

Inhoudstafel

Inleiding	3
Het ontstaan en het verloop van het project	4
Toelichting van de consultants	9
De gemeentedirecteur	12
Functiebeschrijving gemeentedirecteur	13
Competentieprofiel gemeentedirecteur 1	25
Competentieprofiel gemeentedirecteur 2	34
Competentieprofiel gemeentedirecteur 3	43
Competentieprofiel gemeentedirecteur 4	52
Competentieprofiel gemeentedirecteur 5	61
Competentieprofiel gemeentedirecteur overzicht	71
De financieel beheerder van de gemeente	72
Functiebeschrijving financieel beheerder van de gemeente type1	73
Competentieprofiel financieel beheerder gemeente type 1	84
Functiebeschrijving financieel beheerder van de gemeente type 2	93
Competentieprofiel financieel beheerder gemeente type 2	104
Competentieprofiel financieel beheerder overzicht	113
De gemeentelijke auditor	114
Functiebeschrijving gemeentelijke auditor	115
Competentieprofiel gemeentelijke auditor	122

Competentieprofiel gemeentelijke senior auditor.....	130
Competentieprofiel gemeentelijke auditor overzicht.....	139
De provinciedirecteur	140
Functiebeschrijving provinciedirecteur	141
Competentieprofiel provinciedirecteur	151
Competentieprofiel provinciedirecteur overzicht	160
De financieel beheerder van de provincie	161
Functiebeschrijving financieel beheerder van de provincie.....	162
Competentieprofiel financieel beheerder van de provincie	171
Competentieprofiel financieel beheerder van de provincie overzicht	180
De provinciale auditor	181
Functiebeschrijving provinciale auditor.....	182
Competentieprofiel provinciale auditor.....	189
Competentieprofiel provinciale auditor overzicht	198
Epiloog	199
Bijlagen	204
Samenstelling stuurgroep	205
Lijst van de geïnterviewden	206
Leden van de panelgesprekken	207

Inleiding

Het ontstaan en het verloop van het project

1 De situering van het project

a) Het voorontwerp van gemeente- en provinciedecreet

De Vlaamse regering heeft afgelopen legislatuur gewerkt aan nieuwe organieke decreten voor de inrichting van de gemeenten en provincies. De bevoegdheden die zij daartoe kreeg ten gevolge van de Lambermontakkoorden zijn hefboomen om de lokale besturen en de provincies in te passen in een efficiënte en kwaliteitsvolle organisatie van het Vlaamse overheidsbestuur.

Concreet keurde de Vlaamse regering op 8 november 2002 het voorontwerp van gemeentedecreet principieel goed en op 28 november 2003 het voorontwerp van provinciedecreet, in beide gevallen met het oog op adviesaanvraag bij de Raad van State.

Deze voorontwerpen van decreet benadrukken de beleidsbepalende rol van de democratisch verkozen raad en zijn versterkte rol ten opzichte van de uitvoerende colleges. Er komt meer ruimte voor delegatie en bevoegdheidsverdeling tussen de raad, het college of de deputatie en de administratie. Een vernieuwd model van ambtelijk en financieel management biedt perspectieven voor een meer efficiënt bestuur. De belangrijkste uitgangspunten m.b.t. de ambtelijke organisatie uit het voorontwerp gemeentedecreet en het voorontwerp van provinciedecreet, dat de Vlaamse regering principieel heeft goedgekeurd, genieten een brede instemming.

De Vlaamse regering vond het echter niet opportuun beide voorontwerpen definitief goed te keuren en ze als ontwerp van decreet aan het Vlaams Parlement over te maken. Dit betekent dat de huidige teksten het statuut

hebben van een beleidsvoorbereidend document, waarnaar de volgende Vlaamse regering kan teruggrijpen als ze op haar beurt de redactie van een ontwerp van decreet wil aanvangen met het oog op de totstandkoming van een nieuw organiek kader voor de lokale besturen en provincies. Dit wordt hoe dan ook één van de belangrijkste opdrachten binnen het beleidsdomein bestuurszaken. Het implementeren van moderne managementprincipes maakt daar deel van uit en staat niet ter discussie.

Inhoudelijk vertrekken beide voorontwerpen van een vernieuwd organisatieconcept dat een diepgaande wijziging van de bestuursverhoudingen binnen de gemeenten en provincies tot gevolg zal hebben en evenzeer de invulling van het administratieve topkader van de gemeenten en provincies grondig zal veranderen. De toekomstige werving van de topfuncties in het management van de lokale besturen en provincies zal met deze vernieuwingen rekening moeten houden.

b) Nieuwe topfuncties in de gemeentebesturen en provincies

In de voorontwerpen van decreet worden de topfuncties in de lokale en provinciale besturen hervormd:

- de directeur staat aan het hoofd van het gemeente- of provinciepersoneel. Hij is verantwoordelijk voor het management van de organisatie en vormt de verbinding tussen het ambtelijke en het politieke niveau.
- de huidige functie van de ontvanger wordt hervormd. Er komt enerzijds de functie van financieel beheerder en anderzijds een auditor.

De nieuwe invulling van de ambtelijke topfuncties houdt een herdefiniëring in van de huidige functies van secretaris, griffier en ontvanger volgens

een nieuw profiel en met nieuwe competenties. De selectie van deze functionarissen moet daaraan worden aangepast. Omdat het topmanagement in de gemeentelijke en de provinciale organisatie, de administratie aanstuurt, moet dit goed worden voorbereid.

De invulling van de functies van de topambtenaren is zeer belangrijk voor de lokale en provinciale besturen. Daarom besliste Vlaams minister van Binnenlandse Aangelegenheden Paul Van Grembergen om op een professionele wijze te onderzoeken aan welk profiel de nieuwe topfuncties moeten beantwoorden. Dit kan het best aan de hand van modellen van functiebeschrijving met bijhorend competentieprofiel. Die modellen moeten natuurlijk ook rekening houden met de aard en de omvang van de verschillende besturen. De minister wenste dit onderzoek uit te voeren in samenspraak met bestuursverantwoordelijken van gemeenten en provincies zelf.

Hiertoe startte de administratie Binnenlandse Aangelegenheden, in samenwerking met de HRM-afdeling van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en met ondersteuning van consultants van de Hay Group en Quintessence, een project op, met als titel *'Naar een nieuwe functie en competentieprofiel voor het topmanagement van gemeenten en provincies'*. Dit project werd inhoudelijk aangestuurd en opgevolgd door een stuurgroep van deskundigen uit de gemeenten en provincies, vertrouwd met de materie en met voldoende voeling met de besturen en de beroepsfederaties van topambtenaren. De stuurgroep heeft in de periode november 2003-mei 2004 de inhoud en het vereiste profiel van de toekomstige topgraden mee uitgetekend. Het project resulteerde in modellen van functiebeschrijvingen en competentieprofielen die vervolgens zo nodig kunnen verfijnd of aangepast worden aan de lokale situatie. Dit rapport bevat onder meer deze functiebeschrijvingen en competentieprofielen van de topambtenaren op lokaal en provinciaal niveau zoals gevalideerd in de stuurgroep.

De samenstelling van deze stuurgroep is opgenomen als bijlage 1 van dit document.

2 Het verloop van het project

Concreet werd het project aangepakt in drie fasen: allereerst was het uittekenen van de gewenste functiebeschrijvingen van belang om vervolgens over te gaan tot het uittekenen van de competentieprofielen. Gedurende het gehele project kwam de stuurgroep regelmatig samen om voorstellen van functiebeschrijvingen en competentieprofielen aan te passen en te valideren.

De voorontwerpen van gemeentedecreet en provinciedecreet, zoals principieel goedgekeurd door de Vlaamse regering op respectievelijk 8 november 2002 en 28 november 2003, werden steeds als referentiekader gebruikt.

Als rode draad doorheen het project, wenste men rekening te houden met het verschil in omvang en complexiteit van de Vlaamse gemeenten. Daarom heeft de stuurgroep ervoor gekozen om mandatarissen en functiehouders te bevragen door middel van een voorlopige clustering van besturen, om zo aandacht te schenken aan de specificiteit.

a) De opmaak van de functiebeschrijvingen

Om te komen tot een goede set van functiebeschrijvingen voor de nieuwe lokale en provinciale topambtenaren, is het noodzakelijk te weten wat er vandaag reeds op het terrein gebeurt. Daartoe werden twee instrumenten gehanteerd: enerzijds een bevraging van huidige functionarissen en mandatarissen en anderzijds een panelgesprek onder deskundige begeleiding waaraan een zo groot mogelijke, representatieve groep van functionarissen deelnam.

De bevraging verliep concreet als volgt: 4 Vlaamse burgemeesters, 4 Vlaamse schepenen en 2 leden van de bestendige deputatie werden onderworpen aan een interview van +/-1.5 uur. Deze mandatarissen werden bevraagd over hun inzichten met betrekking tot de huidige en

toekomstige - wenselijke - gemeentelijke en provinciale organisatie. Eveneens ondergingen 2 secretarissen en 2 ontvangers een diepte-interview van 2-3 uur met betrekking tot de huidige functie en hun visie op de organisatie van de lokale administratie.

De stuurgroep duidde in consensus de geïnterviewden aan, rekening houdend met de grootte en de situering (ligging) van de betrokken gemeenten. De interviews vonden allen plaats in de periode eind november 2003 tot begin januari 2004 op het vertrouwde terrein van de geïnterviewden. Alle kandidaten voor het interview hebben de uitnodiging geaccepteerd en hun medewerking verleend. Een lijst van de geïnterviewde mandatarissen en functiehouders is opgenomen als bijlage.

Om het project ter definiëring van de functiebeschrijvingen en competentieprofielen van lokale en provinciale topambtenaren een zo groot mogelijk draagvlak te geven, werd beslist om de huidige functionarissen te ondervragen en te laten discussiëren via panelgesprekken. Dit zijn groeps gesprekken met telkens een 10-tal functiehouders waar het huidig functioneren werd besproken. Doel was naast het verkrijgen van een aantal praktische gegevens, inzicht te verwerven in de dagdagelijkse beroepsbezigheden van de functionaris: de werkzaamheden, de taakverdeling, de tijdsbesteding, de relatie met andere personeelsleden,... De panelgesprekken werden zo georganiseerd dat functionarissen van gelijkaardige gemeenten in dezelfde cluster zaten. Er werden 4 clusters per functie (dus secretaris en ontvanger) voorzien en gegroepeerd volgens het inwonersaantal:

- cluster 1: tot 10.000 inwoners;
- cluster 2: 10.001-20.000 inwoners;
- cluster 3: 20.001-50.000 inwoners;
- cluster 4: de 11 centrumsteden.

Met betrekking tot de provinciale functionarissen, namen alle 5 provinciegriffiers en 5 provinciale ontvangers deel aan het panelgesprek over hun functie.

De leden van de panelgesprekken met de gemeentelijke functionarissen werden, door de stuurgroep aangeduid, na overleg met de VVSG en de federaties van secretarissen en ontvangers.

De panelgesprekken namen een halve dag in beslag en werden georganiseerd eind november 2003 en begin december 2003 wat de provinciale ambtenaren betreft en eind januari 2004 wat de gemeentelijke ambtenaren betreft. Alle provinciale ambtenaren namen de uitnodiging aan.

In totaal gingen 28 secretarissen en 25 ontvangers in op de uitnodiging voor het panelgesprek. Dit is respectievelijk een bereik van 70% en 62.5%, wat behoorlijk is. Op te merken valt dat de respons het grootst was bij de clusters 2 en 3. Bij cluster 4 (de centrumsteden) kwam 5 op 10 uitgenodigden opdagen.

Als bijlage wordt een lijst met de uitgenodigde gemeentesecretarissen, gemeenteontvangers, provinciegriffiers en provincieontvangers toegevoegd.

De consultants maakten op basis van de interviews en de panelgesprekken een voorstel tot functiebeschrijving op. Dit document werd aan de stuurgroep voorgelegd tijdens haar vergadering van 18 februari 2004. De stuurgroep besprak dit document valideerde de functiebeschrijvingen voor een eerste maal.

Omdat de functiebeschrijvingen de basis vormen voor de ontwikkeling van de competentieprofielen vond de stuurgroep het nuttig de functiebeschrijvingen voor te leggen aan de huidige functionarissen in een panelgesprek, alvorens ze definitief te valideren. (zie verder)

b) De opmaak van de competentieprofielen

Om een competentieprofiel op te maken werd de inbreng van de huidige functionarissen, net zoals bij de aanzet tot opmaak van de functiebeschrijvingen, nuttig en noodzakelijk geacht. Ook hier werd

gekozen voor de vorm van een panelgesprek. Deze vorm laat immers toe om een groep van functionarissen samen te brengen en in groep van gedachten te wisselen om zo tot een vergelijk te komen.

De doelstelling van de panelgesprekken met deze functionarissen was tweërlei: allereerst werd het panel gevraagd om nog opmerkingen en bedenkingen bij de opgemaakte functiebeschrijvingen te geven, nadien werd gevraagd een insteek te leveren voor de opmaak van een competentieprofiel.

Anders dan tijdens de eerste reeks panelgesprekken voor de opmaak van de functiebeschrijvingen, werden deze panels enkel samengesteld volgens de nieuwe functies (de functies die gebruikt worden in het voorontwerp van gemeente- en provinciedecreet). Op deze manier verkregen we 3 clusters voor de gemeentelijke organisaties en 2 clusters voor de provinciale organisatie aangezien de twee financiële functies samen werden genomen.

De samenstelling van de provinciale clusters bestond uit de provinciegriffiers wat de functie van provinciedirecteur betreft en uit de provincieontvangers voor wat de functies van provinciale financieel beheerder en provinciale auditor betreft.

Voor de samenstelling van de 3 clusters voor de gemeentelijke functies (de gemeentedirecteur, de financieel beheerder en de auditor) werd getracht om een zo evenwichtig mogelijke samenstelling na te streven. Dit betekent dat zowel functionarissen van grote als kleine gemeenten aan bod kwamen en dat de 5 Vlaamse provincies in elke cluster vertegenwoordigd waren. Aan de hand van deze criteria stelde de stuurgroep de clusters samen, op voorstel van de VVSG en de federaties van secretarissen en ontvangers. De lijst met de deelnemers is opgenomen als bijlage.

De respons op deze panelgesprekken, die toch vrij intensief waren (de duurtijd was in totaal 1 dag), was behoorlijk namelijk een gemiddelde van 64,5%.

Tijdens de vergadering van de stuurgroep van 24 maart 2004 werden de functiebeschrijvingen, aangepast door de functionarissen tijdens de panelgesprekken, nogmaals besproken, aangepast en gevalideerd. Tijdens diezelfde vergadering werden ook de competentieprofielen van de nieuwe functies voorgesteld, besproken en gevalideerd.

3 Kanttekeningen, opmerkingen en aanbevelingen van de stuurgroep

De stuurgroep is in totaal 5 keer samengekomen met name op 6 november 2003, 18 februari 2004, 24 maart 2004, 20 april 2004 en 12 mei 2004.

De stuurgroep heeft op de eerste vergadering duidelijk gesteld dat de leden van de stuurgroep weliswaar aangeduid werden door hun organisatie maar er niet zetelen 'namens de organisatie'. De leden van de stuurgroep kennen de sector, weten wat er leeft maar de besluitvorming in de stuurgroep is niet bindend voor de betrokken koepelorganisaties. Met de stuurgroep werd getracht een zo breed mogelijk draagvlak te organiseren en te creëren.

Zo hebben de verschillende koepelorganisaties en beroepsfederaties inhoudelijke opmerkingen geformuleerd bij onderdelen van de voorontwerpen van gemeente- en provinciedecreet. Gelet op het opzet van het project, waarbij de voorontwerpen van gemeente- en provinciedecreet als basis genomen worden voor het uitwerken van de functiebeschrijvingen en competentieprofielen, heerst onder de leden van de stuurgroep dan ook geen eenstemmigheid over sommige onderdelen van de functiebeschrijvingen.

Ook de deelnemers aan de panelgesprekken en interviews hebben de kans gekregen om inhoudelijke kritieken te formuleren. Met deze opmerkingen werd ook rekening gehouden.

De **functiebeschrijvingen** werden door Hay Group aangepast aan verschillende opmerkingen. De stuurgroep formuleerde hierbij een aantal aanbevelingen. Toch maakten leden van de stuurgroep ook een aantal kanttekeningen.

- Allereerst is de stuurgroep het principieel eens met de indeling van de gemeentedirecteurs in verschillende categorieën met telkens een aangepaste functiebeschrijving. Zo heeft een gemeentedirecteur van een grote stad andere taken, meer gericht op het managen, dan een gemeentedirecteur van een middelgrote of kleine gemeente;
- Ook de indeling van de financieel beheerder van de gemeente in twee grote types geniet de instemming van de stuurgroep;
- Idem dito wat de indeling van de functie van auditor betreft, namelijk in een functieladder met 4 niveaus: junior-analist, analist, auditor en senior auditor;
- Zoals reeds duidelijk was bij de voorbereidingen van het voorontwerp van gemeente- en provinciedecreet, roept de inhoudelijke invulling van de functiebeschrijving van de auditor heel wat vragen en problemen bij het werkveld op. Daar waar de in de voorontwerpen voorziene inhoudelijke invulling van de functies van directeur op instemming kan rekenen van de lokale actoren, is dit minder het geval voor de functies van financieel beheerder en auditor. Dit heeft vooral te maken met de in het voorontwerp van decreet voorziene bepalingen inzake het verlenen van een visum voor de aanstelling van personeelsleden en voor de financiële verbintenissen. Dit is niet verwonderlijk, aangezien de opmaak van de functiebeschrijvingen en competentieprofielen precies gebeurde op basis van de door de Vlaamse regering goedgekeurde teksten van de voorontwerpen van decreet (supra).

Wat de **competentieprofielen** betreft kunnen de leden van de stuurgroep zich in het algemeen scharen achter de voorgestelde modellen. Wel bevelen zij aan dat deze competentieprofielen niet van bovenhand worden opgelegd. De leden van de stuurgroep achten het zinvol dat de besturen zelf de competentieprofielen van hun personeelsleden opmaken en het proces om daartoe te komen zelf doorlopen. De voorgestelde profielen

zijn zeker waardevol en bieden veel inspiratie maar mogen geen dwingend karakter krijgen. De stuurgroepleden zien het resultaat van dit project als een insteek voor de lokale besturen en provincies. Deze moeten zelf zorgen voor de concrete invulling en de mogelijkheid hebben om eigen accenten te leggen.

De voorstellen van clustering zoals voorgesteld door de consultants zijn voor de stuurgroep slechts een van de vele mogelijke indelingen. De indeling van de gemeenten in 5 clusters volgens het aantal inwoners, de omvang van het budget en het aantal personeelsleden is enkel een werkinstrument voor dit project. Een clustering van gemeenten met per cluster telkens een andere functiebeschrijving en competentieprofiel, is een gegeven dat verregaande gevolgen kan hebben voor de betrokken besturen. Indien men een nieuwe clustering van gemeenten wenst te maken, is een goed onderbouwde en doordachte clustering een noodzaak. Hiervoor is verder studiewerk nodig.

De stuurgroep wenst ook op te merken dat de decreetgever in het kader van de opmaak van de functiebeschrijvingen oog moet hebben voor de tendens van externe **verzelfstandiging** en het op afstand plaatsen van lokale diensten en de mogelijke gevolgen daarvan voor de functiebeschrijving, onder andere het beheren van het budget en de opmaak en opvolging van beheersovereenkomsten. De mate van verzelfstandiging heeft een effect op de resultaatgebieden en het werkvolume van de topambtenaren. Vervolgens vestigt de stuurgroep de aandacht op het feit dat de decreetgever oog dient te hebben voor de ontwikkelingen bij andere bestuurslagen en in het bijzonder bij de OCMW's en dit in het kader van interne billijkheid.

Toelichting van de consultants

Inleiding bij de functiebeschrijvingen en competentieprofielen

Naar aanleiding van het introduceren van een voorontwerp voor een nieuw gemeente- en provinciedecreet, werd door het kabinet van de minister van Binnenlandse Aangelegenheden gevraagd om voor de toekomstige nieuwe topfuncties functiebeschrijvingen en competentieprofielen op te maken.

De functiebeschrijvingen werden opgemaakt door de Hay Group op basis van enerzijds de door de Vlaamse regering goedgekeurde teksten uit het voorstel van decreet en anderzijds op basis van de informatie verkregen uit een aantal interviews en/of panelgesprekken met politici (burgemeesters, schepenen, gedeputeerden) en huidige functiehouders (gemeentesecretarissen en -ontvangers, provinciegriffiers en -ontvangers). De competentieprofielen werden opgemaakt door Quintessence Consulting. De beschrijvingen werden finaal gevalideerd door een stuurgroep. In addendum vindt men de samenstelling van de stuurgroep en de namen van de deelnemers aan de interviews en panelgesprekken.

Zes nieuwe functies werden beschreven: **de gemeentedirecteur, de financieel beheerder van de gemeente, de gemeentelijke auditor, de provinciedirecteur, de financieel beheerder van de provincie en de provinciaal auditor**. De functie van adjunct gemeentedirecteur werd niet beschreven omdat de invulling van deze functie, naargelang de noden en/of naargelang de competenties en ambities van de functiehouders, van gemeente tot gemeente kan verschillen. Dit kan dus ter plaatse ingevuld worden.

De functiebeschrijving geeft aan wat, welke resultaten (in algemeen geformuleerde termen) er van de functiehouder verwacht worden, zonder dit concreet, onder de vorm van prestatiecriteria of doelstellingen, in te vullen. De competentieprofielen geven aan welke kennis, vaardigheden en gedragscompetenties nodig zijn om de functie goed, met succes te kunnen uitoefenen.

Elke **functiebeschrijving** omvat volgende rubrieken:

- **De organisatiecontext:** een korte beschrijving van het soort organisatiestructuur waarin de functie zal opereren.
- **Het doel van de functie:** in één zin de wezenlijke bestaansreden van de functie.
- **De resultaatgebieden:** de kerndomeinen waarop men van de functie resultaten verwacht. Elk resultaatgebied omschrijft wat de functiehouder op dat domein doet en met welk doel. Soms wordt ook een specifieke context of een beperking aangegeven.
- Per resultaatgebied worden een aantal **voorbeelden van activiteiten** gegeven om de inhoud van het resultaatgebied te illustreren, te verduidelijken.
- Voor een aantal functies, de **'differentiërende factoren'**: dit zijn de criteria die geleid hebben tot het clusteren van een aantal functies in verschillende niveaus en die gebruikt werden voor het bepalen van de relatieve 'zwaarte' van de functie, het functiegewicht.

