⁵ Luisteren, aandacht geven, uitpraten en oplossen van problemen, mensen erbij betrekken, compromissen sluiten

⁶ College- en gemeenteraadsbeslissingen opmaken, zaken op het college/vzw brengen (vragen brengen, verwerken en antwoorden formuleren), nota opmaken (kunnen refereren aan artikels waar de inkomsten/uitgaven uitgehaald worden)

KERNTAAK: BEHEER INFRASTRUCTUUR

Hij staat in voor het beheer van de sportinfrastructuur voor de gemeente. Hij zorgt voor de planning, exploitatie, evaluatie en kwaliteitsbewaking. Hij geeft leiding aan medewerkers en zet zijn technische en juridische kennis in, in samenwerking met andere diensten binnen de gemeente, leveranciers en andere actoren.

COMPETENTIE	KENNIS	VAARDIGHEID	ATTITUDE
Leiding geven	<p>Kennis van people management</p> <p>Kennis van functionerings- en evaluatiemethodiek</p> <p>Kennis van leiderschapstijlen</p>	<p>Coördineren¹</p> <p>Delegeren (taken en capaciteiten afstemmen)</p> <p>Evalueren van de werknemers en van zichzelf (functionerings- en evaluatiegesprekken voeren, ondergeschikten vragen of je het goed doet, kritiek aanvaarden)</p> <p>Kunnen relativeren</p> <p>Begeleiden²</p> <p>Omgaan/samenwerken met personeel (moeilijke werknemers, laaggeschoolden, tijdelijk personeel, jobstudenten en stagiairs)</p> <p>Kunnen nuanceren</p> <p>Nieuw personeel aanwerven³</p> <p>Zieken opvangen, werken als anderen vrij zijn, niet gebonden zijn aan vaste uurroosters</p>	<p>Betrouwbaar zijn</p> <p>Correct zijn</p> <p>Eerlijk zijn</p> <p>Realistisch zijn</p> <p>Verantwoordelijk zijn</p>
Organiseren	<p>Kennis van verzekeringen en veiligheidsprocedures (brandveiligheid, evacuatie, keuringen, KB risicoanalyse, ARAB, verantwoordelijkheden en aansprakelijkheid, enz.)</p> <p>Kennis van (sport)materiaal</p>	<p>Infrastructuur exploiteren</p> <p>Infrastructuur onderhouden (systeem onderhoudsperiodes infrastructuur en materiaal opstellen)</p> <p>Zoeken naar alternatieve infrastructuur (inventariseren van externe opties, samenwerkingsverbanden afsluiten (scholen, Bloso, enz.))</p>	<p>Klantvriendelijk zijn</p> <p>Gezond verstand hebben</p> <p>Sociaal vaardig zijn</p> <p>Vooruitdenkend zijn</p> <p>Aanspreekbaar zijn</p> <p>Diplomatisch zijn</p>
Communiceren	<p>Kennis van communicatievaardigheden</p> <p>Kennis van gesprekstechnieken (o.a. voor functionering en evaluatie)</p> <p>Kennis van vergadertechnieken</p>	<p>Communicatievaardigheden toepassen⁴</p> <p>Klantvriendelijk communiceren</p> <p>Duidelijke afspraken maken, goede instructie/uitleg geven aangepast aan toehoorders in duidelijk Nederlands, geen ontwijkende antwoorden geven, procedures goed vertalen naar uw medewerkers, verwoorden, informatie uitwisselen, informeren (ook via website)</p>	<p>Dynamisch zijn</p> <p>Open staan voor suggesties</p> <p>Zelfvertrouwen hebben</p> <p>Creatief zijn</p> <p>Overtuigingskracht hebben</p>