Elk **competentieprofiel** omvat een beperkt aantal competenties. Eerst zijn er de vier 'waardengebonden' competenties die door de Vlaamse regering gevalideerd werden als zijnde belangrijk voor elke Vlaamse ambtenaar; vervolgens zijn er een beperkt aantal competenties die 'cruciaal' zijn om de functie goed te kunnen uitoefenen. Per competentie zijn er volgende rubrieken:

- Een **definitie** van de competentie
- De **gedragsindicatoren**, opgebouwd in niveaus: dit zijn voorbeelden van gedrag die typisch zijn voor iemand die de competentie bezit. De voorbeelden van gedrag zijn cumulatief opgebouwd; dit wil zeggen dat in de hogere niveaus telkens gedrag beschreven wordt van iemand die de competentie in hogere mate bezit en dat hierbij verondersteld wordt dat iemand die functioneert op bijvoorbeeld een niveau 3, ook het gedrag op de niveaus 1 en 2 vertoont.

Deze beschrijvingen zijn niet te nemen of te laten en zullen ook niet in het decreet verankerd worden. Men kan ze beschouwen als een aantal 'modellen', een aantal 'generieke' beschrijvingen waarvan de inhoud, naargelang de gemeente of provincie, nog in mindere of meerdere mate kan aangepast worden. Zij vormen een goede basis om beschrijvingen 'op maat' te maken voor elke gemeente of provincie. Zo zullen sommige 'voorbeelden van activiteiten' niet steeds voor elke functiehouder geldig zijn; ze zijn trouwens ook niet limitatief; vandaar telkens de drie puntjes (...) achteraan. Zij dienen zeker niet gezien te worden als een checklist voor een functioneringsevaluatie! Zo kan ook bij de competentieprofielen, afhankelijk van de specifieke visie, missie, doelstellingen die de gemeente of provincie zich gesteld heeft, bijvoorbeeld één of andere specifieke competentie aangepast of toegevoegd worden. Lokale accenten moeten dus mogelijk blijven! Men dient er echter op te letten dat er niet te veel competenties in het profiel opgenomen worden; 10 à 12 vormen zowat het werkbaar maximum.

Globaal genomen geeft de som van de resultaatgebieden echter wel een goed beeld van wat er van deze nieuwe functies mag verwacht worden en geven de competentieprofielen een goed beeld van de competenties die zullen nodig zijn om deze functies met maximale kans op slagen goed te kunnen uitvoeren. In die zin zijn deze functiebeschrijvingen en competentieprofielen dan ook als dusdanig bruikbaar voor alle Human Resources toepassingen: voor rekrutering en selectie, voor vorming en ontwikkeling, prestatiebeheer en functioneringsevaluatie, voor mobiliteit, beloningsbeleid, etc.

Het is duidelijk dat er een aantal **randvoorwaarden** zullen zijn opdat de functiehouders deze functies, conform deze beschrijvingen zouden kunnen uitvoeren. Van de kant van de politici zal respect moeten opgebracht worden voor de nieuwe invulling die via het decreet aan deze functies gegeven werd. Zij zullen met name aan de term 'dagelijks bestuur' een ruime invulling moeten geven en zorgen voor een voldoende ruime delegatie, zodat het management de hier beschreven rollen ook echt kan uitvoeren en zijn verantwoordelijkheid kan opnemen. Uiteraard zal het management het primaat van de politiek moeten respecteren en zich loyaal opstellen ten aanzien van de beleidsopties die door de besturen genomen werden.

Wanneer men straks, na goedkeuring van het decreet, deze functiebeschrijvingen en competentieprofielen in de gemeenten en provinciën wil introduceren, dan is het belangrijk dat hierover eerst een zinvolle discussie gevoerd wordt met alle betrokkenen, politici én topambtenaren. Deze discussie kan nog het best gekaderd worden binnen de decretaal voorziene 'afsprakennota' tussen politiek en administratie. Zo kan, in functie van de visie, missie en doelstellingen van de gemeente of provincie, ten gronde besproken wordt wat men ter plekke zelf van deze functies verwacht. De hierna volgende beschrijvingen zijn generiek. Ook al zijn ze in consensus door een stuurgroep met gezagvolle deskundigen uit het werkveld gevalideerd, na ruime inspraak van de 'basis', toch moeten

eventuele lokale accenten er hun plaats kunnen krijgen. Het proces dat het lokale bestuur zal doormaken om dit concreet in te vullen is essentieel opdat deze functiebeschrijvingen en -profielen geen 'theoretische modellen' worden, maar opdat ze ter plaatse gedragen en gebruikt worden door alle betrokkenen. Mocht u over deze beschrijvingen of over het proces om deze in uw gemeente of provincie te introduceren nog bijkomende vragen hebben of informatie wensen, dan kan dit bij de Hay Group of bij Quintessence Consulting

Rudy Vansevenant
Hay Group



Lou Van Beirendonck
Quintessence consulting



De gemeentedirecteur

Functiebeschrijving

Gemeentedirecteur

Rubrieken

A Context: de onderliggende organisatiestructuur

B Doel van de functie

C Resultaatgebieden

1 *Organisatie en werkingsprocessen*

2 *Strategische beleidsvoorbereiding: strategische nota, meerjarenplanning, budget*

3 *Operationele beleidsvoorbereiding*

4 *Beleidsuitvoering en dienstverlening aan de bevolking*

5 *Personeelsbeleid*

6 *Budgethouderschap en interne controle*

7 *Interne contacten- de rol van 'toediener van olie in het raderwerk'*

8 *Externe contacten*

9 *Paragemeentelijke organisaties en intercommunales*

D Eerste voorstel tot clustering via een aantal "differentiërende factoren"

A Context: de onderliggende organisatiestructuur (de realiteit van vandaag)

De organisatiestructuur (het organogram) van de gemeentelijke administratie wordt, op voorstel van de gemeentedirecteur en in overleg met het management team, vastgelegd door de gemeenteraad. Deze structuur kan dus gemeente per gemeente, uiteraard ook in functie van de grootte, verschillend zijn.

Vandaag ziet men in de praktijk twee organisatietypes: één met een vlakke organisatiestructuur met vele afzonderlijke diensten of één waarbij deze kleinere diensten geclusterd werden binnen enkel grotere entiteiten, waarvan de 'coördinatoren' dan rechtstreeks aan de gemeentedirecteur rapporteren. Typisch vinden wij bijvoorbeeld:

- Een aantal 'ondersteunende' diensten, soms samengebracht onder één leidinggevende onder de noemer 'Financiën & administratie' of 'Algemene zaken'; dit omvat bijvoorbeeld:
 - Personeel / Human Resources
 - Informatica
 - Patrimonium & Logistiek
 - Juridische dienst
 - en soms ook
 - De technische diensten (infrastructuur, onderhoud gebouwen, ...)
 - De financiële dienst maakt hier soms deel van uit, doch meestal vormt dit een afzonderlijke entiteit o.l.v. de functie van 'ontvanger'
- Eén of enkele 'staf' diensten, bijvoorbeeld:
 - Organisatie- en beleidsondersteuning
 - Dienst preventie en bescherming
 - Communicatie
 - ...
- Een aantal operationele - , 'lijn'- of beleidsdiensten, die dan vaak op de één of andere manier geclusterd worden in grotere eenheden, met als typische voorbeelden:
 - Grondgebiedzaken:
 - Technische diensten
 - Ruimtelijke ordening
 - Wegen en verkeer

- Milieu
- Groenbeheer
- Burgerzaken:
 - Bevolking en burgerlijke stand
- Welzijnszaken:
 - Cultuur
 - Welzijn & sport
 - Jeugd
 - Bibliotheek
- En verder, naargelang de gemeente, diensten als:
 - Toerisme
 - Sociale en economische dienstverlening
 - Stedelijk onderwijs
 - Brandweer
 - ...

Daarenboven hebben grotere gemeenten vaak ook een aantal gewone en/of autonome gemeentebedrijven en/of gemeentelijke VZW's en zijn vele gemeenten ook verantwoordelijk voor de gemeentelijke of meergemeentelijke politiezone. Daarnaast worden de gemeenten ook vertegenwoordigd in één of meerdere intercommunales. De gemeentedirecteur ondersteunt het gemeentebestuur bij het aansturen van deze organisaties bijv. via het opmaken van voorstellen tot beheersovereenkomsten, het opvolgen van de performance van deze organisaties, het verzekeren van een goede coördinatie en afstemming, het verlenen van advies, etc.)

In een aantal grote steden (Antwerpen, Gent bij uitstek) komt daar nog een belangrijke gebied- of districtswerking bij, waarbij een aantal diensten in de deelgemeenten aangeboden worden. Ook hier zorgt de gemeentedirecteur voor een goede coördinatie en afstemming met de centrale administratie.

B Doel van de functie

Leiden (plannen, organiseren, opvolgen en coördineren) van de activiteiten van een netwerk van gemeentelijke organisaties en instellingen, teneinde het gemeentebestuur te ondersteunen bij het realiseren van de vooropgestelde doelstellingen en een adequate dienstverlening aan de bevolking te verzekeren.

C Resultaatgebieden

1 Organisatie en werkingsprocessen

Binnen het door de raad goedgekeurde organogram en, in overleg met het managementteam, uittekenen en onderhouden van een adequate organisatiestructuur en efficiënte werkingsprocessen teneinde het realiseren van de doelstellingen van het bestuur te bevorderen en een kwalitatieve dienstverlening aan de bevolking te verzekeren.

Voorbeelden van activiteiten:

- Namens het managementteam, opmaken en negotiëren van een afsprakennota (verduidelijking van de samenwerkingsmodaliteiten tussen bestuur en administratie)
- Een voorontwerp van het organogram van de gemeentelijke administratie opmaken (inclusief voor de paragemeentelijke organisaties en voor de grote steden, inclusief de gebied- of districtwerking)
- Instaan voor het opmaken van het personeelsbehoeftenplan
- Instaan voor het opmaken van een voorstel voor de personeelsformatie
- Binnen het kader van de algemene regelgeving, opgesteld door de Vlaamse overheid, instaan voor het uitwerken van een voorstel voor de rechtspositieregeling van het personeel
- Al deze voorstellen bespreken met en laten goedkeuren door het college en de gemeenteraad en instaan voor de implementatie ervan
- Instaan voor het opzetten en onderhouden van systemen om de kwaliteit van de dienstverlening te volgen en te verbeteren (o.a. voor de loketfunctie)
- Regelmatig de werkingsprocessen van de organisatie (laten) evalueren en zonodig bijsturen
- ...

2 Strategische beleidsvoorbereiding: de strategische nota, de meerjarenplanning, het budget

Op basis van de prioriteiten van het College, en in overleg met het managementteam, opmaken van een voorstel voor de strategische nota en de meerjarenplanning, het jaarlijks budget en de budgetwijzigingen, teneinde voor het bestuur en de administratie een kader te creëren dat richting geeft bij het nemen van de dagelijkse operationele beslissingen en acties.

Voorbeelden van activiteiten:

- Samen met het management team het voorstel van strategische nota en meerjarenplanning opmaken
- Toezien op een goede integratie van het financiële luik, opgemaakt door de financieel beheerder, in het geheel van de strategische nota
- Jaarlijks een voorstel van beleidsnota (laten) opmaken en toezien op een goede integratie van de budgettaire aspecten, opgemaakt door de financieel beheerder
- Deze voorstellen van plannen en budgetten bespreken met het college, eventueel op de gemeenteraad toelichten, bespreken en, na eventuele bijsturing, laten goedkeuren
- ...

3 Operationele beleidsvoorbereiding

In overleg met of via de diensthoofden alle documenten die aan de gemeenteraad, de commissies of het college worden voorgelegd, voorbereiden, teneinde een vlotte en effectieve behandeling en besluitvorming te bevorderen en de wettelijkheid en regelmatigheid te verzekeren.

Voorbeelden van activiteiten:

- Eventueel met hulp van de medewerkers en in overleg met de burgemeester of respectievelijk de voorzitter van de gemeenteraad de agenda van het college en de gemeenteraad vastleggen
- Een adequate voorbereiding verzekeren van de dossiers die op het college gebracht worden en van de ontwerpen van besluit voor de gemeenteraad
- De vergaderingen van de raad, van het college en eventueel ook deze van de commissies bijwonen
- De raad, het college en de burgemeester op bestuurskundig en juridisch vlak adviseren, hen de gevolgen van hun beslissingen op financieel vlak, op vlak van personeel & organisatie, e.a. aantonen - zowel op korte als op lange termijn - en eventueel alternatieven formuleren
- Zelf voorstellen of adviezen formuleren om het gemeentebestuur te verbeteren of te professionaliseren
- De leden van het management team stimuleren om, vanuit de ervaring met de beleidsuitvoering, op hun domein relevante beleidsvoorstellen te formuleren, in lijn met de bestuursakkoorden
- ...

4 *Beleidsuitvoering en dienstverlening aan de bevolking*

Plannen, organiseren, opvolgen en evalueren van de dagelijkse werking van de administratie, teneinde de korte- en lange termijn doelstellingen van het bestuur te helpen realiseren en een effectieve en efficiënte dienstverlening aan de bevolking te verzekeren.

Voorbeelden van activiteiten:

- Het managementteam leiden (de vergaderingen voorzitten, mee de prioriteiten bepalen, de grote lijnen uitzetten, ...)
- De diensthoofden en andere directe medewerkers aansturen
- De uitvoering van de beslissingen van de gemeenteraad en het college verzekeren
- Belangrijke (strategische-, verandering-) projecten opzetten, leiden, sponsoren, ...
- Bijdragen tot het aansturen van de paragemeentelijke organisaties (VZW's, gemeentebedrijven, scholen, ...)
- Coördineren van dienstoverschrijdende dossiers, eventueel zelf moeilijke / probleem dossiers oplossen of vooruit helpen
- Toezien op het uitvoeren van administratieve sancties
- Instaan voor de voorbereiding en de tijdige verspreiding van de documenten aan alle belang- en rechthebbenden
- Instaan voor alle andere wettelijke, statutaire opdrachten (o.a. de organisatie van de briefwisseling en het gemeentelijk archief, de notulering bij de zittingen van het college of van de raadszittingen of het verzorgen van eindredactie, ...)
- ...

5 *Personeelsmanagement*

Met respect voor het wettelijk en decretaal kader, het personeelsmanagement aansturen en implementeren, opdat de gemeentelijke administratie steeds zou kunnen beschikken over voldoende, competente en gemotiveerde medewerkers, nodig om haar opdracht en doelstellingen te realiseren.

Voorbeelden van activiteiten:

- Instaan voor het opzetten van adequate HR processen (selectie & rekrutering, vorming & ontwikkeling, beoordeling, loopbaanmanagement, ...)
- In overleg met bestuur en managementteam werken aan een geschikte organisatiecultuur (bijv. de 'organisatiewaarden' specificeren, promoten en hierbij zelf een voorbeeldfunctie vervullen)
- Zorgen voor een efficiënte en motiverende delegatie van bevoegdheden naar de leidinggevenden
- Afspraken maken, doelstellingen overeenkomen met de 'diensthoofden', functioneringsgesprekken houden, hen coachen, hun prestaties evalueren, ...
- De eigen medewerkers kansen bieden tot vorming en ontwikkeling
- Deelnemen aan of voorzitten van het syndicaal overleg (BOC) en instaan voor een goed sociaal klimaat in de organisatie

- Zelf betrokken zijn bij de selectie en werving van (top)functies in de gemeentelijke administratie
- Veranderingsprocessen trekken of als sponsor fungeren
- Aandacht hebben voor het welzijn op het werk (stress, pesten, gelijke kansen, ...)
- Verzekeren dat de leidinggevenden op een goede manier het personeelsbeleid uitvoeren binnen hun diensten
- Regelmatig informele contacten met het personeel onderhouden ('management by walking around')
-

6 *Budgethouderschap en interne controle*

Conform de afspraken met de gemeenteraad, optreden als budgethouder voor het 'dagelijks bestuur' en, samen met de financieel beheerder en de auditor, een systeem van interne controle opzetten, teneinde een effectieve, efficiënte en kostenbewuste werking van de organisatie te verzekeren.

Voorbeelden van activiteiten:

- In overleg met de financieel beheerder, (instaan voor het) opzetten van de interne controlemechanismen
- Maximaal het budgethouderschap en de verantwoordelijkheid hiermee gepaard gaande delegeren aan onderliggende functies
- Minstens éénmaal per kwartaal aan de gemeentelijk auditor over de uitvoering van het budgethouderschap rapporteren
- Instaan voor het opmaken van de jaarlijkse inventaris van bezittingen, vordering, schulden en verplichtingen van de gemeente, ...
- Instaan voor het consolideren van de gegevens van deze inventarisatie met de bevindingen van de auditor
- ...

7 *Interne contacten - de rol van 'toediener van olie in het raderwerk'*

Afstemmen van de werking van de gemeentelijke administratie met de verschillende politieke en andere actoren teneinde, door een goede communicatie en het nastreven van consensus, een effectief en efficiënt politiek en ambtelijk bestuur te bevorderen.

Voorbeelden van activiteiten:

- Op voorhand met de burgemeester de agenda van het college bespreken of andere dossiers met hem doornemen
- Met de voorzitter van de gemeenteraad de agenda van de zittingen bespreken
- De besprekingen en beslissingen van de gemeenteraad en van het college terugkoppelen naar de administratie (en omgekeerd)
- Bepaalde voorstellen op voorhand bilateraal aftoetsen
- Een goed overleg en coördinatie met de gebied- of districtraden en de decentrale administratie in de deelgemeenten verzekeren

- Waken over de scheiding tussen politiek en administratie, het respecteren van elkaars rol
- Conflicten tussen partijen helpen oplossen
- Interne overlegvergaderingen of commissies voorzitten of bijwonen (o.a. de begrotingscommissie)
- Instaan voor een adequate interne communicatie, /-politiek, /-beleid
- De informatie- doorstroming en uitwisseling tussen alle actoren bevorderen, stimuleren
- ...

8 *Externe contacten*

Onderhouden van goede externe contacten met relevante personen of instanties en de organisatie vertegenwoordigen, teneinde de werking van het gemeentebestuur te faciliteren en/of haar belangen te verdedigen.

Voorbeelden van activiteiten:

- Goede contacten verzekeren met de toezichthoudende overheid (afstemming, informatie-uitwisseling, verkrijgen van advies)
- Goede contacten onderhouden met collegae van andere gemeenten; formeel (intergemeentelijke samenwerkingsverbanden) of informeel (uitwisseling van ervaring, advies, ...)
- Met de VVSG dossiers van algemeen belang bespreken of op elkaar afstemmen
- Zelf of via de medewerkers contacten onderhouden met externe experts (advocaten, projectontwikkelaars, studiebureaus, consultants, ...)
- In het algemeen, netwerken uitbouwen met actoren die bij de werking van de gemeentelijke overheid (kunnen) betrokken zijn, bijv. VDAB
- Instaan voor een adequate externe communicatie en public relations
- Het gemeentebestuur of de gemeentelijke administratie vertegenwoordigen in diverse organisaties of op evenementen, fora, ...
- ...

9 *Paragemeentelijke organisaties en intercommunales*

Het gemeentebestuur ondersteunen bij het aansturen van de paragemeentelijke organisaties, teneinde een effectieve en efficiënte (samen)werking (met) van deze organisaties te verzekeren.

Voorbeelden van activiteiten:

- Het gemeentebestuur ondersteunen bij het aansturen van de gemeentelijke VZW's, (autonome) gemeentebedrijven, de kerkfabriek, de politiezone, etc. (voorstel van de beheersovereenkomsten, afstemming met, adviesverlening, opvolging, toezicht en controle, ...)

- Het overleg met het OCMW structureren en een goede samenwerking bevorderen
- Goede contacten verzekeren met de intercommunales (om de belangen van de gemeente veilig te stellen)
- ...

D Eerste voorstel tot clustering via een aantal 'differentiërende factoren'

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5
Cijfergegevens					
• aantal inwoners (*)	< 4.000	4.000 – 22.000	22.000 – 50.000	50.000 – 120.000	220.000 – 450.000
• aantal medewerkers (vte)	< 30	30 – 200	200 – 500	500 – 1.700	3.400 – 7.500
• gecorrigeerd budget (miljoen Euro)	< 2.5	2.5 – 15.5	15.5 – 45	45 – 130	385 – 810
Organisatiestructuur en processen	Is beperkt (veelal eenmalig)	Is beperkt (veelal eenmalig)	Regelmatig aandacht voor optimalisatie	Permanent aandacht voor optimalisatie	Opvolging door gespecialiseerde dienst; Zelf 'aandacht voor ...'
Beleidsvoorbereiding					
• voorbereiding college	Zelf dossiers voorbereiden	DH bereiden dossiers voor; nazicht door GD	DH bereiden dossiers voor; nazicht door GD	DH bereiden dossiers voor; nazicht door adjunct GD of GD zelf	DH bereiden dossiers voor; nazicht door adjunct GD: validatie door GD
• agenda	Zelf opmaken	Zelf opmaken	Zelf opmaken	Adjunct GD of zelf opmaken + sowieso de eindverantwoordelijke id	Adjunct GD; valideren door GD + eindverantwoordelijke id
• notulen	Zelf notuleren	Zelf notuleren of eindredactie	Zelf notuleren of eindredactie	Adjunct GD of GD eindredactie	Verantwoordelijk voor eindredactie

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5
Beleidsuitvoering					
• dagelijkse werkverdeling	GD zelf	Via de DH	Via ondergeschikt leidinggevenden	Via ondergeschikt leidinggevenden	Via ondergeschikt leidinggevenden die dan ter plaatse verder kunnen ingevuld worden, mits toch het inbouwen van enige zekerheid (bijv. m.b.t. delegatie, objectiviteit van de evaluatie, etc ...)
• belangrijke courante dossiers	Zelf behandelen	Eventueel hulp bieden; zelf behandelen (bij afwezigheid van DH)	via DH en 'de lijn' ;evt. coachen, advies geven, knopen doorhakken	Via DH door 'de lijn'	Via DH door 'de lijn'
• specifieke, moeilijke of probleemdossiers	Zelf behandelen	Zelf behandelen of hulp bieden	Coachen, advies geven, knopen doorhakken, ...	Coachen, advies geven, knopen doorhakken, ...	Advies en/of beslissing bij uitzonderlijk zware dossiers
• belangrijke (nieuwe) projecten	Zelf leiden	Zelf leiden of coachen	Zelf leiden of coachen	Sponsoren + zelf opvolgen	Sponsoren + de allerbelangrijkste zelf opvolgen
• paragemeentelijke organisaties	Niet relevant	Niet of minder relevant	Mee aansturen, opvolgen, controleren van VZW's, gemeentebedrijven, ...	Mee aansturen, opvolgen, controleren van VZW's, gemeentebedrijven, ...	+ aansturen, opvolgen, van de district- of gebiedswerking

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5
Personeelsbeleid					
• focus op ...	Uitvoeren	Uitvoeren	Mee het personeelsbeleid vorm geven + de uitvoering verzekeren	Mee het personeelsbeleid vorm geven + de uitvoering verzekeren	Verzekeren dat er een adequaat personeelsbeleid is
• functioneringsproblemen met individuen	Zelf oplossen	Zelf oplossen of via DH	Probleem met DH, zelf oplossen; met andere personeelsleden, via de DH oplossen	Probleem met DH, zelf oplossen; met andere personeelsleden, via de DH en 'de lijn' oplossen	Probleem met DH, zelf oplossen; met andere personeelsleden, via de DH en 'de lijn' oplossen
• interne communicatie	Rechtsreeks met alle medewerkers	Via DH en bijv. een algemene vergadering van tijd tot tijd	Via DH en 'de lijn' & personeelsblad	Via DH en 'de lijn' + politiek i.v.m. interne communicatie bepalen	Via DH en 'de lijn' + grote beleidslijnen i.v.m. interne communicatie bepalen
Management team					
• focus op ...	Zeer korte termijn (de dagelijkse werking) Operationeel	Zeer korte termijn en korte termijn (1 jaar) Operationeel	Korte termijn (1 jaar) Operationeel	Korte en middellange termijn (legislatuur) Operationeel & strategisch	Middellange termijn en lange termijn (> legislatuur) Strategisch

(*) Deze cijfers zijn een eerste benadering en nog te verfijnen na een grondiger studie

Gebruikte afkortingen: GD = gemeentedirecteur, DH = diensthoofd

Competentieprofiel

Gemeentedirecteur (cluster 1)

1 Achtergrondinformatie

Met het oog op het vastleggen van het gewenste competentieprofiel voor de functie van "Gemeentedirecteur (cluster 1)" heeft er op 5 maart 2004 een panelgesprek met Gemeentesecretarissen plaatsgehad. Dit werd begeleid door Werner Smet - Senior Consultant van Quintessence Consulting.

Als basis voor het competentieprofiel werd de functiebeschrijving gebruikt, aangevuld met de persoonlijke inbreng van de deelnemers aan het panelgesprek. De deelnemers aan het panelgesprek hebben zowel de competenties als het competentieniveau bepaald. Hierbij werd er telkens rekening gehouden met het minimale instapniveau nodig om de functie op een "goede" manier in te vullen. Vervolgens werd de consistentie van de competentieprofielen tussen de verschillende topfuncties van gemeenten en provincies nagegaan. Als basis voor het bepalen van de niet-technische competenties is het competentiewoordenboek¹ van de Vlaamse Overheid gebruikt.

Het competentieprofiel bestaat uit kennisgebonden en niet-technische competenties. Voor wat betreft de niet-technische competenties zijn er tien competenties gedefinieerd. Voor elk van deze competenties is er een competentieniveau en bijhorende algemene gedragsindicatoren weergegeven.

Gemeenten kunnen ervoor opteren om de eigenheid van hun eigen organisatie tot uiting te laten komen in het competentieprofiel. Hiervoor bestaan verschillende mogelijkheden:

- Het vertalen van de competenties: bv. Betrouwbaarheid 'consequent en correct handelen' door integriteit
- Het competentieprofiel aanvullen met organisatiespecifieke competenties
- Het concretiseren van de indicatoren naar de eigen realiteit

Het competentieprofiel bestaat uit 4 generieke competenties (die algemeen geldend zijn voor de topfuncties bij gemeenten en provincies), aangevuld met 6 functiespecifieke competenties.

Naast de niet-technische competenties vindt u ook nog de kennisgebonden competenties terug.

1 Het competentiewoordenboek van de Vlaamse overheid voor de niet technische competenties kan u terugvinden op:
<http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/competentiemanagement/bijlage/competentiewoordenboek.doc>

2 Resultaten

I Niet-technische competenties

Generieke competenties

Voortdurend verbeteren

Voortdurend verbeteren van het eigen functioneren en van de werking van de dienst/afdeling, door de bereidheid om te leren en mee te groeien met veranderingen

Niveau III: Leert over andere vakgebieden, methodes, technieken en werkt actief mee aan het verbeteren van de werking van de dienst

Indicatoren:

- Heeft belangstelling voor 'aanverwante' onderwerpen om zijn/haar kennis te verruimen
- Benut informatie afkomstig uit andere vakgebieden om de eigen aanpak en werking te optimaliseren
- Onderkent de impact van nieuwe processen, technieken, methodes in andere vakgebieden op de eigen werking
- Stuurt de eigen werking pro-actief bij in functie van wijzigingen op het niveau van de afdeling
- Zoekt actief naar mogelijke verbeteringen die de eigen functie en het eigen takenpakket overstijgen

Klantgerichtheid

Met het oog op het dienen van het algemeen belang, de legitieme behoeften van verschillende soorten (interne en externe) klanten onderkennen en er adequaat op reageren

Niveau I: Reageert vriendelijk, adequaat en correct op vragen van klanten

Indicatoren:

- Blijft beleefd bij klachten
- Tracht zelf een antwoord te geven op een vraag of klacht. Verwijst zo nodig door of zoekt hulp
- Verleent een correcte service aan alle klanten, ongeacht hun afkomst geslacht, leeftijd, handicap enz. (b.v. houdt de wachttijd voor een klant minimaal, voert stipt uit wat werd vooropgesteld, levert duidelijke producten af, neemt een lage-drempel-houding aan, is beschikbaar en bereikbaar)

- Stelt zich hulpvaardig op
- Reageert snel en gepast op vragen van klanten

Samenwerken

Een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat op niveau van een team, entiteit of de organisatie, ook wanneer dit niet onmiddellijk van persoonlijk belang is

Niveau II: Helpt anderen en pleegt overleg

Indicatoren:

- Steunt de voorstellen van anderen en bouwt daarop voort om tot een gezamenlijk resultaat te komen
- Stemt de eigen inbreng/prioriteiten/aanpak af op de noden van de groep
- Houdt rekening met de gevoeligheden en met de verscheidenheid in mensen
- Biedt hulp aan bij problemen, ook al valt de taak niet onder de eigen opdracht
- Be vraagt spontaan en pro-actief de mening van anderen

Bijkomende informatie:

De Gemeentedirecteur (cluster 1) is lid van het managementteam en zal in het managementteam het beleid binnen de gemeente moeten implementeren. Verder zijn er nog heel wat formele en informele samenwerkingsverbanden met het college, de gemeenteraad en andere relevante factoren voor de gemeente.

Betrouwbaarheid 'consequent en correct handelen'

Handelen vanuit de codes van integriteit, zorgvuldigheid, objectiviteit, gelijke behandeling, correctheid en transparantie uitgaande van de basisregels, sociale en ethische normen (diversiteit, milieuzorg...). Afspraken nakomen en zijn/haar verantwoordelijkheid opnemen

Niveau II: Brengt sociale en ethische normen in de praktijk

Indicatoren:

- Neemt de verantwoordelijkheid op voor het eigen handelen (past geen paraplu politiek toe)
- Leeft de deontologie na die eigen is aan de functie of het functieniveau
- Spreekt anderen erop aan wanneer hun handelen niet conform is met bestaande regels en afspraken

- Handelt consequent: neemt in gelijkaardige omstandigheden gelijkaardige standpunten in/houding aan
- Kan inschatten of informatie al dan niet verder kan/mag verspreid worden
- Vertoont voorbeeldgedrag rond basisregels en afspraken

Persoonsgerelateerd gedrag

Organisatiebetrokkenheid

Zich verbonden tonen met de organisatie, taak en beroep; de belangen ervan verdedigen bij anderen

Niveau I: Handelt overeenkomstig de waarden en doelstellingen van de organisatie

Indicatoren:

- Staat achter beslissingen die voor de entiteit nuttig zijn, zelfs als die minder populair of controversieel zijn of persoonlijk ongunstig uitvallen
- Voert de richtlijnen uit, ook al komen die niet overeen met de eigen belangen
- Toont belangstelling voor de organisatie/entiteit (b.v. informeert zich regelmatig,...)
- Reageert correct en loyaal wanneer buitenstaanders, klanten enz. kritiek uiten op de organisatie
- Respecteert de binnen de organisatie/entiteit bestaande afspraken en procedures

Interpersoonlijk gedrag

Overtuigingskracht

Instemming verkrijgen voor een mening, aanpak of visie door het gebruik van goed onderbouwde argumenten, door de dialoog en het overleg aan te gaan, door het gepast aanwenden van autoriteit (bevoegdheid en deskundigheid) en door het uitbouwen van gepaste strategieën

Niveau II: Overtuigt door inhoud én aanpak

Indicatoren:

- Reageert adequaat en niet defensief op negatieve reacties of weerstand
- Toont begrip voor meningen en standpunten van anderen
- Enthousiasmeert anderen bij het verdedigen van de eigen voorstellen en ideeën

- Brengt zijn/haar argumenten scherp onder woorden
- Brengt een persoonlijke en genuanceerde argumentatie naar voren

Bijkomende informatie:

De Gemeentedirecteur (cluster 1) zal zijn/haar functie pas ten volle kunnen waarmaken indien hij/zij voldoende geloofwaardigheid en impact verwerft, vandaar het belang om deze geloofwaardigheid en impact te verwerven zowel door de inhoudelijke boodschap als door de wijze waarop deze naar voren gebracht wordt.

360° inlevingsvermogen

Het vermogen om uitgesproken en onuitgesproken informatie op te pikken en adequaat daarop te reageren, en dit zowel ten aanzien van medewerkers, collega's, klanten, hiërarchie ...

Niveau II: Reageert (via houding en handelen) adequaat op door anderen geuite gedachten, gevoelens, behoeften, verwachtingen

Indicatoren:

- Communiceert begrip voor de gevoelens, de behoeften en de belangen van de ander
- Toont begrip door het eigen non-verbaal gedrag
- Houdt bij beleidsvoorbereiding rekening met de standpunten van relevante actoren
- Toont begrip voor de reacties van anderen ten aanzien van een bepaalde situatie
- Gaat adequaat in op persoonlijke en/of emotionele boodschappen

Bijkomende informatie:

Deze competentie komt tot uiting op twee niveaus. Enerzijds het aanvoelen van de al dan niet rechtstreeks geuite hints en/of nuanceverschillen en door er gedragsmatig op een efficiënte wijze op in te spelen, anderzijds door de impact van zijn eigen denken en handelen en van zijn/haar gedrags- en communicatiestijl ook de anderen te kunnen inschatten.

Omgaan met informatie

Synthetisch denken (oordeelsvorming)

Meningen uiten en zicht hebben op de consequenties ervan, op basis van een afweging van relevante criteria

Niveau II: Neemt standpunten in en overziet de verdergaande consequenties daarvan

Indicatoren:

- Komt tot een gefundeerd oordeel rekening houdend met consequenties
- Betrekt mogelijke neveneffecten of consequenties van standpunten in zijn/haar overwegingen
- Motiveert en beargumenteert het eigen oordeel of de beslissing
- Neemt ten aanzien van problemen of situaties een persoonlijk standpunt in
- Neemt standpunten in op basis van onvolledige maar voldoende informatie

Probleemoplossend gedrag

Resultaatgerichtheid

Het ondernemen van concrete en gerichte acties met het oog op het behalen en/of overstijgen van doelstellingen

Niveau I: Werkt gericht en actief aan het bereiken van de vooropgestelde doelen

Indicatoren:

- Formuleert de eigen doelstellingen in termen van concreet gedrag (meetbaar resultaat, voorzien van een deadline)
- Geeft aan de hand van concrete acties aan hoe de doelen zullen bereikt worden (wie, wat, wanneer)
- Evalueert op regelmatige momenten de stand van zaken ten opzichte van de beoogde doelstelling
- Neemt actie om bij te sturen wanneer de doelstellingen in het gedrang komen
- Zoekt spontaan alternatieven wanneer een bepaalde actie niet tot het beoogde resultaat heeft geleid

Flexibel gedrag

De eigen gedragsstijl kunnen veranderen teneinde een gesteld doel te bereiken. In verschillende situaties of ten aanzien van verschillende personen op een efficiënte wijze zijn/haar gedrag kunnen aanpassen

Niveau I: Past zijn/haar aanpak en/of gedrag aan indien de concrete situatie dit vereist

Indicatoren:

- Verandert agenda en operationele planning in functie van tijdsdruk, nieuwe prioriteiten, dringende vragen of behoeften
- Verhoogt het werktempo, indien de omstandigheden dit vragen (vb. wijzigende deadline, tegenslagen, plots bijkomende taken, ...)
- Zoekt tijdig een alternatieve oplossing/aanpak indien blijkt dat de gekozen aanpak niet geschikt was
- Is bereid taken te doen die niet tot het normale pakket behoren, indien de omstandigheden dit vereisen

Beheersmatig gedrag

Organiseren

De benodigde acties, tijd en middelen aangeven en deze elementen coördineren om de doelstellingen te bereiken conform de planning

Niveau II: Coördineert acties, tijd en middelen

Indicatoren:

- Splitst een opdracht adequaat op in deelopdrachten en gaat stapsgewijs en goed doordacht te werk
- Organiseert zich op zodanige wijze dat hij/zij een overzicht kan bewaren
- Houdt bij het opmaken van een planning op realistische wijze rekening met de beschikbare middelen
- Zet schaarse middelen (mensen, instrumenten, ...) zo in, dat ze optimaal benut worden
- Is resultaatgericht in zijn/haar actieplannen en doelstellingen (bv. werkt met duidelijke doelen en timing, ...)
- Voorziet voor een meer omvangrijke opdracht in een actieplan met benodigde budgetten, middelen, mensen en informatie

Bijkomende informatie:

De Gemeentedirecteur (cluster 1) staat zelf in voor de organisatie van de werking.

II Kennisgebonden competenties

- Grondige kennis van het administratief recht (gemeentewet, wet op de overheidsopdrachten, decreet stedenbouw, milieuwetgeving, personeel en statutaire aangelegenheden, ...)
- Goed inzicht in boekhouding en financiën
- Inzicht in politieke besluitvormingsprocessen, politieke verhouding, ...
- Inzicht in managementtechniek en organisatie
- Openbaarheid van het bestuur/Administratief toezicht/Motiveringsplicht

Het hoofdstuk over de kennisgebonden competenties zal verder uitgewerkt worden op het moment dat de 'werkgroep competentie management' binnen de Vlaamse Overheid beslist heeft over een structuur.

Competentieprofiel

Gemeentedirecteur (cluster 2)

1 Achtergrondinformatie

Met het oog op het vastleggen van het gewenste competentieprofiel voor de functie van "Gemeentedirecteur (cluster 2)" heeft er op 5 maart 2004 een panelgesprek met Gemeentesecretarissen plaatsgehad. Dit werd begeleid door Werner Smet - Senior Consultant van Quintessence Consulting.

Als basis voor het competentieprofiel werd de functiebeschrijving gebruikt, aangevuld met de persoonlijke inbreng van de deelnemers aan het panelgesprek. De deelnemers aan het panelgesprek hebben zowel de competenties als het competentieniveau bepaald. Hierbij werd er telkens rekening gehouden met het minimale instapniveau nodig om de functie op een "goede" manier in te vullen. Vervolgens werd de consistentie van de competentieprofielen tussen de verschillende topfuncties van gemeenten en provincies nagegaan. Als basis voor het bepalen van de niet-technische competenties is het competentiewoordenboek² van de Vlaamse Overheid gebruikt.

Het competentieprofiel bestaat uit kennisgebonden en niet-technische competenties. Voor wat betreft de niet-technische competenties zijn er tien competenties gedefinieerd. Voor elk van deze competenties is er een competentieniveau en bijhorende algemene gedragsindicatoren weergegeven.

Sommige gemeenten kunnen ervoor opteren om de eigenheid van hun eigen organisatie tot uiting te laten komen in het competentieprofiel. Hiervoor bestaan verschillende mogelijkheden:

- Het vertalen van de competenties: b.v. Betrouwbaarheid 'consequent en correct handelen' door integriteit
- Het competentieprofiel aanvullen met organisatiespecifieke competenties
- Het concretiseren van de indicatoren naar de eigen realiteit

Het competentieprofiel bestaat uit 4 generieke competenties (die algemeen geldend zijn voor de topfuncties bij gemeenten en provincies), aangevuld met 6 functiespecifieke competenties.

Naast de niet-technische competenties vindt u ook nog de kennisgebonden competenties terug.

2 Het competentiewoordenboek van de Vlaamse overheid voor de niet-technische competenties kan u terugvinden op:
<http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/competentiemanagement/bijlage/competentiewoordenboek.doc>

2 Resultaten

I Niet-technische competenties

Generieke competenties

Voortdurend verbeteren

Voortdurend verbeteren van het eigen functioneren en van de werking van de dienst/afdeling, door de bereidheid om te leren en mee te groeien met veranderingen

Niveau III: Leert over andere vakgebieden, methodes, technieken en werkt actief mee aan het verbeteren van de werking van de dienst

Indicatoren:

- Heeft belangstelling voor 'aanverwante' onderwerpen om zijn/haar kennis te verruimen
- Benut informatie afkomstig uit andere vakgebieden om de eigen aanpak en werking te optimaliseren
- Onderkent de impact van nieuwe processen, technieken, methodes in andere vakgebieden op de eigen werking
- Stuurt de eigen werking pro-actief bij in functie van wijzigingen op het niveau van de afdeling
- Zoekt actief naar mogelijke verbeteringen die de eigen functie en het eigen takenpakket overstijgen

Klantgerichtheid

Met het oog op het dienen van het algemeen belang, de legitieme behoeften van verschillende soorten (interne en externe) klanten onderkennen en er adequaat op reageren

Niveau II: Onderneemt acties om voor de klant een geschikte oplossing te bieden voor specifieke vragen en problemen

Indicatoren:

- Helpt klanten op een vriendelijke en adequate wijze verder
- Onderneemt concrete acties om de problemen en klachten van klanten op te lossen
- Past binnen de bestaande procedures, planning, dienstverlening of product aan om de klant verder te helpen
- Geeft de klant waar hij/zij recht op heeft op de best mogelijke wijze

- Levert, rekening houdend met bestaande procedures, sneller of meer dan afgesproken is aan de klant
- Gaat expliciet na of de klant tevreden is met de aangeboden oplossing en dienstverlening

Samenwerken

Een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat op niveau van een team, entiteit of de organisatie, ook wanneer dit niet onmiddellijk van persoonlijk belang is

Niveau III: Stimuleert de samenwerking binnen de eigen entiteit

Indicatoren:

- Komt met ideeën om het gezamenlijk resultaat te verbeteren
- Moedigt anderen aan om samen te werken, hun ideeën te uiten en onderling van gedachten te wisselen
- Moedigt anderen aan om onderling te overleggen over zaken die het eigen werk overstijgen
- Betrekt anderen bij het nemen van beslissingen die op hen een impact hebben
- Bevordert de goede verstandhouding, de teamgeest en het respect voor verscheidenheid in mensen
- Geeft opbouwende kritiek en feedback
- Moedigt anderen aan om gezamenlijk oplossingen te vinden

Bijkomende informatie:

De Gemeentedirecteur (cluster 2) is lid van het managementteam en zal in het managementteam het beleid binnen de gemeente moeten implementeren. Verder zijn er nog heel wat formele en informele samenwerkingsverbanden met het college, de gemeenteraad en andere relevante factoren voor de gemeente.

Betrouwbaarheid 'consequent en correct handelen'

Handelen vanuit de codes van integriteit, zorgvuldigheid, objectiviteit, gelijke behandeling, correctheid en transparantie uitgaande van de basisregels, sociale en ethische normen (diversiteit, milieuzorg...). Afspraken nakomen en zijn/haar verantwoordelijkheid opnemen

Niveau II: Brengt sociale en ethische normen in de praktijk

Indicatoren:

- Neemt de verantwoordelijkheid op voor het eigen handelen (past geen paraplu politiek toe)

- Leeft de deontologie na die eigen is aan de functie of het functieniveau
- Spreekt anderen erop aan wanneer hun handelen niet conform is met bestaande regels en afspraken
- Handelt consequent: neemt in gelijkaardige omstandigheden gelijkaardige standpunten in/houding aan
- Kan inschatten of informatie al dan niet verder kan/mag verspreid worden
- Vertoont voorbeeldgedrag rond basisregels en afspraken

Persoonsgerelateerd gedrag

Organisatiebetrokkenheid

Zich verbonden tonen met de organisatie, taak en beroep; de belangen ervan verdedigen bij anderen

Niveau II: Houdt bij de eigen acties (pro-) actief rekening met de belangen van de organisatie

Indicatoren:

- Overweegt in de eigen acties en voorstellen de voor- en nadelen voor de entiteit
- Zet zich in om de doelstellingen van de entiteit te realiseren, ook al zou hij/zij zelf andere doelen voorrang kunnen geven
- Respekteert in de eigen adviezen en beslissingen het ruimere beleidskader (doelen, waarden, cultuur, ...)
- Heeft oog voor de kosten die met een bepaald voorstel of initiatief samenhangen
- Schat bij eigen acties en beslissingen de ruimere gevolgen daarvan voor de organisatie in

Interpersoonlijk gedrag

Overtuigingskracht

Instemming verkrijgen voor een mening, aanpak of visie door het gebruik van goed onderbouwde argumenten, door de dialoog en het overleg aan te gaan, door het gepast aanwenden van autoriteit (bevoegdheid en deskundigheid) en door het uitbouwen van gepaste strategieën

Niveau II: Overtuigt door inhoud én aanpak

Indicatoren:

- Reageert adequaat en niet defensief op negatieve reacties of weerstand

- Toont begrip voor meningen en standpunten van anderen
- Enthousiasmeert anderen bij het verdedigen van de eigen voorstellen en ideeën
- Brengt zijn/haar argumenten scherp onder woorden
- Brengt een persoonlijke en genuanceerde argumentatie naar voren

Bijkomende informatie:

De Gemeentedirecteur (cluster 2) zal zijn/haar functie pas ten volle kunnen waarmaken indien hij/zij voldoende geloofwaardigheid en impact verwerft, vandaar het belang om deze geloofwaardigheid en impact te verwerven zowel door de inhoudelijke boodschap als door de wijze waarop deze naar voren gebracht wordt.