		<p>Gesprekstechnieken toepassen (techniek voor functioneringsgesprekken, tweerichtingsverkeer, wisselwerking bereiken)</p> <p>Functionerings- en evaluatiegesprekken voeren</p> <p>Technische wensen formuleren</p> <p>Onderhandelen met clubs, bemiddelen tussen clubs</p> <p>Vergaderen, mee discussiëren, voorstellen verdedigen (argumenteren, onderbouwen) en een vergadering leiden</p> <p>Onderhandelen met studie- en architectenbureau/advocaat</p>	<p>Polyvalent zijn</p> <p>Empathisch zijn</p> <p>Kordaat zijn</p> <p>Volwassen zijn</p> <p>Mensenkennis hebben</p> <p>Sterk in de schoenen staan</p> <p>Duidelijk zijn</p> <p>Flexibel zijn</p> <p>Opmerkzaam zijn</p> <p>Doorzettingsvermogen hebben</p>
Strategisch Handelen	<p>Kennis van de eigen regio en gemeente, de alternatieven kennen voor infrastructuur</p> <p>Dossierkennis</p> <p>Kennis van (sport)materiaal</p> <p>Kennis van evoluties van sportmateriaal</p>	<p>Jezelf bijscholen</p> <p>Behoeftte-onderzoek doen</p> <p>(Master)plan opmaken, het sportspecifieke aspect aanleveren</p> <p>Evoluties opvolgen</p> <p>Bouw van nieuwe infrastructuur voorbereiden en opvolgen</p>	<p>Inzicht hebben (in administratie)</p> <p>Zelfstandig zijn</p> <p>Mondig zijn</p> <p>Efficiënt zijn</p> <p>Objectief zijn</p>
Administratie voeren	<p>Kennis van microsoft office</p> <p>Kennis van huishoudelijke reglementen voor gebruik infrastructuur</p> <p>Kennis van prioriteitenreglement gebruik infrastructuur</p> <p>Kennis van verzekeringen en veiligheidsprocedures (brandveiligheid, evacuatie, keuringen, KB risicoanalyse, ARAB, verantwoordelijkheden en aansprakelijkheid, enz.)</p> <p>Kennis van vergunningen (concessie, VLAREM)</p> <p>Kennis van contracten (verhuur, aanbesteding, onderhoudscontracten, enz.)</p> <p>Kennis van tools en middelen om de administratie efficiënter te maken (reservatiesoftware, enz.)</p>	<p>Vergadering voorbereiden (agenda opstellen, opzoeken/raadplegen) + noteren tijdens een vergadering</p> <p>Omgaan met klachten (klachtenmanagementsysteem beheersen)</p> <p>Wetgeving opzoeken (internet, intranet), verwerken en interpreteren, op papier zetten en vertalen naar mensen toe</p> <p>Verhuur- en gebruikersreglement opmaken, reserveringen maken (werken met plannings- en reservatiesysteem, inkomcontrole)</p>	<p>Geduldig zijn</p> <p>Stipt zijn</p> <p>Alert zijn</p> <p>Verzoenend zijn</p> <p>Leergierig zijn</p> <p>Nauwgezet zijn</p> <p>Begripvol zijn</p> <p>Situatiegebonden assertief zijn</p> <p>LO'er zijn</p>
Financiën beheren	<p>Kennis van budgettering</p> <p>Kennis van begroting (gemeentebegroting, begrotingswijziging, opmaak</p>	<p>Budgetten beheren (raming opmaken, budgetten zoeken en koppelen, werken met begroting, werkingsmiddelen opvolgen)</p>	

	<p>investeringsprogramma's buitengewone dienst)</p> <p>Kennis van aanbesteding en overheidsopdrachten</p>	<p>(Sport)materiaal aankopen, bestelbonnen opmaken, aankoopdossier opstellen, offertes opvragen, omgaan met leveranciers</p> <p>Expertise leveren voor de opmaak van een bestek</p>	
In team samenwerken	<p>Kennis van de eigen regio en gemeente, de alternatieven kennen voor infrastructuur</p> <p>Kennis van de werking van een club</p>	<p>Omgaan/samenwerken met clubs, (moeilijke) klanten, rust uitstralen</p> <p>Samenwerkingsverbanden afsluiten met Bloso, scholen, enz.</p> <p>Samenwerken met studie- en architectenbureau</p>	
Netwerken	<p>Kennis van ISB, provinciale sportdienst, scholen</p>	<p>Netwerken/lobbyen binnen en buiten de gemeente (ISB, collega's, firma's, enz.)</p> <p>Omgaan/samenwerken met externe instanties (ISB, Bloso, provincie, scholen, enz.)</p> <p>Omgaan/samenwerken met politici (politiekers steunen, laten scoren en overleggen)</p> <p>Bench marking doen bij andere gemeenten</p>	
<p>¹ Mensen polyvalent inzetten, sensibiliseren, differentiëren, mensen betrekken, scherp houden, leiderschap aanvoelen, sfeer en samenhang creëren, problemen en conflicten opsporen.</p> <p>² Mensen opvolgen, toezicht houden, controleren, positieve commentaar geven, inhoudelijk sturen, bedanken, motiveren, stimuleren, verbieden, in het oog houden en uitdagende activiteiten voorzien, serieus nemen, problemen bespreken, analyseren van een probleem, enz.</p> <p>³ Functiebeschrijving en competentiehandboek opstellen, competenties vertalen naar functies en functieomschrijvingen, vacatures kunnen plaatsen, gericht zoeken, jury samenstellen, in jury/examencommissie zitten, contracten opmaken, enz.</p> <p>⁴ Luisteren, aandacht geven, uitpraten en oplossen van problemen, mensen erbij betrekken, compromissen sluiten</p>			