360° inlevingsvermogen

Het vermogen om uitgesproken en onuitgesproken informatie op te pikken en adequaat daarop te reageren, en dit zowel ten aanzien van medewerkers, collega's, klanten, hiërarchie ...

Niveau II: Reageert (via houding en handelen) adequaat op door anderen geuite gedachten, gevoelens, behoeften, verwachtingen

Indicatoren:

- Communiceert begrip voor de gevoelens, de behoeften en de belangen van de ander
- Toont begrip door het eigen non-verbaal gedrag
- Houdt bij beleidsvoorbereiding rekening met de standpunten van relevante actoren
- Toont begrip voor de reacties van anderen ten aanzien van een bepaalde situatie
- Gaat adequaat in op persoonlijke en/of emotionele boodschappen

Bijkomende informatie:

Deze competentie komt tot uiting op twee niveaus. Enerzijds het aanvoelen van de al dan niet rechtstreeks geuite hints en/of nuanceverschillen en door er gedragsmatig op een efficiënte wijze op in te spelen, anderzijds door de impact van zijn eigen denken en handelen en van zijn/haar gedrags- en communicatiestijl ook de anderen te kunnen inschatten.

Omgaan met informatie

Conceptueel denken (visie)

Feiten bekijken van op een afstand, ze in een ruimere context en langetermijnperspectief plaatsen

Niveau I: Plaatst operationele taken en problemen in een ruimere context

Indicatoren:

- Schat de ruimere consequenties van de eigen acties, voorstellen en beslissingen correct in
- Kan disciplineoverschrijdend denken (b.v. bekijkt de mogelijke impact op andere afdelingen, betreft info uit andere domeinen)
- Legt overstijgende, minder voor de hand liggende verbanden
- Maakt zich los van de dagelijkse problematiek, neemt de tijd om vooruit te denken en geeft de grote lijnen aan

Probleemoplossend gedrag

Resultaatgerichtheid

Het ondernemen van concrete en gerichte acties met het oog op het behalen en/of overstijgen van doelstellingen

Niveau II: Formuleert uitdagende (maar haalbare) doelstellingen en zet zich ten volle in om deze te bereiken

Indicatoren:

- Legt de lat hoog, formuleert uitdagende (maar haalbare) doelstellingen
- Gaat actief op zoek naar de best mogelijke manier om deze doelen te bereiken, weegt opties tegenover elkaar af
- Mobiliseert mensen en middelen, ook wanneer hij/zij hiertoe anderen (hiërarchie, collega's) moet overtuigen
- Stuurt op regelmatige basis het proces bij, in functie van de doelstellingen
- Geeft niet op, zoekt actief naar alternatieven wanneer hij/zij met hindernissen en tegenslagen te maken krijgt

Flexibel gedrag

De eigen gedragsstijl kunnen veranderen teneinde een gesteld doel te bereiken. In verschillende situaties of ten aanzien van verschillende personen op een efficiënte wijze zijn/haar gedrag kunnen aanpassen

Niveau II: Past zijn/haar gedrag doelgericht aan om de gestelde doelstellingen beter (sneller, efficiënter,...) te kunnen bereiken

Indicatoren:

- Maakt waar nuttig/nodig gebruik van indirecte beïnvloedingsmethodes (vb. netwerking) om de kansen op slagen te verhogen
- Evalueert kritisch en regelmatig het (te verwachten) resultaat, met als doel de gekozen aanpak tijdig te kunnen bijsturen
- Reageert alert op informatie die het bijsturen van een gekozen aanpak noodzakelijk maakt (merkt dit op, schat gevolgen in, overloopt alternatieven, ...)
- Formuleert meerdere concrete alternatieven om de doelstellingen beter, efficiënter te kunnen bereiken

Leiderschap

Delegeren

Taken en verantwoordelijkheden doorgeven, rekening houdend met de interesse, ambitie, ontwikkelingsplan en competentie van medewerkers. De gedelegeerde taken opvolgen

Niveau II: Delegeert ruimere taken en duidelijk afgebakende verantwoordelijkheidsdomeinen

Indicatoren:

- Wijst dossiers aan medewerkers toe volgens hun kennis, ervaring en motivatie
- Betrekt de medewerkers bij het zoeken naar oplossingen en stelt dit voor als een mogelijkheid om zich te bewijzen, zich te ontplooiën
- Draagt op een efficiënte wijze taken en verantwoordelijkheden over zodat de motivatie van die medewerker verhoogt
- Maakt de medewerker mee verantwoordelijk voor het eindresultaat
- Staat open voor initiatieven van medewerkers

Bijkomende informatie:

De Gemeentedirecteur (cluster 2) functioneert in een organisatie waarbij hij/zij over verschillende diensten en diensthoofden beschikt. Vandaar het belang om over de competentie te beschikken waarbij men op een efficiënte wijze taken en duidelijk afgebakende verantwoordelijkheidsdomeinen delegeert aan de diensthoofden.

II.kennisgebonden competenties

- Grondige kennis van het administratief recht (gemeentewet, wet op de overheidsopdrachten, decreet stedenbouw, milieuwetgeving, personeel en statutaire aangelegenheden, ...)
- Goed inzicht in boekhouding en financiën
- Inzicht in politieke besluitvormingsprocessen, politieke verhouding, ...
- Inzicht in managementtechniek en organisatie
- Openbaarheid van het bestuur/Administratief toezicht/Motiveringsplicht

Het hoofdstuk over de kennisgebonden competenties zal verder uitgewerkt worden op het moment dat de 'werkgroep competentie management' binnen de Vlaamse Overheid beslist heeft over een structuur.

Competentieprofiel

Gemeentedirecteur (cluster 3)

1 Achtergrondinformatie

Met het oog op het vastleggen van het gewenste competentieprofiel voor de functie van "Gemeentedirecteur (cluster 3)" heeft er op 5 maart 2004 een panelgesprek met Gemeentesecretarissen plaatsgehad. Dit werd begeleid door Werner Smet - Senior Consultant van Quintessence Consulting.

Als basis voor het competentieprofiel werd de functiebeschrijving gebruikt, aangevuld met de persoonlijke inbreng van de deelnemers aan het panelgesprek. De deelnemers aan het panelgesprek hebben zowel de competenties als het competentieniveau bepaald. Hierbij werd er telkens rekening gehouden met het minimale instapniveau nodig om de functie op een "goede" manier in te vullen. Vervolgens werd de consistentie van de competentieprofielen tussen de verschillende topfuncties van gemeenten en provincies nagegaan. Als basis voor het bepalen van de niet-technische competenties is het competentiewoordenboek³ van de Vlaamse Overheid gebruikt.

Het competentieprofiel bestaat uit kennisgebonden en niet-technische competenties. Voor wat betreft de niet-technische competenties zijn er tien competenties gedefinieerd. Voor elk van deze competenties is er een competentieniveau en bijhorende algemene gedragsindicatoren weergegeven.

Sommige gemeenten kunnen ervoor opteren om de eigenheid van hun eigen organisatie tot uiting te laten komen in het competentieprofiel. Hiervoor bestaan verschillende mogelijkheden:

- Het vertalen van de competenties: b.v. Betrouwbaarheid 'consequent en correct handelen' door integriteit
- Het competentieprofiel aanvullen met organisatiespecifieke competenties
- Het concretiseren van de indicatoren naar de eigen realiteit

Het competentieprofiel bestaat uit 4 generieke competenties (die algemeen geldend zijn voor de topfuncties bij gemeenten en provincies), aangevuld met 6 functiespecifieke competenties.

Naast de niet-technische competenties vindt u ook nog de kennisgebonden competenties terug.

3 Het competentiewoordenboek van de Vlaamse overheid voor de niet technische competenties kan u terugvinden op:
<http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/competentiemanagement>

2 Resultaten

I Niet-technische competenties

Generieke competenties

Voortdurend verbeteren

Voortdurend verbeteren van het eigen functioneren en van de werking van de dienst/afdeling, door de bereidheid om te leren en mee te groeien met veranderingen

Niveau III: Leert over andere vakgebieden, methodes, technieken en werkt actief mee aan het verbeteren van de werking van de dienst

Indicatoren:

- Heeft belangstelling voor 'aanverwante' onderwerpen om zijn/haar kennis te verruimen
- Benut informatie afkomstig uit andere vakgebieden om de eigen aanpak en werking te optimaliseren
- Onderkent de impact van nieuwe processen, technieken, methodes in andere vakgebieden op de eigen werking
- Stuurt de eigen werking pro-actief bij in functie van wijzigingen op het niveau van de afdeling
- Zoekt actief naar mogelijke verbeteringen die de eigen functie en het eigen takenpakket overstijgen

Klantgerichtheid

Met het oog op het dienen van het algemeen belang, de legitieme behoeften van verschillende soorten (interne en externe) klanten onderkennen en er adequaat op reageren

Niveau III: Onderneemt, binnen de mogelijkheden van de eigen functie, acties om de dienstverlening aan klanten te optimaliseren

Indicatoren:

- Gaat kritisch na op welke punten de eigen dienstverlening aan de klant kan worden verbeterd
- Onderzoekt gericht (via systematische bevraging) de wensen, behoeften en verwachtingen van klanten (tevredenheidsquêtes, mondeling bevragen, ...)
- Formuleert concrete voorstellen met betrekking tot het verbeteren van de eigen dienstverlening
- Neemt concrete acties naar aanleiding van specifieke feedback van klanten

- Zet nieuwe mogelijkheden op vlak van dienstverlening meteen om in de praktijk
- Neemt acties om de dienstverlening ten aanzien van specifieke doelgroepen te optimaliseren, in functie van hun noden en behoeften (vb. handicap, allochtonen, leeftijd, ...)

Samenwerken

Een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat op niveau van een team, entiteit of de organisatie, ook wanneer dit niet onmiddellijk van persoonlijk belang is

Niveau III: Stimuleert de samenwerking binnen de eigen entiteit

Indicatoren:

- Komt met ideeën om het gezamenlijk resultaat te verbeteren
- Moedigt anderen aan om samen te werken, hun ideeën te uiten en onderling van gedachten te wisselen
- Moedigt anderen aan om onderling te overleggen over zaken die het eigen werk overstijgen
- Betrekt anderen bij het nemen van beslissingen die op hen een impact hebben
- Bevordert de goede verstandhouding, de teamgeest en het respect voor verscheidenheid in mensen
- Geeft opbouwende kritiek en feedback
- Moedigt anderen aan om gezamenlijk oplossingen te vinden

Bijkomende informatie:

De Gemeentedirecteur (cluster 3) is lid van het managementteam en zal in het managementteam het beleid binnen de gemeente moeten implementeren. Verder zijn er nog heel wat formele en informele samenwerkingsverbanden met het college, de gemeenteraad en andere relevante factoren voor de gemeente.

Betrouwbaarheid 'consequent en correct handelen'

Handelen vanuit de codes van integriteit, zorgvuldigheid, objectiviteit, gelijke behandeling, correctheid en transparantie uitgaande van de basisregels, sociale en ethische normen (diversiteit, milieuzorg...). Afspraken nakomen en zijn/haar verantwoordelijkheid opnemen

Niveau III: Schept randvoorwaarden zodat de deontologische code in de praktijk kan gebracht worden

Indicatoren:

- Vertoont voorbeeldgedrag rond basisregels en afspraken, rond sociale en ethische normen en in het omgaan met diversiteit
- Is verantwoordelijk voor een transparante inrichting van de entiteit
- Zorgt dat iedereen in de organisatie/entiteit op de hoogte is van de verwachte normen voor gedrag (bijvoorbeeld: brengt het onderwerp regelmatig en systematisch ter sprake)
- Spreekt anderen aan wanneer onethische handelingen worden gesteld, regels en afspraken niet worden nageleefd enz.
- Weet op een flexibele, maar zorgvuldige, objectieve en correcte wijze om te gaan met bestaande regels en procedures wanneer de situatie dit vereist

Persoonsgerelateerd gedrag

Organisatiebetrokkenheid

Zich verbonden tonen met de organisatie, taak en beroep; de belangen ervan verdedigen bij anderen

Niveau II: Houdt bij de eigen acties (pro-) actief rekening met de belangen van de organisatie

Indicatoren:

- Overweegt in de eigen acties en voorstellen de voor- en nadelen voor de entiteit
- Zet zich in om de doelstellingen van de entiteit te realiseren, ook al zou hij/zij zelf andere doelen voorrang kunnen geven
- Respekteert in de eigen adviezen en beslissingen het ruimere beleidskader (doelen, waarden, cultuur, ...)
- Heeft oog voor de kosten die met een bepaald voorstel of initiatief samenhangen
- Schat bij eigen acties en beslissingen de ruimere gevolgen daarvan voor de organisatie in

Interpersoonlijk gedrag

Overtuigingskracht

Instemming verkrijgen voor een mening, aanpak of visie door het gebruik van goed onderbouwde argumenten, door de dialoog en het overleg aan te gaan, door het gepast aanwenden van autoriteit (bevoegdheid en deskundigheid) en door het uitbouwen van gepaste strategieën

Niveau II: Overtuigt door inhoud én aanpak

Indicatoren:

- Reageert adequaat en niet defensief op negatieve reacties of weerstand
- Toont begrip voor meningen en standpunten van anderen
- Enthousiasmeert anderen bij het verdedigen van de eigen voorstellen en ideeën
- Brengt zijn/haar argumenten scherp onder woorden
- Brengt een persoonlijke en genuanceerde argumentatie naar voren

Bijkomende informatie:

De Gemeentedirecteur (cluster 3) zal zijn/haar functie pas ten volle kunnen waarmaken indien hij/zij voldoende geloofwaardigheid en impact verwerft, vandaar het belang om deze geloofwaardigheid en impact te verwerven zowel door de inhoudelijke boodschap als door de wijze waarop deze naar voren gebracht wordt.

360° inlevingsvermogen

Het vermogen om uitgesproken en onuitgesproken informatie op te pikken en adequaat daarop te reageren, en dit zowel ten aanzien van medewerkers, collega's, klanten, hiërarchie ...

Niveau II: Reageert (via houding en handelen) adequaat op door anderen geuite gedachten, gevoelens, behoeften, verwachtingen

Indicatoren:

- Communiceert begrip voor de gevoelens, de behoeften en de belangen van de ander
- Toont begrip door het eigen non-verbaal gedrag
- Houdt bij beleidsvoorbereiding rekening met de standpunten van relevante actoren
- Toont begrip voor de reacties van anderen ten aanzien van een bepaalde situatie
- Gaat adequaat in op persoonlijke en/of emotionele boodschappen

Bijkomende informatie:

Deze competentie komt tot uiting op twee niveaus. Enerzijds het aanvoelen van de al dan niet rechtstreeks geuite hints en/of nuanceverschillen en door er gedragsmatig op een efficiënte wijze op in te spelen, anderzijds door de impact van zijn eigen denken en handelen en van zijn/haar gedrags- en communicatiestijl ook de anderen te kunnen inschatten.

Omgaan met informatie

Conceptueel denken (visie)

Feiten bekijken van op een afstand, ze in een ruimere context en langetermijnperspectief plaatsen

Niveau I: Plaatst operationele taken en problemen in een ruimere context

Indicatoren:

- Schat de ruimere consequenties van de eigen acties, voorstellen en beslissingen correct in
- Kan disciplineoverschrijdend denken (b.v. bekijkt de mogelijke impact op andere afdelingen, betreft info uit andere domeinen)
- Legt overstijgende, minder voor de hand liggende verbanden
- Maakt zich los van de dagelijkse problematiek, neemt de tijd om vooruit te denken en geeft de grote lijnen aan

Probleemoplossend gedrag

Resultaatgerichtheid

Het ondernemen van concrete en gerichte acties met het oog op het behalen en/of overstijgen van doelstellingen

Niveau II: Formuleert uitdagende (maar haalbare) doelstellingen en zet zich ten volle in om deze te bereiken

Indicatoren:

- Legt de lat hoog, formuleert uitdagende (maar haalbare) doelstellingen
- Gaat actief op zoek naar de best mogelijke manier om deze doelen te bereiken, weegt opties tegenover elkaar af
- Mobiliseert mensen en middelen, ook wanneer hij/zij hiertoe anderen (hiërarchie, collega's) moet overtuigen
- Stuurt op regelmatige basis het proces bij, in functie van de doelstellingen
- Geeft niet op, zoekt actief naar alternatieven wanneer hij/zij met hindernissen en tegenslagen te maken krijgt

Flexibel gedrag

De eigen gedragsstijl kunnen veranderen teneinde een gesteld doel te bereiken. In verschillende situaties of ten aanzien van verschillende personen op een efficiënte wijze zijn/haar gedrag kunnen aanpassen

Niveau II: Past zijn/haar gedrag doelgericht aan om de gestelde doelstellingen beter (sneller, efficiënter,...) te kunnen bereiken

Indicatoren:

- Maakt waar nuttig/nodig gebruik van indirecte beïnvloedingsmethodes (vb. netwerking) om de kansen op slagen te verhogen
- Evalueert kritisch en regelmatig het (te verwachten) resultaat, met als doel de gekozen aanpak tijdig te kunnen bijsturen
- Reageert alert op informatie die het bijsturen van een gekozen aanpak noodzakelijk maakt (merkt dit op, schat gevolgen in, overloopt alternatieven,...)
- Formuleert meerdere concrete alternatieven om de doelstellingen beter, efficiënter te kunnen bereiken

Leiderschap

Delegeren

Taken en verantwoordelijkheden doorgeven, rekening houdend met de interesse, ambitie, ontwikkelingsplan en competentie van medewerkers. De gedelegeerde taken opvolgen

Niveau II: Delegeert ruimere taken en duidelijk afgebakende verantwoordelijkheidsdomeinen

Indicatoren:

- Wijst dossiers aan medewerkers toe volgens hun kennis, ervaring en motivatie
- Betrekt de medewerkers bij het zoeken naar oplossingen en stelt dit voor als een mogelijkheid om zich te bewijzen, zich te ontplooien
- Draagt op een efficiënte wijze taken en verantwoordelijkheden over zodat de motivatie van die medewerker verhoogt
- Maakt de medewerker mee verantwoordelijk voor het eindresultaat
- Staat open voor initiatieven van medewerkers

Bijkomende informatie:

De Gemeentedirecteur (cluster 3) functioneert in een organisatie waarbij hij/zij over verschillende diensten en diensthoofden beschikt. Vandaar het belang om over de competentie te beschikken waarbij men op een efficiënte wijze taken en duidelijk afgebakende verantwoordelijkheidsdomeinen delegeert aan de diensthoofden.

II Kennisgebonden competenties

- Grondige kennis van het administratief recht (gemeentewet, wet op de overheidsopdrachten, decreet stedenbouw, milieuwetgeving, personeel en statutaire aangelegenheden, ...)
- Goed inzicht in boekhouding en financiën
- Inzicht in politieke besluitvormingsprocessen, politieke verhouding, ...
- Inzicht in managementtechniek en organisatie
- Openbaarheid van het bestuur/Administratief toezicht/Motiveringsplicht

Het hoofdstuk over de kennisgebonden competenties zal verder uitgewerkt worden op het moment dat de 'werkgroep competentie management' binnen de Vlaamse Overheid beslist heeft over een structuur.

Competentieprofiel

Gemeentedirecteur (cluster 4)

1 Achtergrondinformatie

Met het oog op het vastleggen van het gewenste competentieprofiel voor de functie van "Gemeentedirecteur (cluster 4)" heeft er op 5 maart 2004 een panelgesprek met Gemeentesecretarissen plaatsgehad. Dit werd begeleid door Werner Smet - Senior Consultant van Quintessence Consulting.

Als basis voor het competentieprofiel werd de functiebeschrijving gebruikt, aangevuld met de persoonlijke inbreng van de deelnemers aan het panelgesprek. De deelnemers aan het panelgesprek hebben zowel de competenties als het competentieniveau bepaald. Hierbij werd er telkens rekening gehouden met het minimale instapniveau nodig om de functie op een "goede" manier in te vullen. Vervolgens werd de consistentie van de competentieprofielen tussen de verschillende topfuncties van gemeenten en provincies nagegaan. Als basis voor het bepalen van de niet-technische competenties is het competentiewoordenboek⁴ van de Vlaamse Overheid gebruikt.

Het competentieprofiel bestaat uit kennisgebonden en niet-technische competenties. Voor wat betreft de niet-technische competenties zijn er tien competenties gedefinieerd. Voor elk van deze competenties is er een competentieniveau en bijhorende algemene gedragsindicatoren weergegeven.

Sommige gemeenten kunnen ervoor opteren om de eigenheid van hun eigen organisatie tot uiting te laten komen in het competentieprofiel. Hiervoor bestaan verschillende mogelijkheden:

- Het vertalen van de competenties: b.v. Betrouwbaarheid 'consequent en correct handelen' door integriteit
- Het competentieprofiel aanvullen met organisatiespecifieke competenties
- Het concretiseren van de indicatoren naar de eigen realiteit

Het competentieprofiel bestaat uit 4 generieke competenties (die algemeen geldend zijn voor de topfuncties bij gemeenten en provincies), aangevuld met 6 functiespecifieke competenties.

Naast de niet-technische competenties vindt u ook nog de kennisgebonden competenties terug.

4 Het competentiewoordenboek van de Vlaamse overheid voor de niet technische competenties kan u terugvinden op:
<http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/competentiemanagement>

2 Resultaten

I Niet-technische competenties

Generieke competenties

Voortdurend verbeteren

Voortdurend verbeteren van het eigen functioneren en van de werking van de dienst/afdeling, door de bereidheid om te leren en mee te groeien met veranderingen

Niveau III: Leert over andere vakgebieden, methodes, technieken en werkt actief mee aan het verbeteren van de werking van de dienst

Indicatoren:

- Heeft belangstelling voor 'aanverwante' onderwerpen om zijn/haar kennis te verruimen
- Benut informatie afkomstig uit andere vakgebieden om de eigen aanpak en werking te optimaliseren
- Onderkent de impact van nieuwe processen, technieken, methodes in andere vakgebieden op de eigen werking
- Stuurt de eigen werking pro-actief bij in functie van wijzigingen op het niveau van de afdeling
- Zoekt actief naar mogelijke verbeteringen die de eigen functie en het eigen takenpakket overstijgen

Klantgerichtheid

Met het oog op het dienen van het algemeen belang, de legitieme behoeften van verschillende soorten (interne en externe) klanten onderkennen en er adequaat op reageren

Niveau III: Onderneemt, binnen de mogelijkheden van de eigen functie, acties om de dienstverlening aan klanten te optimaliseren

Indicatoren:

- Gaat kritisch na op welke punten de eigen dienstverlening aan de klant kan worden verbeterd
- Onderzoekt gericht (via systematische bevraging) de wensen, behoeften en verwachtingen van klanten (tevredenheidsquêtes, mondeling bevragen, ...)
- Formuleert concrete voorstellen met betrekking tot het verbeteren van de eigen dienstverlening
- Neemt concrete acties naar aanleiding van specifieke feedback van klanten

- Zet nieuwe mogelijkheden op vlak van dienstverlening meteen om in de praktijk
- Neemt acties om de dienstverlening ten aanzien van specifieke doelgroepen te optimaliseren, in functie van hun noden en behoeften (vb. handicap, allochtonen, leeftijd ...)

Samenwerken

Een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat op niveau van een team, entiteit of de organisatie, ook wanneer dit niet onmiddellijk van persoonlijk belang is

Niveau III: Stimuleert de samenwerking binnen de eigen entiteit

Indicatoren:

- Komt met ideeën om het gezamenlijk resultaat te verbeteren
- Moedigt anderen aan om samen te werken, hun ideeën te uiten en onderling van gedachten te wisselen
- Moedigt anderen aan om onderling te overleggen over zaken die het eigen werk overstijgen
- Betrekt anderen bij het nemen van beslissingen die op hen een impact hebben
- Bevordert de goede verstandhouding, de teamgeest en het respect voor verscheidenheid in mensen
- Geeft opbouwende kritiek en feedback
- Moedigt anderen aan om gezamenlijk oplossingen te vinden

Bijkomende informatie:

De Gemeentedirecteur (cluster 4) is lid van het managementteam en zal in het managementteam het beleid binnen de gemeente moeten implementeren. Verder zijn er nog heel wat formele en informele samenwerkingsverbanden met het college, de gemeenteraad en andere relevante factoren voor de gemeente.

Betrouwbaarheid 'consequent en correct handelen'

Handelen vanuit de codes van integriteit, zorgvuldigheid, objectiviteit, gelijke behandeling, correctheid en transparantie uitgaande van de basisregels, sociale en ethische normen (diversiteit, milieuzorg...). Afspraken nakomen en zijn/haar verantwoordelijkheid opnemen

Niveau III: Schept randvoorwaarden zodat de deontologische code in de praktijk kan gebracht worden

Indicatoren:

- Vertoont voorbeeldgedrag rond basisregels en afspraken, rond sociale en ethische normen en in het omgaan met diversiteit
- Is verantwoordelijk voor een transparante inrichting van de entiteit
- Zorgt dat iedereen in de organisatie/entiteit op de hoogte is van de verwachte normen voor gedrag (bijvoorbeeld: brengt het onderwerp regelmatig en systematisch ter sprake)
- Spreekt anderen aan wanneer onethische handelingen worden gesteld, regels en afspraken niet worden nageleefd enz.
- Weet op een flexibele, maar zorgvuldige, objectieve en correcte wijze om te gaan met bestaande regels en procedures wanneer de situatie dit vereist

Persoonsgerelateerd gedrag

Organisatiebetrokkenheid

Zich verbonden tonen met de organisatie, taak en beroep; de belangen ervan verdedigen bij anderen

Niveau II: Houdt bij de eigen acties (pro-) actief rekening met de belangen van de organisatie

Indicatoren:

- Overweegt in de eigen acties en voorstellen de voor- en nadelen voor de entiteit
- Zet zich in om de doelstellingen van de entiteit te realiseren, ook al zou hij/zij zelf andere doelen voorrang kunnen geven
- Respecteert in de eigen adviezen en beslissingen het ruimere beleidskader (doelen, waarden, cultuur, ...)
- Heeft oog voor de kosten die met een bepaald voorstel of initiatief samenhangen
- Schat bij eigen acties en beslissingen de ruimere gevolgen daarvan voor de organisatie in

Interpersoonlijk gedrag

Overtuigingskracht

Instemming verkrijgen voor een mening, aanpak of visie door het gebruik van goed onderbouwde argumenten, door de dialoog en het overleg aan te gaan, door het gepast aanwenden van autoriteit (bevoegdheid en deskundigheid) en door het uitbouwen van gepaste strategieën

Niveau II: Overtuigt door inhoud én aanpak

Indicatoren:

- Reageert adequaat en niet defensief op negatieve reacties of weerstand
- Toont begrip voor meningen en standpunten van anderen
- Enthousiasmeert anderen bij het verdedigen van de eigen voorstellen en ideeën
- Brengt zijn/haar argumenten scherp onder woorden
- Brengt een persoonlijke en genuanceerde argumentatie naar voren

Bijkomende informatie:

De Gemeentedirecteur (cluster 4) zal zijn/haar functie pas ten volle kunnen waarmaken indien hij/zij voldoende geloofwaardigheid en impact verwerft, vandaar het belang om deze geloofwaardigheid en impact te verwerven zowel door de inhoudelijke boodschap als door de wijze waarop deze naar voren gebracht wordt.

360° inlevingsvermogen

Het vermogen om uitgesproken en onuitgesproken informatie op te pikken en adequaat daarop te reageren, en dit zowel ten aanzien van medewerkers, collega's, klanten, hiërarchie ...

Niveau II: Reageert (via houding en handelen) adequaat op door anderen geuite gedachten, gevoelens, behoeften, verwachtingen

Indicatoren:

- Communiceert begrip voor de gevoelens, de behoeften en de belangen van de ander
- Toont begrip door het eigen non-verbaal gedrag
- Houdt bij beleidsvoorbereiding rekening met de standpunten van relevante actoren
- Toont begrip voor de reacties van anderen ten aanzien van een bepaalde situatie
- Gaat adequaat in op persoonlijke en/of emotionele boodschappen

Bijkomende informatie:

Deze competentie komt tot uiting op twee niveaus. Enerzijds het aanvoelen van de al dan niet rechtstreeks geuite hints en/of nuanceverschillen en door er gedragsmatig op een efficiënte wijze op in te spelen, anderzijds door de impact van zijn eigen denken en handelen en van zijn/haar gedrags- en communicatiestijl ook de anderen te kunnen inschatten.

Omgaan met informatie

Conceptueel denken (visie)

Feiten bekijken van op een afstand, ze in een ruimere context en langetermijnperspectief plaatsen

Niveau II: Betrekt bredere (maatschappelijke, technische, ...) factoren bij zijn/haar aanpak

Indicatoren:

- Kent de relevante trends en ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie en het eigen beroep/domein
- Wijst op nieuwe problemen en situaties die voor anderen nog niet zo duidelijk zijn
- Denkt kritisch en zelfstandig
- Kadert adviezen, beslissingen en initiatieven in de bredere organisatiecontext/beleidscontext
- Heeft voeling voor wat er in de toekomst kan gevraagd worden

Probleemoplossend gedrag

Resultaatgerichtheid

Het ondernemen van concrete en gerichte acties met het oog op het behalen en/of overstijgen van doelstellingen

Niveau III: Werkt resultaatgericht en draagt dit uit naar de eigen omgeving

Indicatoren:

- formuleert uitdagende doelstellingen die een impact hebben op de werking van anderen/van de afdeling
- ontwikkelt een doelgericht en concreet actieplan met doelen, mensen, middelen, timing enz.
- maakt concrete afspraken met alle betrokkenen in functie van het bereiken van de gestelde objectieven
- communiceert op regelmatige basis over de stand van zaken aan de andere betrokkenen
- spreekt anderen aan op het bereiken van de doelstellingen wanneer dit nodig blijkt

Flexibel gedrag

De eigen gedragsstijl kunnen veranderen teneinde een gesteld doel te bereiken. In verschillende situaties of ten aanzien van verschillende personen op een efficiënte wijze zijn/haar gedrag kunnen aanpassen.

Niveau III: Blijft soepel én doelgericht functioneren in situaties die bijzonder onderhevig zijn aan veranderingen

Indicatoren:

- Blijft doelmatig handelen in situaties waar de eigen kennis en ervaring ontoereikend is
- Blijft rustig en doelmatig handelen in situaties waar meerdere 'variabelen' plots veranderen
- Anticipeert: schat de mogelijke hindernissen vooraf in
- Ontwikkelt meerdere strategieën: bekijkt voorafgaand meerdere wegen om het doel te bereiken en heeft alternatieven voorhanden
- Weet de impact van de wijziging van één variabele op de andere aspecten snel en correct in te schatten

Leiderschap

Richting geven

Het aansturen, ontwikkelen en motiveren van medewerkers zodat ze hun doelstellingen en die van de entiteit op een correcte manier kunnen realiseren, zowel individueel als in teamverband

Niveau III: Geeft richting zowel via processen en structuren als via het bepalen en uitdragen van een visie

Indicatoren:

- Is een stuwende kracht in het team/entiteit (inspireert, neemt initiatief, heeft dynamiek)
- Communiqueert op regelmatige momenten over de opdracht van de afdeling en het belang daarvan (de visie van de afdeling)
- Geeft richting en/of sturing aan een team/entiteit door het uitdragen van een duidelijk en inspirerend beleid (geeft aan waar de organisatie naartoe wil)
- Zet haalbare, maar uitdagende doelstellingen voor eigen team/entiteit
- Stuurt het functioneren van individu en team bij, met het oog op het bereiken van de doelstellingen
- Introduceert nieuwe structuren, processen en procedures, in functie van het realiseren van het beleid
- Inspireert de medewerkers door zijn/haar voorbeeldgedrag

- Heeft in zijn/haar leidinggeven oog voor culturele aspecten en neemt, indien nodig, acties om deze te borgen, rekening houdend met de waarden en doelstellingen van de Vlaamse Overheid

Bijkomende informatie:

De Gemeentedirecteur (cluster 4) stuurt een organisatie aan waarbij beschikken over managementkwaliteiten van fundamenteel belang is. Hij/zij moet daarbij richting en/of sturing geven aan diensthoofden die zelf al diensten zullen aansturen van grote omvang. Hij/zij zet daarbij zowel processen als structuren op als dat hij/zij leiding geeft via het bepalen en uitdragen van een visie.

II Kennisgebonden competenties

- Grondige kennis van het administratief recht (gemeentewet, wet op de overheidsopdrachten, decreet stedenbouw, milieuwetgeving, personeel en statutaire aangelegenheden, ...)
- Goed inzicht in boekhouding en financiën
- Inzicht in politieke besluitvormingsprocessen, politieke verhouding, ...
- Inzicht in managementtechniek en organisatie

Openbaarheid van het bestuur/Administratief toezicht/Motiveringsplicht

Het hoofdstuk over de kennisgebonden competenties zal verder uitgewerkt worden op het moment dat de 'werkgroep competentie management' binnen de Vlaamse Overheid beslist heeft over een structuur.

Competentieprofiel

Gemeentedirecteur (cluster 5)

1 Achtergrondinformatie

Met het oog op het vastleggen van het gewenste competentieprofiel voor de functie van "Gemeentedirecteur (cluster 5)" heeft er op 5 maart 2004 een panelgesprek met Gemeentesecretarissen plaatsgehad. Dit werd begeleid door Werner Smet - Senior Consultant van Quintessence Consulting.

Als basis voor het competentieprofiel werd de functiebeschrijving gebruikt, aangevuld met de persoonlijke inbreng van de deelnemers aan het panelgesprek. De deelnemers aan het panelgesprek hebben zowel de competenties als het competentieniveau bepaald. Hierbij werd er telkens rekening gehouden met het minimale instapniveau nodig om de functie op een "goede" manier in te vullen. Vervolgens werd de consistentie van de competentieprofielen tussen de verschillende topfuncties van gemeenten en provincies nagegaan. Als basis voor het bepalen van de niet-technische competenties is het competentiewoordenboek⁵ van de Vlaamse Overheid gebruikt.

Het competentieprofiel bestaat uit kennisgebonden en niet-technische competenties. Voor wat betreft de niet-technische competenties zijn er tien competenties gedefinieerd. Voor elk van deze competenties is er een competentieniveau en bijhorende algemene gedragsindicatoren weergegeven.

Sommige gemeenten kunnen ervoor opteren om de eigenheid van hun eigen organisatie tot uiting te laten komen in het competentieprofiel. Hiervoor bestaan verschillende mogelijkheden:

- Het vertalen van de competenties: b.v. Betrouwbaarheid 'consequent en correct handelen' door integriteit
- Het competentieprofiel aanvullen met organisatiespecifieke competenties
- Het concretiseren van de indicatoren naar de eigen realiteit

Het competentieprofiel bestaat uit 4 generieke competenties (die algemeen geldend zijn voor de topfuncties bij gemeenten en provincies), aangevuld met 6 functiespecifieke competenties.

Naast de niet-technische competenties vindt u ook nog de kennisgebonden competenties terug.

5 Het competentiewoordenboek van de Vlaamse overheid voor de niet technische competenties kan u terugvinden op:
<http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/competentiemanagement>

2 Resultaten

I Niet-technische competenties

Generieke competenties

Voortdurend verbeteren

Voortdurend verbeteren van het eigen functioneren en van de werking van de dienst/afdeling, door de bereidheid om te leren en mee te groeien met veranderingen

Niveau IV: Anticipeert via structurele maatregelen om aan toekomstige uitdagingen te beantwoorden en stimuleert het voortdurend verbeteren bij anderen

Indicatoren:

- Blijft zichzelf voortdurend verder bekwamen en ontwikkelen op alle mogelijke relevante terreinen
- Vergaart pro-actief kennis om accuraat te kunnen antwoorden op toekomstige probleemstellingen
- Wijzigt processen, procedures en structuren om te kunnen beantwoorden aan nieuwe tendensen en toekomstige probleemstellingen
- Voorziet mogelijkheden tot permanente vorming en bijscholing van anderen en stimuleert het gebruik daarvan
- Leert anderen alert zijn voor toekomstige uitdagingen en voor wat dit voor de eigen werking kan betekenen
- Stimuleert anderen om kritisch te kijken naar de huidige werking en om voorstellen voor verbetering te formuleren

Klantgerichtheid

Met het oog op het dienen van het algemeen belang, de legitieme behoeften van verschillende soorten (interne en externe) klanten onderkennen en er adequaat op reageren

Niveau IV: Onderneemt structurele acties om de dienstverlening van de organisatie ten aanzien van klanten te optimaliseren

Indicatoren:

- Stelt voor de eigen entiteit meetbare doelstellingen voorop op het vlak van klantgerichtheid en klantentevredenheid
- Past binnen de entiteit de diensten, procedures, doelstellingen aan om beter aan toekomstige behoeften en verwachtingen van klanten te beantwoorden

- Zet systemen op om een kwaliteitsvolle aanpak te garanderen
- Voorziet voor de eigen afdeling in een systematische bevraging rond klanttevredenheid (procedures)
- Stimuleert anderen om de klantgerichtheid van hun aanpak voortdurend in vraag te stellen en te verbeteren

Samenwerken

Een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat op niveau van een team, entiteit of de organisatie, ook wanneer dit niet onmiddellijk van persoonlijk belang is

Niveau III: Stimuleert de samenwerking binnen de eigen entiteit

Indicatoren:

- Komt met ideeën om het gezamenlijk resultaat te verbeteren
- Moedigt anderen aan om samen te werken, hun ideeën te uiten en onderling van gedachten te wisselen
- Moedigt anderen aan om onderling te overleggen over zaken die het eigen werk overstijgen
- Betrekt anderen bij het nemen van beslissingen die op hen een impact hebben
- Bevordert de goede verstandhouding, de teamgeest en het respect voor verscheidenheid in mensen
- Geeft opbouwende kritiek en feedback
- Moedigt anderen aan om gezamenlijk oplossingen te vinden

Bijkomende informatie:

De Gemeentedirecteur (cluster 5) is lid van het managementteam en zal in het managementteam het beleid binnen de gemeente moeten implementeren. Verder zijn er nog heel wat formele en informele samenwerkingsverbanden met het college, de gemeenteraad en andere relevante factoren voor de gemeente.

Betrouwbaarheid 'consequent en correct handelen'

Handelen vanuit de codes van integriteit, zorgvuldigheid, objectiviteit, gelijke behandeling, correctheid en transparantie uitgaande van de basisregels, sociale en ethische normen (diversiteit, milieuzorg...). Afspraken nakomen en zijn/haar verantwoordelijkheid opnemen

Niveau III: Schept randvoorwaarden zodat de deontologische code in de praktijk kan gebracht worden

Indicatoren:

- Vertoont voorbeeldgedrag rond basisregels en afspraken, rond sociale en ethische normen en in het omgaan met diversiteit
- Is verantwoordelijk voor een transparante inrichting van de entiteit
- Zorgt dat iedereen in de organisatie/entiteit op de hoogte is van de verwachte normen voor gedrag (bijvoorbeeld: brengt het onderwerp regelmatig en systematisch ter sprake)
- Spreekt anderen aan wanneer onethische handelingen worden gesteld, regels en afspraken niet worden nageleefd enz.
- Weet op een flexibele, maar zorgvuldige, objectieve en correcte wijze om te gaan met bestaande regels en procedures wanneer de situatie dit vereist

Persoonsgerelateerd gedrag

Organisatiebetrokkenheid

Zich verbonden tonen met de organisatie, taak en beroep; de belangen ervan verdedigen bij anderen

Niveau III: Bewaakt en verdedigt op consequente wijze de belangen, de opdracht en de handelswijze van organisatie

Indicatoren:

- Durft harde standpunten innemen die ten goede komen van de gehele organisatie, zelfs indien die minder populair zijn binnen de eigen entiteit
- Praat over 'wij' in plaats van 'zij' als hij/zij het over de eigen organisatie heeft
- Geeft in er de eigen aanpak blijk van de belangen van de organisatie te onderkennen en zelf conform te handelen
- Legt uit hoe men tot belangrijke beslissingen is gekomen
- Verdedigt de keuzes van de entiteit/organisatie ten aanzien van collega's, eigen medewerkers en derden
- Identificeert zich naar eigen medewerkers en "buitenstaanders" met de standpunten en/of beslissingen van de eigen hiërarchie

Interpersoonlijk gedrag

Overtuigingskracht

Instemming verkrijgen voor een mening, aanpak of visie door het gebruik van goed onderbouwde argumenten, door de dialoog en het overleg aan te gaan, door het gepast aanwenden van autoriteit (bevoegdheid en deskundigheid) en door het uitbouwen van gepaste strategieën

Niveau II: Overtuigt door inhoud én aanpak

Indicatoren:

- Reageert adequaat en niet defensief op negatieve reacties of weerstand
- Toont begrip voor meningen en standpunten van anderen
- Enthousiasmeert anderen bij het verdedigen van de eigen voorstellen en ideeën
- Brengt zijn/haar argumenten scherp onder woorden
- Brengt een persoonlijke en genuanceerde argumentatie naar voren

Bijkomende informatie:

De Gemeentedirecteur (cluster 5) zal zijn/haar functie pas ten volle kunnen waarmaken indien hij/zij voldoende geloofwaardigheid en impact verwerft, vandaar het belang om deze geloofwaardigheid en impact te verwerven zowel door de inhoudelijke boodschap als door de wijze waarop deze naar voren gebracht wordt.

360° inlevingsvermogen

Het vermogen om uitgesproken en onuitgesproken informatie op te pikken en adequaat daarop te reageren, en dit zowel ten aanzien van medewerkers, collega's, klanten, hiërarchie ...

Niveau II: Reageert (via houding en handelen) adequaat op door anderen geuite gedachten, gevoelens, behoeften, verwachtingen

Indicatoren:

- Communiceert begrip voor de gevoelens, de behoeften en de belangen van de ander
- Toont begrip door het eigen non-verbaal gedrag
- Houdt bij beleidsvoorbereiding rekening met de standpunten van relevante actoren

- Toont begrip voor de reacties van anderen ten aanzien van een bepaalde situatie
- Gaat adequaat in op persoonlijke en/of emotionele boodschappen

Bijkomende informatie:

Deze competentie komt tot uiting op twee niveaus. Enerzijds het aanvoelen van de al dan niet rechtstreeks geuite hints en/of nuanceverschillen en door er gedragsmatig op een efficiënte wijze op in te spelen, anderzijds door de impact van zijn eigen denken en handelen en van zijn/haar gedrags- en communicatiestijl ook de anderen te kunnen inschatten.

Omgaan met informatie

Conceptueel denken (visie)

Feiten bekijken van op een afstand, ze in een ruimere context en langetermijnperspectief plaatsen

Niveau II: Betreft bredere (maatschappelijke, technische, ...) factoren bij zijn/haar aanpak

Indicatoren:

- Kent de relevante trends en ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie en het eigen beroep/domein
- Wijst op nieuwe problemen en situaties die voor anderen nog niet zo duidelijk zijn
- Denkt kritisch en zelfstandig
- Kadert adviezen, beslissingen en initiatieven in de bredere organisatiecontext/beleidscontext
- Heeft voeling voor wat er in de toekomst kan gevraagd worden

Bijkomende informatie:

De focus van de Gemeentedirecteur (cluster 5) situeert zich op middellange en lange termijn (overschrijdt de duur van een legislatuur). De competentie 'conceptueel denken (visie)' is belangrijk omdat het initiëren van voorstellen en/of acties gekaderd moet worden in een ruimere context en een langere termijnperspectief en waarbij de kwaliteit van de acties en/of voorstelling afhangt van bredere actoren zoals maatschappelijke tendensen, technologische evoluties, ...