KERNTAAK: PROMOTIE VOEREN

Hij staat in voor de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van het sportpromotie-aanbod binnen de gemeente. Hij zet zijn sporttechnische, promotionele en organisatorische kennis en expertise in samen met een team van medewerkers en diverse partners. Met een hart voor sport faciliteert hij toeleiding naar sport en creëert een sportaanbod op maat van de lokale maatschappelijke context.

COMPETENTIE	KENNIS	VAARDIGHEID	ATTITUDE
Leiding geven	<p>Kennis van people management</p> <p>Kennis van functionerings- en evaluatiemethodiek</p> <p>Kennis van leiderschapsstijlen</p>	<p>Coördineren¹</p> <p>Delegeren (taken en capaciteiten afstemmen)</p> <p>Evalueren van de werknemers en van zichzelf (functionerings- en evaluatiegesprekken voeren, ondergeschikten vragen of je het goed doet, kritiek aanvaarden)</p> <p>Kunnen relativeren</p> <p>Begeleiden²</p> <p>Omgaan/samenwerken met personeel (moeilijke werknemers, laaggeschoolden, tijdelijk personeel, jobstudenten en stagiairs)</p> <p>Kunnen nuanceren</p> <p>Nieuw personeel aanwerven³</p> <p>Zieken opvangen, werken als anderen vrij zijn, niet gebonden zijn aan vaste uurroosters</p>	<p>Geloofwaardig zijn</p> <p>Realistisch zijn</p> <p>Verantwoordelijk zijn</p> <p>Klantvriendelijk zijn</p> <p>Hart voor sport hebben</p> <p>Vooruitdenkend zijn</p>
Organiseren	<p>Kennis van SWOT-analyse, SMART doelstellingen, draaiboek</p> <p>Sporttechnische kennis</p> <p>Kennis van wet op vrijwilligerswerk</p> <p>Kennis van verzekeringen en veiligheidsprocedures (brandveiligheid, evacuatie, keuringen, voedselveiligheid, KB risicoanalyse, ARAB, verantwoordelijkheden en aansprakelijkheid, enz.)</p>	<p>Initiatieven nemen</p> <p>Evenementen praktisch uitwerken, ideeën uitwerken⁴</p> <p>Sportkampen, -klassen, -academie en zwemschool organiseren en coördineren</p> <p>Haalbaarheid/risico's inschatten (veiligheidsdraaiboek), zaken visualiseren, organiseren voor verschillende doelgroepen</p> <p>Omgaan/samenwerken met bijzondere doelgroepen (allochtonen, senioren, gehandicapten, dames, enz.)</p> <p>Sportprogramma's maken en up-to-date houden, zaalindeling opstellen, voor- en naopvang regelen</p> <p>Clubs, scholen en individuele sporters ondersteunen bij het organiseren van evenementen (logistiek, accommodaties, materiaal, wetgeving, personeel/lesgevers)</p>	<p>Dynamisch zijn</p> <p>Enthousiast zijn</p> <p>Open staan voor suggesties</p> <p>Creatief zijn</p> <p>Gedreven zijn</p> <p>Kordaat zijn</p> <p>Volwassen zijn</p> <p>Positief zijn</p> <p>Voeling hebben met sport</p> <p>Flexibel zijn</p> <p>Kritisch zijn</p> <p>Opmerkzaam zijn</p> <p>Zelfstandig zijn</p>

Communiceren	<p>Kennis van communicatievaardigheden</p> <p>Kennis van vergadertechnieken</p> <p>Kennis van communicatieprogramma's (Facebook, Outlook, enz.)</p>	<p>Communicatievaardigheden toepassen⁵</p> <p>Duidelijke afspraken maken, goede instructie/uitleg geven aangepast aan toehoorders in duidelijk Nederlands, geen ontwijkende antwoorden geven, procedures goed vertalen naar uw medewerkers, verwoorden, informatie uitwisselen, informeren (ook via website)</p> <p>Vlot vertellen, spreken voor kleine en grote groepen, presenteren, overtuigen, ideeën voorstellen op schepencollege, sportraad, vzw, (negatief) advies geven</p> <p>Vergaderen, mee discussiëren, voorstellen verdedigen (argumenteren, onderbouwen) en een vergadering leiden</p> <p>Functionerings- en evaluatiegesprekken voeren</p>	<p>Stressbestendig zijn</p> <p>Vernieuwend zijn</p> <p>Geduldig zijn</p> <p>Stipt zijn</p> <p>Alert zijn</p> <p>Sportief zijn</p> <p>Voeling hebben met verschillende doelgroepen</p> <p>Leergierig zijn</p> <p>Nauwgezet zijn</p> <p>Situatiegebonden assertief zijn</p> <p>Sociaal zijn</p> <p>LO'er zijn</p>
Strategisch Handelen	<p>Kennis van maatschappelijke trends</p> <p>Dossierkennis</p> <p>Kennis van gezond bewegen, koppeling voeding en beweging</p> <p>Kennis van behoefte-onderzoek</p>	<p>Jezelf bijscholen</p> <p>Promotiebeleid sturen, markt- en klantgericht denken, inhoudelijk meedenken over de ontwikkelingen binnen de sportpromotie, sportpromotionele activiteiten bedenken</p> <p>Sport zien als instrument om andere doeleinden te bereiken dan louter competitie/recreatie</p> <p>Trends en evoluties opvolgen</p>	
Administratie voeren	<p>Kennis van microsoft office</p> <p>Kennis van verzekeringen en veiligheidsprocedures (brandveiligheid, keuringen, voedselveiligheid, KB risicoanalyse, ARAB, verantwoordelijkheden en aansprakelijkheid, enz.)</p> <p>Kennis van vergunningen (SABAM, billijke vergoeding, enz.)</p>	<p>Vergadering voorbereiden (agenda opstellen, opzoeken/raadplegen) + noteren tijdens een vergadering</p> <p>Wetgeving opzoeken (internet, intranet), verwerken en interpreteren, op papier zetten en vertalen naar mensen toe</p> <p>Briefwisseling verzorgen, mails beantwoorden, administratieve gegevens van de clubs opvragen en actualiseren, beslissingen archiveren, bijhouden en opruimen (ook digitaal), efficiëntie nastreven</p>	
Financiën beheren	<p>Kennis van budgettering</p> <p>Kennis van begroting (gemeentebegroting, begrotingswijziging, opmaak investeringsprogramma's buitengewone dienst)</p>	<p>Budgetten beheren (raming opmaken, budgetten zoeken en koppelen, werken met begroting, werkingsmiddelen opvolgen)</p> <p>Voor geld, budget zorgen</p>	