Probleemoplossend gedrag

Resultaatgerichtheid

Het ondernemen van concrete en gerichte acties met het oog op het behalen en/of overstijgen van doelstellingen

Niveau III: Werkt resultaatgericht en draagt dit uit naar de eigen omgeving

Indicatoren:

- formuleert uitdagende doelstellingen die een impact hebben op de werking van anderen/van de afdeling
- ontwikkelt een doelgericht en concreet actieplan met doelen, mensen, middelen, timing enz.
- maakt concrete afspraken met alle betrokkenen in functie van het bereiken van de gestelde objectieven
- communiceert op regelmatige basis over de stand van zaken aan de andere betrokkenen
- spreekt anderen aan op het bereiken van de doelstellingen wanneer dit nodig blijkt

Flexibel gedrag

De eigen gedragsstijl kunnen veranderen teneinde een gesteld doel te bereiken. In verschillende situaties of ten aanzien van verschillende personen op een efficiënte wijze zijn/haar gedrag kunnen aanpassen

Niveau III: Blijft soepel én doelgericht functioneren in situaties die bijzonder onderhevig zijn aan veranderingen

Indicatoren:

- Blijft doelmatig handelen in situaties waar de eigen kennis en ervaring ontoereikend is
- Blijft rustig en doelmatig handelen in situaties waar meerdere 'variabelen' plots veranderen
- Anticipeert: schat de mogelijke hindernissen vooraf in
- Ontwikkelt meerdere strategieën: bekijkt voorafgaand meerdere wegen om het doel te bereiken en heeft alternatieven voorhanden
- Weet de impact van de wijziging van één variabele op de andere aspecten snel en correct in te schatten

Leiderschap

Richting geven

Het aansturen, ontwikkelen en motiveren van medewerkers zodat ze hun doelstellingen en die van de entiteit op een correcte manier kunnen realiseren, zowel individueel als in teamverband.

Niveau III: Geeft richting zowel via processen en structuren als via het bepalen en uitdragen van een visie

Indicatoren:

- Is een stuwende kracht in het team/entiteit (inspireert, neemt initiatief, heeft dynamiek)
- Communiceert op regelmatige momenten over de opdracht van de afdeling en het belang daarvan (de visie van de afdeling)
- Geeft richting en/of sturing aan een team/entiteit door het uitdragen van een duidelijk en inspirerend beleid (geeft aan waar de organisatie naartoe wil)
- Zet haalbare, maar uitdagende doelstellingen voor eigen team/entiteit
- Stuurt het functioneren van individu en team bij, met het oog op het bereiken van de doelstellingen
- Introduceert nieuwe structuren, processen en procedures, in functie van het realiseren van het beleid
- Inspireert de medewerkers door zijn/haar voorbeeldgedrag
- Heeft in zijn/haar leidinggeven oog voor culturele aspecten en neemt, indien nodig, acties om deze te borgen, rekening houdend met de waarden en doelstellingen van de Vlaamse Overheid

Bijkomende informatie:

De Gemeentedirecteur (cluster 5) stuurt een organisatie aan waarbij beschikken over managementkwaliteiten van fundamenteel belang is. Hij/zij moet daarbij richting en/of sturing geven aan diensthoofden die zelf al diensten zullen aansturen van grote omvang. Hij/zij zet daarbij zowel processen als structuren op als dat hij/zij leiding geeft via het bepalen en uitdragen van een visie.

II Kennisgebonden competenties

- Grondige kennis van het administratief recht (gemeentewet, wet op de overheidsopdrachten, decreet stedenbouw, milieuwetgeving, personeel en statutaire aangelegenheden, ...)
- Goed inzicht in boekhouding en financiën
- Inzicht in politieke besluitvormingsprocessen, politieke verhouding, ...
- Inzicht in managementtechniek en organisatie
- Openbaarheid van het bestuur/Administratief toezicht/Motiveringsplicht

Het hoofdstuk over de kennisgebonden competenties zal verder uitgewerkt worden op het moment dat de 'werkgroep competentie management' binnen de Vlaamse Overheid beslist heeft over een structuur.

Gemeentedirecteur Cluster 1-5				
Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5
Voortdurend verbeteren (Niveau III)	Voortdurend verbeteren (Niveau III)	Voortdurend verbeteren (Niveau III)	Voortdurend verbeteren (Niveau III)	Voortdurend verbeteren (Niveau IV)
Klantgerichtheid (Niveau I)	Klantgerichtheid (Niveau II)	Klantgerichtheid (Niveau III)	Klantgerichtheid (Niveau III)	Klantgerichtheid (Niveau IV)
Samenwerken (Niveau II)	Samenwerken (Niveau III)	Samenwerken (Niveau III)	Samenwerken (Niveau III)	Samenwerken (Niveau III)
Betrouwbaarheid "consequent en correct handelen" (Niveau II)	Betrouwbaarheid "consequent en correct handelen" (Niveau II)	Betrouwbaarheid "consequent en correct handelen" (Niveau III)	Betrouwbaarheid "consequent en correct handelen" (Niveau III)	Betrouwbaarheid "consequent en correct handelen" (Niveau III)
Organisatiebetrokkenheid (Niveau I)	Organisatiebetrokkenheid (Niveau II)	Organisatiebetrokkenheid (Niveau II)	Organisatiebetrokkenheid (Niveau II)	Organisatiebetrokkenheid (Niveau III)
Overtuigingskrach (Niveau II)	Overtuigingskracht (Niveau II)	Overtuigingskracht (Niveau II)	Overtuigingskracht (Niveau II)	Overtuigingskracht (Niveau II)
360° inlevingsvermogen (Niveau II)	360° inlevingsvermogen (Niveau II)	360° inlevingsvermogen (Niveau II)	360° inlevingsvermogen (Niveau II)	360° inlevingsvermogen (Niveau II)
Synthetisch denken (oordeelsvorming) (Niveau II)	Conceptueel denken (visie) (Niveau I)	Conceptueel denken (visie) (Niveau I)	Conceptueel denken (visie) (Niveau II)	Conceptueel denken (visie) (Niveau II)
Resultaatgerichtheid (Niveau I)	Resultaatgerichtheid (Niveau II)	Resultaatgerichtheid (Niveau II)	Resultaatgerichtheid (Niveau III)	Resultaatgerichtheid (Niveau III)
Flexibel gedrag (Niveau I)	Flexibel gedrag (Niveau II)	Flexibel gedrag (Niveau II)	Flexibel gedrag (Niveau III)	Flexibel gedrag (Niveau III)
Organiseren (Niveau II)	Delegeren (Niveau II)	Delegeren (Niveau II)	Richting geven (Niveau III)	Richting geven (Niveau III)

De financieel beheerder van de gemeente

Functiebeschrijving

Financieel beheerder van de gemeente - Type 1

Rubrieken

- A Context: de onderliggende organisatiestructuur
- B Doel van de functie
- C Resultaatgebieden
 - 1 *De strategische nota, de meerjarenplanning, het budget*
 - 2 *Lid van het 'management team'*
 - 3 *De organisatiestructuur en de werkingsprocessen*
 - 4 *Het financieel management*
 - 5 *De boekhouding en de jaarrekeningen*
 - 6 *De fiscaliteit*
 - 7 *Interne Controle & rapportering*
 - 8 *Leidinggeven & personeelsbeleid*
 - 9 *Interne contacten*
 - 10 *Externe contacten*
 - 11 *Paragemeentelijke organisaties en Intercommunales*
- D Differentiërende factoren voor de functie van financieel beheerder

A. Context: de onderliggende organisatiestructuur:

De organisatiestructuur (het organogram) van de gemeentelijke administratie wordt, op voorstel van de gemeentedirecteur en het management team, vastgelegd door de gemeenteraad. Deze structuur kan dus gemeente per gemeente verschillend zijn.

In de kleinere gemeenten is het de financieel beheerder die grotendeels zelf alle elementen uit de functiebeschrijving uitvoert, hierbij ondersteund door een beperkt aantal (van 0 tot 6) medewerkers van niet-universitair niveau.

In gotere gemeenten vindt men typisch een organisatiestructuur van de financiële dienst zoals die hieronder schematisch is weergegeven met, rapporterend aan de financieel beheerder, een verantwoordelijke voor:

- de boekhouding
- de belastingen
- de financiën (het kasbeheer, al of niet inclusief thesaurie)
- soms: begroting en/of interne controle
- soms, naargelang de gemeente, één of meer specifieke domeinen, bijv. informatica, aankoop, juridische dienst, verzekeringen, ...

Deze structuur kan van gemeente tot gemeente variëren, net zoals de concrete invulling van de hierboven vermelde rubrieken.

Sommige (grotere) gemeenten hebben naast het hoofdbestuur ook een aantal gemeentelijke instellingen. Typische voorbeelden hiervan zijn: scholen, culturele centra, bibliotheken, zwembaden, musea, ... Deze instellingen hebben soms ook één of enkele financiële medewerkers. De financieel beheerder heeft in vele van deze gevallen een toezichthoudende rol op het vlak van financiën (boekhouding, kasbeheer, ...)

Verder hebben sommige (grotere) gemeenten ook een aantal gewone en/of autonome gemeentebedrijven en/of gemeentelijke VZW's. en/of regieën, waar de financieel beheerder een rol heeft als bestuurder en/of als commissaris en/of toezicht uitoefent via de betoelaging of via controles ter plaatse. Soms heeft de financieel beheerder ook de rol van 'financieel beheerder' (boekhouding, invorderingen, betalingen, ...) voor de gemeentelijke politiezone.

Hierna volgt de functiebeschrijving van een financieel beheerder in een kleine tot middelgrote gemeente, met:

- een aantal inwoners beneden de 50.000
- een aantal medewerkers in de financiële dienst tussen de 0 en 15
- een gecorrigeerd gemeentebudget beneden de 45 miljoen Euro

B Doel van de functie

Leiden (plannen, organiseren, opvolgen en coördineren) van de activiteiten van de gemeentelijke financiële dienst, teneinde steeds een correcte weergave van de financiële situatie van de gemeente te kunnen geven en bij te dragen tot een effectief, efficiënt en zuinig bestuur.

C Resultaatgebieden:

1 De strategische nota, de meerjarenplanning, het budget (begrotingswerkzaamheden)

Op basis van de prioriteiten van het College en in overleg met het managementteam, opstellen van het voorontwerp van de financiële nota van het meerjarenplan, de jaarlijkse herziening ervan, het jaarlijks budget en de budgetwijzigingen, teneinde voor het bestuur en de administratie het kader te creëren dat richting geeft bij het nemen van de dagelijkse operationele beslissingen.

Voorbeelden van activiteiten:

- Voorbereiden van de financiële nota van het meerjarenplan (dit omvat de financiële consequenties van de beleidsopties met o.a.: de planning van exploitatiekosten en opbrengsten, de planning van de geldstromen, de planning van de uitgaven en ontvangsten, kosten en opbrengsten, een schema van het financieel evenwicht, de gebudgetteerde balansen, ...)
- Opmaken van het budget, het financiële luik van de jaarlijkse beleidsnota
- Het proces van de budgetopmaak aansturen en de collega's diensthoofden ondersteunen bij de opmaak van hun budget
- Deelnemen aan budgetbesprekingen met het college
- ...

2 Lid van het 'management team':

Als lid van het management team actief bijdragen tot het besturen van de gemeentelijke administratie in haar geheel, teneinde samen met de gemeentedirecteur en de collega's diensthoofden bij te dragen tot het realiseren van de doelstellingen van het bestuur.

Voorbeelden van activiteiten:

- Samen met het management team de 'afsprakennota' (samenwerking bestuur - administratie) voorbereiden
- Samen met het management team het voorstel van strategische nota en meerjarenplanning opmaken, de voorontwerpen opstellen van het organogram, het personeelsbehoefteplan, de personeelsformatie, ...

- Actief participeren aan de management meetings: bijv. mee bespreken van belangrijke en/of dienstoverschrijdende dossiers, ...
- De leden van het managementteam op een efficiënte wijze alle informatie verschaffen die nodig of bruikbaar is voor het managen van hun entiteiten (rapportering op maat)
- De leiding nemen bij of participeren aan bijzondere projecten
- De beslissingen van het bestuur (inzonderheid m.b.t. de financiële aspecten) communiceren aan de medewerkers en de uitvoering ervan verzekeren
- ...

3 De organisatiestructuur en de werkingsprocessen

Binnen het door de raad goedgekeurde organogram en in overleg met het managementteam, definiëren en onderhouden van een adequate organisatiestructuur en werkingsprocessen, teneinde een effectieve en efficiënte werking van de financiële dienst te kunnen verzekeren.

Voorbeelden van activiteiten:

- Opzetten en up to date houden van een adequate organisatiestructuur (de juiste persoon op de juiste plaats)
- Regelmatig de werkingsprocessen en de procedures van de financiële organisatie evalueren en zonodig bijsturen
- Instaan voor het opzetten en onderhouden van systemen om de kwaliteit van de dienstverlening te verzekeren
- ...

4 Het financieel management

Binnen de grenzen uitgestippeld in het gemeentedecreet, aansturen en implementeren van het financieel management van de gemeente en instaan voor een correcte implementatie ervan, teneinde bij te dragen tot het optimaal gebruik van de beschikbare middelen en teneinde de wettelijkheid en regelmatigheid van alle financiële verrichtingen te verzekeren.

Voorbeelden van activiteiten:

- De schepen voor Financiën ondersteunen bij het definiëren van het financieel beleid (beleidsvoorbereiding) en, na goedkeuring door het College, zorgen voor een correcte implementatie ervan (beleidsuitvoering)
- De wetgeving opvolgen en zo nodig, de financiële procedures hieraan aanpassen
- Instaan voor het thesauriebeheer, het schuld- en kasbeheer, het debiteuren- en crediteurenbeheer
- De gemeentekas beheren; eventueel delegeren van de kasverrichtingen aan één of meerdere medewerkers die hiervoor dan 'rekenplichtig' worden; de opvolging en het nazicht op de kasregistratie van deze groep uitvoeren
- Zelf de uitgaven verrichten die goedgekeurd of bevolen zijn, zelf de (belangrijkste) betalingsorders tekenen
- De samenwerkingsakkoorden met de financiële instellingen negotiëren, regelmatige contacten met de banken onderhouden

- Eventueel zelf instaan voor de beleggingen
- De gemeenteraad en het college op algemeen financieel vlak adviseren, hen de gevolgen van hun beslissingen op financieel vlak aantonen, zowel op korte als op lange termijn; eventueel (creatieve) alternatieven formuleren
- Opmaken van tussentijdse rapporteringen voor de diensthoofden en het College (adequate informatie, nodig om hun eigen dienst(en) te kunnen managen)
- Opvolgen van de investeringsdossiers (nazicht toepassing wet op de overheidsopdrachten, vorderingstaten, wijze van financiering, registratie in de boekhouding, klassemment investeringsfiches, ...)
- ...

5 *De boekhouding en de jaarrekeningen*

Instaan voor het voeren van de boekhouding en opmaken van de jaarrekeningen, teneinde aan het bestuur en de leiding van de administratie steeds een correcte weergave van de financiële situatie te kunnen geven en te verzekeren dat aan alle wettelijke en decretale bepalingen is voldaan.

Voorbeelden van activiteiten:

- Zorgen voor een correcte implementatie van de regels & procedures voor de boekhouding
- Zelf de eindcontrole van de maand-, de kwartaalafsluitingen en van de jaarrekeningen uitvoeren
- Zelf de moeilijke gevallen behandelen (bijv. investeringen of verkopen)
- De jaarrekening en de toelichtingennota erbij opmaken
- ...

6 *De fiscaliteit*

Plannen, organiseren, opvolgen en coördineren van de activiteiten m.b.t. het innen van de gemeentelijke belastingen, teneinde te verzekeren dat alle belastingen rechtmatig, correct en tijdig geïnd worden.

Voorbeelden van activiteiten:

- Met de nodige aandacht voor functiescheiding, organiseren van een adequaat proces voor de inning van de belastingen (vanaf het opmaken en verzenden van de kohieren tot de behandeling van de bezwaarschriften en de dwanginvordering via deurwaarder)
- In overleg met het college en het managementteam, de nieuwe reglementeringen inzake de belastingen opmaken
- Zelf de moeilijke belastingdossiers behandelen en opvolgen (bijv. bezwaarschriften, de procedures voor vredegericht of burgerlijke rechtspleging, ...)
- ...

7 *Interne Controle & rapportering*

In overleg met de gemeentedirecteur en het managementteam, opzetten van de interne controle- en rapporteringssystemen, teneinde de correctheid van de gepubliceerde gegevens te kunnen waarborgen, de wettigheid en regelmatigheid van de beslissingen te verzekeren en fouten of misbruiken te vermijden.

Voorbeelden van activiteiten:

- Samen met de gemeentedirecteur en het managementteam de interne controlemechanismen opzetten
- Zelf, ook preventief, een aantal controletaken uitoefenen (bijv. vastleggingen, betalingsdossiers, ...)
- Uitvoeren van de decreetaal voorziene rapportagetaken:
 - Minstens éénmaal per kwartaal aan het College rapporteren over de thesaurietoestand, liquiditeitsprognose, evolutie van de budgetten, ... (met afschrift aan de auditor)
 - Jaarlijks aan het College toelichting verschaffen bij de jaarrekening, na controle vooraf door de auditor
 - Onverwijld signaleren van elk kastekort, toe te schrijven aan diefstal of verlies, aan de auditor
 - ...
- Samen met de gemeentedirecteur instaan voor het opmaken van de jaarlijkse inventaris van bezittingen, vordering, schulden en verplichtingen van de gemeente, ... en consolideren van de gegevens van deze inventarisatie met de bevindingen van de auditor
- ...

8 *Leidinggeven & personeelsmanagement*

Met respect voor de regels van het van kracht zijnde personeelsbeleid, leiding geven aan de medewerkers, teneinde te beschikken over een competent en gemotiveerd team dat de opdrachten en de doelstellingen van de financiële dienst kan realiseren.

Voorbeelden van activiteiten:

- Samen met de gemeentedirecteur en het managementteam werken aan een geschikte organisatiecultuur; de organisatiewaarden promoten en hierbij zelf een voorbeeldfunctie vervullen
- In functie van de toegestane delegatie (mee of finaal) beslissen bij de selectie en rekrutering van medewerkers voor de financiële dienst
- Zorgen voor een efficiënte en motiverende delegatie van bevoegdheden naar de directe medewerkers
- Met de directe medewerkers afspraken maken, doelstellingen overeenkomen, functioneringsgesprekken houden, hen coachen, hun prestaties evalueren, ...
- De medewerkers kansen bieden tot vorming en ontwikkeling

- Instaan voor een adequate interne communicatie binnen de financiële dienst
- In overleg met de medewerkers de dagelijkse werkverdeling afspreken
- ...

9 *Interne contacten*

Goede contacten onderhouden met de belangrijkste actoren binnen de gemeente, teneinde een optimale communicatie en effectieve samenwerking te bevorderen en/of een adequaat toezicht te kunnen uitoefenen.

Voorbeelden van activiteiten:

- Regelmatig overleggen met de gemeentedirecteur om problemen te bespreken, advies te verlenen, ...
- Op eigen initiatief of op vraag toelichting geven of advies verlenen aan het College en de gemeenteraad
- Ondersteunen van de schepen voor Financiën bij het opmaken van het financieel beleid in de raad of in de commissies; eventueel samen de investeringsdossiers voor het College voorbereiden, op regelmatige tijdstippen overleg plegen over de lopende zaken, ...
- Indien van toepassing in de gemeente, op eigen initiatief of op vraag ondersteunen van de directies of de budgethouders van bijvoorbeeld de gemeenteschool, de brandweer, de bibliotheek, ...
- ...

10 *Externe contacten*

Onderhouden van goede externe contacten met relevante personen of instanties en de organisatie vertegenwoordigen op evenementen of fora, teneinde de werking van het gemeentebestuur te faciliteren en/of haar belangen te verdedigen.

Voorbeelden van activiteiten:

- Contacten onderhouden met de toezichthoudende overheid, voor het verlenen van informatie of het vragen van advies bij bepaalde dossiers
- Burgers te woord staan en helpen bij het oplossen van problemen die niet door de medewerkers konden opgelost worden (unieke of moeilijke problemen)
- Contacten onderhouden met de financiële instellingen (onderhandelen i.v.m. leningen, schuldherschikking, beleggingen, etc.)
- Contacteren van de deurwaarder(s) i.v.m. dwanginvorderingen
- Informatie en ervaring uitwisselen met collega's of zaken op elkaar afstemmen
- Binnen de VVSG dossiers van algemeen belang bespreken of op elkaar afstemmen
- Binnen de beroepsvereniging met de collega's ervaringen uitwisselen of zaken op elkaar afstemmen

- In het algemeen, netwerken uitbouwen met actoren die bij de (financiële) werking van de gemeentelijke overheid kunnen betrokken zijn (huurders, informatica- en andere leveranciers, adviesbureaus, advocaten, notarissen, deurwaarders, schuldbemiddelaars, ...)
- ...

11 Paragemeentelijke organisaties en intercommunales

Het gemeentebestuur en de gemeentedirecteur ondersteunen bij het aansturen van de paragemeentelijke organisaties, teneinde een effectieve en efficiënte samenwerking met deze organisaties te helpen verzekeren.

Voorbeelden van activiteiten:

- Indien van toepassing in de gemeente, op eigen initiatief of op vraag, ondersteunen van de directies of de budgethouders van de VZW's of andere 'paragemeentelijke' organisaties (aansturing, advies en probleemoplossend, toezicht)
- Eventueel de rol van 'rekenplichtige' (boekhouding, invorderingen, betalingen, ...) opnemen voor de eendgemeentelijke politiezone.
- Eventueel de rol van 'rekenplichtige' (boekhouding, invorderingen, betalingen, ...) opnemen voor de meergemeentelijke politiezone.
- Contacten onderhouden met de voorzitter en de financieel beheerder van het OCMW (afstemming, overleg, adviesverlening, ...)
- Contacten onderhouden met de Intercommunales om de samenwerking te bevorderen en de belangen van de gemeente te behartigen
- ...

D Differentiërende factoren voor de functie van financieel beheerder

Volgende factoren kunnen als 'differentiërend' gehanteerd worden:

- Het aantal medewerkers
- Het gemeentebudget
- Het aantal inwoners (in mindere mate dan de vorige elementen)
- Het fundamentele wijzigend accent binnen de functie, gaande van vooral uitvoerend naar vooral leidinggevend (van cluster 1 naar cluster 5)
- Bijkomende verantwoordelijkheden i.f.v. de aanwezigheid van een politiezone (een meer-gemeente-zone is complexer dan een één-gemeente-zone), gemeentebedrijven, VZW's, en dgl.
- ...