In team samenwerken	Kennis van het statuut van een stad/gemeente	Omgaan/samenwerken met andere vrijetijdsdiensten, sportraad, gemeentelijke diensten, dienstgerichte en ondersteunende diensten, buurgemeenten en de burensportdienst	
Netwerken	Kennis van Bloso, VTS, ISB, provinciale sportdienst, burensportdienst	Omgaan/samenwerken met externe instanties (ISB, Bloso, provincie, interim-bureaus, enz.) Bench marking doen bij andere gemeenten	
<p>¹ Mensen polyvalent inzetten, sensibiliseren, differentiëren, mensen betrekken, scherp houden, leiderschap aanvoelen, sfeer en samenhang creëren, problemen en conflicten opsporen.</p> <p>² Mensen opvolgen, toezicht houden, controleren, positieve commentaar geven, inhoudelijk sturen, bedanken, motiveren, stimuleren, verbieden, in het oog houden en uitdagende activiteiten voorzien, serieus nemen, problemen bespreken, analyseren van een probleem, enz.</p> <p>³ Functiebeschrijving en competentiehandboek opstellen, competenties vertalen naar functies en functieomschrijvingen, vacatures kunnen plaatsen, gericht zoeken, jury samenstellen, in jury/examencommissie zitten, contracten opmaken, enz.</p> <p>⁴ Vrijwilligersvergoeding, materiaal, bussen, vervoer, prijzen, catering, partners/vrijwilligers, personeel en middelen kunnen inzetten, zoeken, briefen, motiveren, in het register zetten, deelnemers contacteren, werkgroep samenstellen</p> <p>⁵ Luisteren, aandacht geven, uitpraten en oplossen van problemen, mensen erbij betrekken, compromissen sluiten</p>			

HOOFDSTUK 3. BIJLAGEN

3.1 BIJLAGE 1: VRAGENLIJST EERSTE RONDE (DIEPTE-INTERVIEW)

1. Identificatiegegevens:

Datum :

Naam :

Geboortedatum:

Geslacht :

2. Functie

Diploma :

Diploma Sportfunctionaris sinds :

Aantal jaar in deze functie :

Minimum diploma voor deze functie :

3. Sportfunctionaris

3.1. Kan je beschrijven wat je doet? Zowel binnen de sportdienst als binnen de volledige gemeentelijke werking.

3.2. Kerntaken (belangrijkste taken)

Kerntaak 1 (2,3,...):

Kan u bondig beschrijven wat het realiseren van deze kerntaak concreet inhoudt?

1) Wat doet de sportfunctionaris precies? (voorbereiding, uitvoering, nazorg) tijdens deze kerntaak?

2) Over welke “**kennis**” moet een individu beschikken volgens U om met succes deze kerntaak te kunnen uitvoeren?

3) Over welke “**vaardigheden**” moet een individu beschikken volgens U om met succes deze kerntaak te kunnen uitvoeren?

4) Welke “gedragskenmerken” (attitudes) bepalen volgens U succes of falen van deze kerntaak?

3.3. Kernopgaven

1) Worden sportfunctionarissen tijdens de uitoefening van hun beroep met specifieke probleemsituaties, keuzes, dilemma's en/of spanningsvelden geconfronteerd?

En zo ja, welke?

2) Welke handeling/aanpak is volgens u vereist om met deze kernopgaven om te gaan?

4. Definitie sportfunctionaris

4.1.a) Wij hebben nu uw kerntaken en kernopgaven besproken. Onderstaand ziet u de definitie van de VTS. Kan u zich daarin vinden?

*De **sportfunctionaris** draagt de verantwoordelijkheid over de administratie en het beheer van de sportaccommodaties. Hij staat in voor de uitvoering van het sportbeleid, de sportpromotie en de sportanimatie in een sportdienst van een lokaal of regionaal bestuur.*

4.1.b) Onderstaand ziet u de definitie van een sportgekwalficeerd ambtenaar in het decreet lokaal sportbeleid. Kan u zich daarin vinden?

***Sportgekwalficeerde ambtenaar:** het personeelslid, gespecialiseerd in sportbeleid en gemandateerd door het gemeentebestuur, het provinciebestuur of de Vlaamse Gemeenschapscommissie, werkzaam voor de sportdienst in een leidinggevende of verantwoordelijke functie en belast met de voorbereiding, de coördinatie, de uitvoering en de evaluatie van het sportbeleid*

4.2. Is deze definitie volledig? Zou u aan deze definitie iets willen toevoegen/ weglaten/ vervangen?

4.2.b. Ev. Extra: Terugkijkend naar uw kerntaken. Dekt deze definitie dan volledig de lading?

4.3. Zijn er taken die je pas na enkele jaren dienst ontwikkelt? Welke?

4.4. Hebben er zich bepaalde trends ontwikkeld binnen het lokale sportbeleid met impact op uw rol als SF?