De laatste factor is moeilijk precies te definiëren of te generaliseren omdat dit van gemeente tot gemeente zeer verschillend is en ook omdat de betrokkenheid van de financieel beheerder in deze materie anders kan ingevuld worden, gaande van geen of weinig betrokkenheid, over toezicht op, tot het zelf voeren van de boekhouding en het beheer van de financiën voor deze organisaties.

Wij stellen voor om de clustering gebruikt voor de gemeentedirecteuren ook hier te hanteren, steunend dus op de eerste drie factoren. Binnen deze functiebeschrijving vinden wij dan 3 clusters:

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Cijfergegevens:			
• aantal inwoners	< 4.000	4.000 – 22.000	22.000 – 50.000
• aantal medewerkers (VTE)	0 -2	2 – 8	8 -15
• totaal gemeentepersoneel	< 30	30 – 200	200 – 500
• gecorrigeerd budget (miljoen euro)	< 2.5	2.5 – 15.5	15.5 – 45.0
Accenten in de functie	• De functie is zowat volledig op uitvoering gericht • Dit vereist dan ook een zeer diepe en gedetailleerde 'technische' kennis	• De dagelijkse activiteiten worden gedelegeerd aan een beperkt aantal administratieve medewerkers van (hoofdzakelijk) niveau 'C' • Meer complexe bewerkingen kunnen gedelegeerd worden aan gekwalificeerd personeel (bijvoorbeeld van B-niveau) • De meest complexe bewerkingen en dossiers worden door de functiehouder zelf behandeld • De functie vereist evenzeer een zeer diepe 'technische' kennis alsook een zekere managementvaardigheid voor het leiden van een klein team medewerkers	• De activiteiten worden gedelegeerd aan een aantal medewerkers van B en A niveau, die inhoudelijk gespecialiseerd zijn, waarvan sommigen zelf enkele medewerkers van C-niveau kunnen aansturen • De functiehouder kan nog steeds tussen komen in de meest complexe dossiers ofwel door deze zelf te behandelen ofwel via advies aan of coaching van zijn medewerkers. De functiehouder heeft nog een vrij goed zicht op alles wat er zich binnen de financiële dienst afspeelt • De financiële aspecten in de functie krijgen de bovenhand; boekhouding en inning van de belastingen zijn praktisch volledig gedelegeerd

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Accenten in de functie		• De functie wordt ook verondersteld om, binnen het managementteam, mee te denken rond het algemeen bestuur van de gemeentelijke administratie • De functie kan een aantal budgethouders als functionele chef superviseren	• De functie vereist, naast een nog steeds diepe 'technische kennis' ook meer en meer management capaciteiten; niet alleen voor het aansturen van een grotere groep medewerkers, maar ook om binnen het management team mee te denken (ook op iets langere termijn) over het besturen van een steeds complexer wordende organisatie • De functie superviseert een aantal budgethouders als functionele chef

Competentieprofiel

Financieel beheerder van de gemeente - Type 1

1 Achtergrondinformatie

Met het oog op het vastleggen van het gewenste competentieprofiel voor de functie van “Financieel Beheerder van de Gemeente - Type 1” heeft er op 8 maart 2004 een panelgesprek met Gemeenteontvangers plaatsgehad. Dit werd begeleid door Werner Smet - Senior Consultant van Quintessence Consulting.

Als basis voor het competentieprofiel werd de functiebeschrijving gebruikt, aangevuld met de persoonlijke inbreng van de deelnemers aan het panelgesprek. De deelnemers aan het panelgesprek hebben zowel de competenties als het competentieniveau bepaald. Hierbij werd er telkens rekening gehouden met het minimale instapniveau nodig om de functie op een “goede” manier in te vullen. Vervolgens werd de consistentie van de competentieprofielen tussen de verschillende topfuncties van gemeenten en provincies nagegaan. Als basis voor het bepalen van de niet-technische competenties is het competentiewoordenboek⁶ van de Vlaamse Overheid gebruikt.

Het competentieprofiel bestaat uit kennisgebonden en niet-technische competenties. Voor wat betreft de niet-technische competenties zijn er tien competenties gedefinieerd. Voor elk van deze competenties is er een competentieniveau en bijhorende algemene gedragsindicatoren weergegeven.

Sommige gemeenten kunnen ervoor opteren om de eigenheid van hun eigen organisatie tot uiting te laten komen in het competentieprofiel. Hiervoor bestaan verschillende mogelijkheden:

- Het vertalen van de competenties: b.v. Betrouwbaarheid ‘consequent en correct handelen’ door integriteit
- Het competentieprofiel aanvullen met organisatiespecifieke competenties
- Het concretiseren van de indicatoren naar de eigen realiteit

Het competentieprofiel bestaat uit 4 generieke competenties (die algemeen geldend zijn voor de topfuncties bij gemeenten en provincies), aangevuld met 6 functiespecifieke competenties.

Naast de niet-technische competenties vindt u ook nog de kennisgebonden competenties terug.

6 Het competentiewoordenboek van de Vlaamse overheid voor de niet technische competenties kan u terugvinden op:
<http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/competentiemanagement>

2 Resultaten

I Niet-technische competenties

Generieke competenties

Voortdurend verbeteren

Voortdurend verbeteren van het eigen functioneren en van de werking van de dienst/afdeling, door de bereidheid om te leren en mee te groeien met veranderingen

Niveau II: Ontwikkelt zich binnen de eigen functie, en werkt actief mee aan het verbeteren van de uitvoering van taken

Indicatoren:

- Werkt zich in, in nieuwe materies die relevant zijn voor de eigen taak (bv. nieuwe regelgeving, informaticatoepassingen, werkmethoden, ...)
- Informeert zich over nieuwe evoluties met betrekking tot de eigen functie (leest vakliteratuur, neemt deel aan congressen, ...)
- Past nieuwe richtlijnen, kennis, informatie en inzichten toe in de praktijk
- Gaat na of/hoe nieuwe tendensen en ontwikkelingen in de eigen functie kunnen ingezet worden
- Zoekt actief naar mogelijkheden om de uitvoering van het takenpakket te verbeteren en werkt dit verder uit tot concrete voorstellen

Klantgerichtheid

Met het oog op het dienen van het algemeen belang, de legitieme behoeften van verschillende soorten (interne en externe) klanten onderkennen en er adequaat op reageren

Niveau III: Onderneemt, binnen de mogelijkheden van de eigen functie, acties om de dienstverlening aan klanten te optimaliseren

Indicatoren:

- Gaat kritisch na op welke punten de eigen dienstverlening aan de klant kan worden verbeterd
- Onderzoekt gericht (via systematische bevraging) de wensen, behoeften en verwachtingen van klanten (tevredenheidsenquêtes, mondeling bevragen, ...)
- Formuleert concrete voorstellen met betrekking tot het verbeteren van de eigen dienstverlening
- Neemt concrete acties naar aanleiding van specifieke feedback van klanten

- Zet nieuwe mogelijkheden op vlak van dienstverlening meteen om in de praktijk
- Neemt acties om de dienstverlening ten aanzien van specifieke doelgroepen te optimaliseren, in functie van hun noden en behoeften (vb. handicap, allochtonen, leeftijd ...)

Samenwerken

Een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat op niveau van een team, entiteit of de organisatie, ook wanneer dit niet onmiddellijk van persoonlijk belang is

Niveau III: Stimuleert de samenwerking binnen de eigen entiteit

Indicatoren:

- Komt met ideeën om het gezamenlijk resultaat te verbeteren
- Moedigt anderen aan om samen te werken, hun ideeën te uiten en onderling van gedachten te wisselen
- Moedigt anderen aan om onderling te overleggen over zaken die het eigen werk overstijgen
- Betrekt anderen bij het nemen van beslissingen die op hen een impact hebben
- Bevordert de goede verstandhouding, de teamgeest en het respect voor verscheidenheid in mensen
- Geeft opbouwende kritiek en feedback
- Moedigt anderen aan om gezamenlijk oplossingen te vinden

Bijkomende informatie:

Van de financieel beheerder wordt verwacht dat hij/zij als lid van het managementteam en dus samen met collega's van het managementteam bijdraagt tot het besturen van de gemeentelijke administratie in haar geheel. Verder zijn er een aantal resultaatsgebieden bepaald die de Financieel beheerder van de Gemeente - Type 1 zal verwezenlijken in overleg met de gemeentedirecteur. Vandaar dat de competentie samenwerking essentieel is in de functie.

Betrouwbaarheid 'consequent en correct handelen'

Handelen vanuit de codes van integriteit, zorgvuldigheid, objectiviteit, gelijke behandeling, correctheid en transparantie uitgaande van de basisregels, sociale en ethische normen (diversiteit, milieuzorg...). Afspraken nakomen en zijn/haar verantwoordelijkheid opnemen

Niveau III: Schept randvoorwaarden zodat de deontologische code in de praktijk kan gebracht worden

Indicatoren:

- Vertoont voorbeeldgedrag rond basisregels en afspraken, rond sociale en ethische normen en in het omgaan met diversiteit
- Is verantwoordelijk voor een transparante inrichting van de entiteit
- Zorgt dat iedereen in de organisatie/entiteit op de hoogte is van de verwachte normen voor gedrag (bijvoorbeeld: brengt het onderwerp regelmatig en systematisch ter sprake)
- Spreekt anderen aan wanneer onethische handelingen worden gesteld, regels en afspraken niet worden nageleefd enz.
- Weet op een flexibele, maar zorgvuldige, objectieve en correcte wijze om te gaan met bestaande regels en procedures wanneer de situatie dit vereist

Bijkomende informatie:

Uit de functiebeschrijving blijkt dat de financieel beheerder samen met de gemeentedirecteur verantwoordelijk is voor het opzetten van interne controle- en rapporteringssystemen.

Persoonsgerelateerd gedrag

Omgaan met stressfactoren

Efficiënt gedrag vertonen in situaties met hoge complexiteit, tijds- of werkdruk en/of bij tegenslag, teleurstelling of kritiek

Niveau II: Blijft kalm en rustig in situaties van langdurig verhoogde druk en/of in crisissituaties eigen aan de opdracht

Indicatoren:

- Blijft rustig praten en geeft een ontspannen indruk, ook al maakt zijn/haar gesprekspartner het hem/haar moeilijk
- Behoudt bij confrontaties een correcte en tactvolle houding: vermijdt woordenwisselingen, reageert respectvol
- Blijft zich in crisismomenten open opstellen ten aanzien van kritiek van anderen, en blijft bereid zijn/haar eigen aanpak te toetsen

- Kan voor zichzelf problemen, spanningen of tegenslagen verwerken en relativeren
- Blijft doorzetten in geval van tegenslagen en teleurstellingen

Organisatiebetrokkenheid

Zich verbonden tonen met de organisatie, taak en beroep; de belangen ervan verdedigen bij anderen

Niveau III: Bewaakt en verdedigt op consequente wijze de belangen, de opdracht en de handelswijze van organisatie

Indicatoren:

- Durft harde standpunten innemen die ten goede komen van de gehele organisatie, zelfs indien die minder populair zijn binnen de eigen entiteit
- Praat over 'wij' in plaats van 'zij' als hij/zij het over de eigen organisatie heeft
- Geeft in er de eigen aanpak blijk van de belangen van de organisatie te onderkennen en zelf conform te handelen
- Legt uit hoe men tot belangrijke beslissingen is gekomen
- Verdedigt de keuzes van de entiteit/organisatie ten aanzien van collega's, eigen medewerkers en derden
- Identificeert zich naar eigen medewerkers en "buitenstaanders" met de standpunten en/of beslissingen van de eigen hiërarchie

Bijkomende informatie:

Vanuit het 'veld' wordt verwacht dat de functiehouders organisatiebetrokkenheid toont door 'mee te denken' en om zo binnen het decretale kader eventueel met oplossingen naar voren te komen.

Interpersoonlijk gedrag

Overtuigingskracht

Instemming verkrijgen voor een mening, aanpak of visie door het gebruik van goed onderbouwde argumenten, door de dialoog en het overleg aan te gaan, door het gepast aanwenden van autoriteit (bevoegdheid en deskundigheid) en door het uitbouwen van gepaste strategieën

Niveau II: Overtuigt door inhoud én aanpak

Indicatoren

- Reageert adequaat en niet defensief op negatieve reacties of weerstand

- Toont begrip voor meningen en standpunten van anderen
- Enthousiasmeert anderen bij het verdedigen van de eigen voorstellen en ideeën
- Brengt zijn/haar argumenten scherp onder woorden
- Brengt een persoonlijke en genuanceerde argumentatie naar voren

Bijkomende informatie:

Wil de functiehouder reële impact verwerven dan is het van belang dat hij/zij deze verwerft door de inhoud van zijn/haar boodschap gecombineerd met de wijze waarop deze naar voren gebracht wordt.

Omgaan met informatie

Analytisch denken (probleemanalyse)

Een probleem duiden in zijn verbanden. Op een efficiënte wijze op zoek gaan naar bijkomende, relevante informatie

Niveau III: Maakt eenvoudige analyses van complexe dossiers

Indicatoren:

- Analyseert complexe dossierproblemen en herformuleert deze naar hanteerbare vragen
- Houdt bij zijn/haar analyse rekening met verschillende aanknopingspunten
- Is in staat een inzicht te verwerven in een complexe problematiek
- Ziet trends en patronen in ogenschijnlijk niet-gerelateerde feiten
- Kan tegengestelde oordelen van anderen betrekken en integreren in de eigen analyse

Synthetisch denken (oordeelsvorming)

Meningen uiten en zicht hebben op de consequenties ervan, op basis van een afweging van relevante criteria

Niveau II: Neemt standpunten in en overziet de verdergaande consequenties daarvan

Indicatoren:

- Komt tot een gefundeerd oordeel rekening houdend met consequenties

- Betrekt mogelijke neveneffecten of consequenties van standpunten in zijn/haar overwegingen
- Motiveert en beargumenteert het eigen oordeel of de beslissing
- Neemt ten aanzien van problemen of situaties een persoonlijk standpunt in
- Neemt standpunten in op basis van onvolledige maar voldoende informatie

Probleemoplossend gedrag

Initiatief

Kansen onderkennen en uit eigen beweging acties voorstellen en/of ondernemen

Niveau II: Neemt het initiatief om structurele problemen binnen het eigen takendomein op te lossen (reactief en structureel)

Indicatoren:

- Heeft oog voor zaken waar de hiërarchie eventueel niet aan denkt en handelt ernaar/brengt ze onder de aandacht
- Formuleert voorstellen om bestaande situaties te verbeteren
- Stelt zelf documentatie samen om efficiënt te kunnen werken
- Zoekt naar alternatieve oplossingen wanneer hij/zij met structurele problemen wordt geconfronteerd
- Geeft aan waar het afgeleverde resultaat mogelijk kan verbeterd worden

II Kennisgebonden competenties

- Wetgeving in verband met financiën, overheidsopdrachten, belastingen, ... met betrekking tot de gemeenten/gemeentedecreet
- Inzicht in managementtechnieken
- Technieken van boekhouding, financieel management
- Mogelijkheden en gebruik van informaticapakketten
- Administratieve organisatie: uitwerken van procedures, bevoegdheden en dossierstromen voor de ganse organisatie met betrekking tot de verwerking van de ontvangsten en de uitgaven
- Politieke besluitvormingsprocessen
- De werking van de gemeente en de paragemeentelijke organisaties

Het hoofdstuk over de kennisgebonden competenties zal verder uitgewerkt worden op het moment dat de 'werkgroep competentie management' binnen de Vlaamse Overheid beslist heeft over een structuur.

Functiebeschrijving

Financieel beheerder van de gemeente - Type 2

Rubrieken

- A Context: de onderliggende organisatiestructuur
- B Doel van de functie
- C Resultaatgebieden
 - 1 *De strategische nota, de meerjarenplanning, het budget*
 - 2 *Lid van het 'management team'*
 - 3 *De organisatiestructuur en de werkingsprocessen*
 - 4 *Het financieel management*
 - 5 *De boekhouding en de jaarrekeningen*
 - 6 *De fiscaliteit*
 - 7 *Interne Controle & rapportering*
 - 8 *Leidinggeven & personeelsbeleid*
 - 9 *Interne contacten*
 - 10 *Externe contacten*
 - 11 *Paragemeentelijke organisaties en Intercommunales*
- D Differentiërende factoren voor de functie van financieel beheerder

A Context: de onderliggende organisatiestructuur:

De organisatiestructuur (het organogram) van de gemeentelijke administratie wordt, op voorstel van de gemeentedirecteur en het management team, vastgelegd door de gemeenteraad. Deze structuur kan dus gemeente per gemeente verschillend zijn.

Bij de kleinere gemeenten is het de financieel beheerder die grotendeels zelf alle elementen uit de functiebeschrijving uitvoert, hierbij ondersteund door een beperkt aantal (van 0 tot 6) medewerkers van niet-universitair niveau.

In gotere gemeenten vindt men typisch een organisatiestructuur van de financiële dienst zoals die hieronder schematisch is weergegeven met, rapporterend aan de financieel beheerder, een verantwoordelijke voor:

- de boekhouding
- de belastingen
- de financiën (het kasbeheer, al of niet inclusief thesaurie)
- soms: begroting en/of interne controle
- soms, naargelang de gemeente, één of meer specifieke domeinen, bijv. informatica, aankoop, juridische dienst, verzekeringen, ...

Deze structuur kan nog van gemeente tot gemeente (licht) verschillen, net zoals de concrete invulling van de hierboven vermelde rubrieken.

Sommige (grotere) gemeenten hebben naast het hoofdbestuur ook een aantal gemeentelijke instellingen. Typische voorbeelden hiervan zijn: scholen, culturele centra, bibliotheken, zwembaden, musea, ... Deze instellingen hebben soms ook één of enkele financiële medewerkers. De financieel beheerder heeft in vele van deze gevallen een toezichhoudende rol op het vlak van financiën (boekhouding, kasbeheer, ...)

Verder hebben sommige (grotere) gemeenten ook een aantal gewone en/of autonome gemeentebedrijven en/of gemeentelijke VZW's. en/of regieën, waar de financieel beheerder een rol heeft als bestuurder en/of als commissaris en/of toezicht uitoefent via de betoelaging of via controles ter plaatse. Soms heeft de financieel beheerder ook de rol van 'financieel beheerder' (boekhouding, invorderingen, betalingen, ...) voor de gemeentelijke politiezone.

Hierna volgt de functiebeschrijving van een financieel beheerder in de grotere gemeenten, met:

- een aantal inwoners boven de 50.000
- een aantal medewerkers in de financiële dienst tussen de 15 en 130
- een gecorrigeerd gemeentebudget van 45 tot 810 miljoen Euro

B Doel van de functie

Leiden (plannen, organiseren, opvolgen en coördineren) van de activiteiten van de gemeentelijke financiële dienst, teneinde steeds een correcte weergave van de financiële situatie van de gemeente te kunnen geven en bij te dragen tot een effectief, efficiënt en zuinig bestuur.

C Resultaatgebieden:

1 De strategische nota, de meerjarenplanning, het budget (begrotingswerkzaamheden)

Op basis van de prioriteiten van het College en in overleg met het managementteam, opstellen van het voorontwerp van de financiële nota van het meerjarenplan, de jaarlijkse herziening ervan, het jaarlijks budget en de budgetwijzigingen, teneinde voor het bestuur en de administratie het kader te creëren dat richting geeft bij het nemen van de dagelijkse operationele beslissingen.

Voorbeelden van activiteiten:

- Voorbereiden van de financiële nota van het meerjarenplan (dit omvat de financiële consequenties van de beleidsopties met o.a. de planning van exploitatiekosten en opbrengsten, de planning van de geldstromen, de planning van de uitgaven en ontvangsten, kosten en opbrengsten, een schema van het financieel evenwicht, de gebudgetteerde balansen, ...)
- Opmaken van het budget, het financiële luik van de jaarlijkse beleidsnota
- Het proces van de budgetopmaak aansturen en de collega diensthoofden ondersteunen bij de opmaak van hun budget
- Deelnemen aan de budgetbesprekingen met het college
- ...

2 Lid van het 'management team':

Als lid van het management team actief bijdragen tot het besturen van de gemeentelijke administratie in haar geheel, teneinde samen met de gemeentedirecteur en de collega's diensthoofden bij te dragen tot het realiseren van de doelstellingen van het bestuur.

Voorbeelden van activiteiten:

- Samen met het management team de 'afsprakennota' (samenwerking bestuur - administratie) voorbereiden
- Samen met het management team het voorstel van strategische nota en meerjarenplanning opmaken, de voorontwerpen opstellen van organogram, het personeelsbehoefteplan, de personeelsformatie, ...
- Actief participeren aan de management meetings: bijv. mee bespreken van belangrijke en/of dienstoverschrijdende dossiers, ...

- De leden van het managementteam op een efficiënte wijze alle informatie verschaffen die nodig of bruikbaar is voor het managen van hun entiteiten (rapportering op maat)
- Financieel advies verlenen aan het College en de gemeenteraad; de mogelijke financiële consequenties van hun beleidsvoorstellen aantonen, ...
- Leiding nemen bij of participeren aan bijzondere projecten
- De beslissingen van het bestuur (inzonderheid m.b.t. de financiële aspecten) communiceren aan de medewerkers en de uitvoering ervan verzekeren
- ...

3 De organisatiestructuur en de werkingsprocessen

Binnen het door de raad goedgekeurde organogram en in overleg met het managementteam, definiëren en onderhouden van een adequate organisatiestructuur en werkingsprocessen, teneinde een effectieve en efficiënte werking van de financiële dienst te kunnen verzekeren.

Voorbeelden van activiteiten:

- Opzetten en up to date houden van een adequate organisatiestructuur (de juiste persoon op de juiste plaats)
- Regelmatig de werkingsprocessen en de procedures van de financiële organisatie evalueren en zonodig bijsturen
- Instaan voor het opzetten en onderhouden van systemen om de kwaliteit van de dienstverlening te verzekeren
- ...

4 Het financieel management

Binnen de grenzen uitgestippeld in het gemeentedecreet, aansturen en implementeren van het financieel management van de gemeente en instaan voor een correcte implementatie ervan, teneinde bij te dragen tot het optimaal gebruik van de beschikbare middelen en teneinde de wettelijkheid en regelmatigheid van alle financiële verrichtingen te verzekeren.

Voorbeelden van activiteiten:

- De schepen voor Financiën ondersteunen bij het definiëren van het financieel beleid (beleidsvoorbereiding) en, na goedkeuring door het College, zorgen voor een correcte implementatie ervan (beleidsuitvoering)
- De wetgeving (laten) opvolgen en zo nodig, de financiële procedures hieraan (laten) aanpassen
- Actief participeren aan de begroting- of budgettaire commissie(s)
- Instaan voor het thesauriebeheer, het schuld- en kasbeheer, het debiteuren- en crediteurenbeheer
- Eventueel delegeren van de kasverrichtingen aan één of meerdere medewerkers
- Eventueel zelf de uitgaven verrichten die goedgekeurd of bevolen zijn, zelf de betalingsorders tekenen

- De samenwerkingsakkoorden met de financiële instellingen negotiëren, regelmatige contacten met de banken onderhouden
- Eventueel zelf instaan voor de beleggingen of hierover mee advies verlenen aan de betrokken medewerker(s)
- De gemeenteraad en het college op algemeen financieel vlak adviseren, hen de gevolgen van hun beslissingen op financieel vlak aantonen, zowel op korte als op lange termijn; eventueel (creatieve) alternatieven formuleren
- Zorgen voor het opmaken van tussentijdse rapporteringen voor de diensthouders en het College (met adequate informatie, nodig om hun eigen dienst(en) te kunnen managen)
- Eventueel zelf opvolgen van de grote investeringsdossiers ...
- ...

5 *De boekhouding en de jaarrekeningen*

Plannen, organiseren, opvolgen en coördineren van het voeren van de boekhouding en het opmaken van de jaarrekeningen, teneinde aan het bestuur en de leiding van de administratie steeds een correcte weergave van de financiële situatie te kunnen geven en te verzekeren dat aan alle wettelijke en decretale bepalingen is voldaan.

Voorbeelden van activiteiten:

- Toezien op de correcte implementatie van de regels & procedures voor de boekhouding en voor een correcte afsluiting van de jaarrekeningen, ...
- Wanneer nodig de medewerkers helpen, advies verlenen
- Eventueel zelf de eindcontrole van de maand-, de kwartaalafsluitingen en van de jaarrekeningen uitvoeren
- De toelichtingennota bij de jaarrekeningen opmaken
- ...

6 *De fiscaliteit*

Plannen, organiseren, opvolgen en coördineren van de activiteiten m.b.t. het innen van de gemeentelijke belastingen, teneinde te verzekeren dat alle belastingen rechtmatig, correct en tijdig geïnd worden.

Voorbeelden van activiteiten:

- Met de nodige aandacht voor functiescheiding, organiseren van een adequaat proces voor de inning van de belastingen (vanaf het opmaken van het aangifteformulier tot de behandeling van de bezwaarschriften en de dwanginvordering via deurwaarder)
- Verzekeren van een correcte implementatie van dit proces, de regels & procedures door de medewerkers
- Wanneer nodig de medewerkers helpen, advies verlenen
- In overleg met het college en het managementteam, de nieuwe reglementeringen inzake de belastingen opmaken
- ...

7 *Interne Controle & rapportering*

In overleg met de gemeentedirecteur en het managementteam, opzetten van de interne controle- en rapporteringssystemen, teneinde de correctheid van de gepubliceerde gegevens te kunnen waarborgen, de wettigheid en regelmatigheid van de beslissingen te verzekeren en fouten of misbruiken te vermijden.

Voorbeelden van activiteiten:

- Samen met de gemeentedirecteur en het managementteam de interne controlemechanismen opzetten
- Zelf, ook preventief, een aantal controletaken uitoefenen (bijv. vastleggingen, betalingsdossiers, ...)
- Eventueel het budgethouderschap en de verantwoordelijkheid hiermee gepaard gaande deels delegeren aan onderliggende functies
- Uitvoeren van de decretaal voorziene rapportagetaken:
 - Minstens éénmaal per kwartaal aan het College rapporteren over de thesaurietoestand, liquiditeitsprognose, evolutie van de budgetten, ... (met afschrift aan de auditor)
 - Jaarlijks aan het College toelichting verschaffen bij de jaarrekening, na controle vooraf door de auditor
 - Onverwijld signaleren van elk kastekort, toe te schrijven aan diefstal of verlies, aan de auditor
 - ...
- Samen met de gemeentedirecteur instaan voor het opmaken van de jaarlijkse inventaris van bezittingen, vordering, schulden en verplichtingen van de gemeente, ... en consolideren van de gegevens van deze inventarisatie met de bevindingen van de auditor
- ...

8 *Leidinggeven & personeelsmanagement*

Met respect voor de regels van het van kracht zijnde personeelsbeleid, leiding geven aan de medewerkers, teneinde te beschikken over een competent en gemotiveerd team dat de opdrachten en de doelstellingen van de financiële dienst kan realiseren.

Voorbeelden van activiteiten:

- Samen met de gemeentedirecteur en het management team het personeelsbeleid helpen uitwerken
- In functie van de toegestane delegatie (mee of finaal) beslissen bij de selectie en rekrutering van medewerkers voor de financiële dienst
- Samen met het managementteam werken aan een geschikte organisatiecultuur; de organisatiewaarden promoten en hierbij zelf een voorbeeldfunctie vervullen
- Zorgen voor een efficiënte en motiverende delegatie van bevoegdheden naar de directe medewerkers

- Met de directe medewerkers afspraken maken, doelstellingen overeenkomen, functioneringsgesprekken houden, hen coachen, hun prestaties evalueren, ...
- De medewerkers kansen bieden tot vorming en ontwikkeling
- Voortrekker zijn bij veranderingsprocessen
- Instaan voor een adequate interne communicatie binnen de financiële dienst
- Erover waken dat eventueel ondergeschikte leidinggevendenden het personeelsbeleid naar hun medewerkers eveneens op een correcte wijze uitvoeren
- ...

9 *Interne contacten*

Goede contacten onderhouden met de belangrijkste actoren binnen de gemeente, teneinde een optimale communicatie en effectieve samenwerking te bevorderen en/of een adequaat toezicht te kunnen uitoefenen.

Voorbeelden van activiteiten:

- Regelmatig overleg plegen met de gemeentedirecteur om problemen te bespreken, advies te verlenen, ...
- Op eigen initiatief of op vraag toelichting geven of advies verlenen aan het College en de gemeenteraad
- Ondersteunen van de schepen voor Financiën bij het opmaken van het financieel beleid in de raad of in de commissies; eventueel samen de zittingen van het College voorbereiden, ...
- Indien van toepassing in de gemeente, op eigen initiatief of op vraag ondersteunen van de directies of de budgethouders van bijvoorbeeld de gemeenteschool, de brandweer, de bibliotheek, ...
- ...

10 *Externe contacten*

Onderhouden van goede externe contacten met relevante personen of instanties en de organisatie vertegenwoordigen op evenementen of fora, teneinde de werking van het gemeentebestuur te faciliteren en/of haar belangen te verdedigen.

Voorbeelden van activiteiten:

- Contacten onderhouden met de toezichthoudende overheid, voor het verlenen van informatie of het vragen van advies bij bepaalde dossiers
- Burgers te woord staan en helpen bij het oplossen van problemen die niet door de medewerkers konden opgelost worden (unieke of moeilijke problemen)
- Contacten onderhouden met de financiële instellingen (onderhandelen i.v.m. leningen, schuldverschikking, beleggingen, etc.)
- Informatie en ervaring uitwisselen met collega's of zaken op elkaar afstemmen

- Binnen de VVSG dossiers van algemeen belang bespreken of op elkaar afstemmen
- Binnen de beroepsvereniging met de collega's ervaringen uitwisselen of zaken op elkaar afstemmen
- In het algemeen, netwerken uitbouwen met actoren die bij de (financiële) werking van de gemeentelijke overheid kunnen betrokken zijn (huurders, informatica- en andere leveranciers, adviesbureaus, advocaten, notarissen, deurwaarders, schuldbemiddelaars, ...)
- ...

11 Paragemeentelijke organisaties en intercommunales

Het gemeentebestuur en de gemeentedirecteur ondersteunen bij het aansturen van de paragemeentelijke organisaties, teneinde een effectieve en efficiënte samenwerking met deze organisaties te helpen verzekeren.

Voorbeelden van activiteiten:

- Indien van toepassing in de gemeente, op eigen initiatief of op vraag, ondersteunen van de directies of de budgethouders van de VZW's of andere 'paragemeentelijke' organisaties (aansturing, advies en probleemoplossend, toezicht)
- Bij de gewone en/of autonome gemeentebedrijven en/of gemeentelijke VZW's. en/of regieën, een rol opnemen als bestuurder en/of als commissaris en/of er financieel toezicht uitoefenen via de betoelaging of via controles ter plaatse
- Eventueel de rol van 'rekenplichtige' (boekhouding, invorderingen, betalingen, ...) opnemen voor de eendgemeentelijke politiezone.
- Eventueel de rol van 'rekenplichtige' (boekhouding, invorderingen, betalingen, ...) opnemen voor de meergemeentelijke politiezone.
- Contacten onderhouden met de voorzitter en de financieel beheerder van het OCMW (afstemming, overleg, adviesverlening, ...)
- Contacten onderhouden met de Intercommunales om de samenwerking te bevorderen en de belangen van de gemeente te behartigen
- ...

D Differentiërende factoren voor de functie van financieel beheerder

Volgende factoren kunnen als 'differentiërend' gehanteerd worden:

- Het aantal medewerkers
- Het gemeentebudget
- Het aantal inwoners (in mindere mate dan de vorige elementen)
- Het fundamentele wijzigend accent binnen de functie, gaande van vooral uitvoerend naar vooral leidinggevend (van cluster 1 naar cluster 5)
- Bijkomende verantwoordelijkheden i.f.v. de aanwezigheid van een politiezone (een meergemeentezone is complexer dan een eengemeentezone), gemeentebedrijven, VZW's, en dergelijke.
- ...

De laatste factor is moeilijk precies te definiëren of te generaliseren omdat dit van gemeente tot gemeente zeer verschillend is en ook omdat de betrokkenheid van de financieel beheerder in deze materie anders kan ingevuld worden, gaande van geen of weinig betrokkenheid, over toezicht op, tot het zelf voeren van de boekhouding en het beheer van de financiën voor deze organisaties.

Wij stellen voor om de clustering gebruikt voor de gemeentedirecteuren ook hier te hanteren, steunend dus op de eerste drie factoren. Binnen deze functiebeschrijving vinden wij dan 2 clusters:

	Cluster 4	Cluster 5
Cijfergegevens		
• aantal inwoners	50.000 - 120.000	220.000 - 450.000
• aantal medewerkers (VTE)	15 - 40	55 - 130
• totaal gemeentepersoneel	500 - 1.700	3.400 - 7.500
• gecorrigeerd budget (miljoen euro)	45 - 130	385 - 810
Accenten in de functie	• De functiehouder heeft nu een volwaardige organisatiestructuur opgebouwd met 'echte' diensthoofden en heeft nu een aanzienlijk team van competent personeel, waaraan alle routineactiviteiten, maar ook veel complexe dossiers kunnen gedelegeerd worden; Hij/zij kan beslist niet alle dossiers meer zelf in detail opvolgen. • Alles wat met de boekhouding en met het innen van de belastingen te maken heeft wordt volledig gedelegeerd, met uitzondering van de verklarende nota bij de jaarrekening die vaak ook mondeling zelf wordt toegelicht in het College of op de gemeenteraad	• Het accent in de functie ligt nu zeer sterk op het goed organiseren en structureren van de dienst, het aantrekken en begeleiden van competente topmedewerkers, het verzekeren van effectieve en efficiënte processen en procedures • Onder andere, het opzetten van een goed proces voor het opmaken van een realistisch meerjarenplan en voor de jaarlijks begroting krijgt veel aandacht, alsmede de communicatie hierover met bestuur en administratie • Ook het opzetten van een goed intern controlesysteem en een adequate rapportering (op maat) naar het bestuur en het management is van het grootste belang om de begroting te kunnen opvolgen en om de wettelijkheid en regelmatigheid te kunnen verzekeren

	Cluster 4	Cluster 5
Accenten in de functie	• De overgrote aandacht gaat naar het financieel beheer, met name naar de negotiatie van belangrijke dossiers (schuldverschikking, leningen, beleggingen, ...) met de banken, naar het opvolgen van de begroting en de interne controle(systemen) • Een belangrijk aandachtspunt blijft het adviseren van het College en de gemeenteraad i.v.m. grote dossiers met financiële consequenties • Er is een steeds toenemende verantwoordelijkheid voor het toezicht op meerdere parageemeentelijke organisaties (VZW's, regies, gemeentebesturen, ...) • De functie vereist meer en meer management capaciteiten, niet alleen voor het leiden van een grotere dienst, maar vooral ook om samen met het bestuur en het management team mee te denken over het besturen van een grote en complexe organisatie. Daarbij komt de focus ook meer en meer op de lange termijn (een legislatuur), dus op strategisch niveau, te liggen. • De functie superviseert een aantal budgethouders als functionele chef	• Verder ligt de focus hier ook op het meedenken met het bestuur en het management team over de strategie van de hele organisatie (op de lange termijn, zelfs legislatuuroverschrijdend), inzonderheid wat het financieel beleid betreft. • De functiehouder laat zich door zijn medewerkers alleen nog in detail informeren over de allerbelangrijkste dossiers om aan het College of de Raad (vaak samen met een medewerker die het dossier behandeld heeft) een degelijk advies te kunnen formuleren en zijn rol in de beleidsvoorbereiding te kunnen waarmaken. • Op dit niveau is, naast een goede kennis van de financiële technieken, ook een zeer brede kennis en -ervaring vereist in het management (van openbare besturen) • De functie superviseert een aantal budgethouders als functionele chef

Competentieprofiel

Financieel beheerder van de gemeente - Type 2

1 Achtergrondinformatie

Met het oog op het vastleggen van het gewenste competentieprofiel voor de functie van “Financieel Beheerder van de Gemeente - Type 2” heeft er op 8 maart 2004 een panelgesprek met Gemeenteontvangers plaatsgehad. Dit werd begeleid door Werner Smet - Senior Consultant van Quintessence Consulting.

Als basis voor het competentieprofiel werd de functiebeschrijving gebruikt, aangevuld met de persoonlijke inbreng van de deelnemers aan het panelgesprek. De deelnemers aan het panelgesprek hebben zowel de competenties als het competentieniveau bepaald. Hierbij werd er telkens rekening gehouden met het minimale instapniveau nodig om de functie op een “goede” manier in te vullen. Vervolgens werd de consistentie van de competentieprofielen tussen de verschillende topfuncties van gemeenten en provincies nagegaan. Als basis voor het bepalen van de niet-technische competenties is het competentiewoordenboek⁷ van de Vlaamse Overheid gebruikt.

Het competentieprofiel bestaat uit kennisgebonden en niet-technische competenties. Voor wat betreft de niet-technische competenties zijn er tien competenties gedefinieerd. Voor elk van deze competenties is er een competentieniveau en bijhorende algemene gedragsindicatoren weergegeven.

Sommige gemeenten kunnen ervoor opteren om de eigenheid van hun eigen organisatie tot uiting te laten komen in het competentieprofiel. Hiervoor bestaan verschillende mogelijkheden:

- Het vertalen van de competenties: b.v. Betrouwbaarheid ‘consequent en correct handelen’ door integriteit
- Het competentieprofiel aanvullen met organisatiespecifieke competenties
- Het concretiseren van de indicatoren naar de eigen realiteit

Het competentieprofiel bestaat uit 4 generieke competenties (die algemeen geldend zijn voor de topfuncties bij gemeenten en provincies), aangevuld met 6 functiespecifieke competenties.

Naast de niet-technische competenties vindt u ook nog de kennisgebonden competenties terug.

⁷ Het competentiewoordenboek van de Vlaamse overheid voor de niet technische competenties kan u terugvinden op:
<http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/competentiemanagement>

2 Resultaten

I Niet-technische competenties

Generieke competenties

Voortdurend verbeteren

Voortdurend verbeteren van het eigen functioneren en van de werking van de dienst/afdeling, door de bereidheid om te leren en mee te groeien met veranderingen

Niveau III: Leert over andere vakgebieden, methodes, technieken en werkt actief mee aan het verbeteren van de werking van de dienst

Indicatoren:

- Heeft belangstelling voor 'aanverwante' onderwerpen om zijn/haar kennis te verruimen
- Benut informatie afkomstig uit andere vakgebieden om de eigen aanpak en werking te optimaliseren
- Onderkent de impact van nieuwe processen, technieken, methodes in andere vakgebieden op de eigen werking
- Stuurt de eigen werking pro-actief bij in functie van wijzigingen op het niveau van de afdeling
- Zoekt actief naar mogelijke verbeteringen die de eigen functie en het eigen takenpakket overstijgen

Klantgerichtheid

Met het oog op het dienen van het algemeen belang, de legitieme behoeften van verschillende soorten (interne en externe) klanten onderkennen en er adequaat op reageren

Niveau III: Onderneemt, binnen de mogelijkheden van de eigen functie, acties om de dienstverlening aan klanten te optimaliseren

Indicatoren:

- Gaat kritisch na op welke punten de eigen dienstverlening aan de klant kan worden verbeterd
- Onderzoekt gericht (via systematische bevraging) de wensen, behoeften en verwachtingen van klanten (tevredenheidsquêtes, mondeling bevragen, ...)
- Formuleert concrete voorstellen met betrekking tot het verbeteren van de eigen dienstverlening
- Neemt concrete acties naar aanleiding van specifieke feedback van klanten

- Zet nieuwe mogelijkheden op vlak van dienstverlening meteen om in de praktijk
- Neemt acties om de dienstverlening ten aanzien van specifieke doelgroepen te optimaliseren, in functie van hun noden en behoeften (b.v. handicap, allochtonen, leeftijd ...)

Samenwerken

Een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat op niveau van een team, entiteit of de organisatie, ook wanneer dit niet onmiddellijk van persoonlijk belang is

Niveau III: Stimuleert de samenwerking binnen de eigen entiteit

Indicatoren:

- Komt met ideeën om het gezamenlijk resultaat te verbeteren
- Moedigt anderen aan om samen te werken, hun ideeën te uiten en onderling van gedachten te wisselen
- Moedigt anderen aan om onderling te overleggen over zaken die het eigen werk overstijgen
- Betrekt anderen bij het nemen van beslissingen die op hen een impact hebben
- Bevordert de goede verstandhouding, de teamgeest en het respect voor verscheidenheid in mensen
- Geeft opbouwende kritiek en feedback
- Moedigt anderen aan om gezamenlijk oplossingen te vinden

Bijkomende informatie:

Van de financieel beheerder wordt verwacht dat hij/zij als lid van het managementteam en dus samen met collega's van het managementteam bijdraagt tot het besturen van de gemeentelijke administratie in haar geheel. Verder zijn er een aantal resultaatsgebieden bepaald die de Financieel beheerder van de Gemeente - Type 2 zal verwezenlijken in overleg met de gemeentedirecteur. Vandaar dat de competentie samenwerking essentieel is in de functie.

Betrouwbaarheid 'consequent en correct handelen'

Handelen vanuit de codes van integriteit, zorgvuldigheid, objectiviteit, gelijke behandeling, correctheid en transparantie uitgaande van de basisregels, sociale en ethische normen (diversiteit, milieuzorg...). Afspraken nakomen en zijn/haar verantwoordelijkheid opnemen

Niveau III: Schept randvoorwaarden zodat de deontologische code in de praktijk kan gebracht worden

Indicatoren:

- Vertoont voorbeeldgedrag rond basisregels en afspraken, rond sociale en ethische normen en in het omgaan met diversiteit
- Is verantwoordelijk voor een transparante inrichting van de entiteit
- Zorgt dat iedereen in de organisatie/entiteit op de hoogte is van de verwachte normen voor gedrag (bijvoorbeeld: brengt het onderwerp regelmatig en systematisch ter sprake)
- Spreekt anderen aan wanneer onethische handelingen worden gesteld, regels en afspraken niet worden nageleefd enz.
- Weet op een flexibele, maar zorgvuldige, objectieve en correcte wijze om te gaan met bestaande regels en procedures wanneer de situatie dit vereist

Bijkomende informatie:

Uit de functiebeschrijving blijkt dat de financieel beheerder samen met de gemeentedirecteur verantwoordelijk is voor het opzetten van interne controle- en rapporteringssystemen.

Persoonsgerelateerd gedrag

Organisatiebetrokkenheid

VI Zich verbonden tonen met de organisatie, taak en beroep; de belangen ervan verdedigen bij anderen

Niveau III: Bewaakt en verdedigt op consequente wijze de belangen, de opdracht en de handelswijze van de organisatie

Indicatoren:

- Durft harde standpunten innemen die ten goede komen van de gehele organisatie, zelfs indien die minder populair zijn binnen de eigen entiteit
- Praat over 'wij' in plaats van 'zij' als hij/zij het over de eigen organisatie heeft
- Geeft in er de eigen aanpak blijk van de belangen van de organisatie te onderkennen en zelf conform te handelen
- Legt uit hoe men tot belangrijke beslissingen is gekomen

- Verdedigt de keuzes van de entiteit/organisatie ten aanzien van collega's, eigen medewerkers en derden
- Identificeert zich naar eigen medewerkers en "buitenstaanders" met de standpunten en/of beslissingen van de eigen hiërarchie

Interpersoonlijk gedrag

Overtuigingskracht

Instemming verkrijgen voor een mening, aanpak of visie door het gebruik van goed onderbouwde argumenten, door de dialoog en het overleg aan te gaan, door het gepast aanwenden van autoriteit (bevoegdheid en deskundigheid) en door het uitbouwen van gepaste strategieën

Niveau II: Overtuigt door inhoud én aanpak

Indicatoren:

- Reageert adequaat en niet defensief op negatieve reacties of weerstand
- Toont begrip voor meningen en standpunten van anderen
- Enthousiasmeert anderen bij het verdedigen van de eigen voorstellen en ideeën
- Brengt zijn/haar argumenten scherp onder woorden
- Brengt een persoonlijke en genuanceerde argumentatie naar voren

Omgaan met informatie

Conceptueel denken (visie)

Feiten bekijken van op een afstand, ze in een ruimere context en langetermijnperspectief plaatsen

Niveau I: Plaatst operationele taken en problemen in een ruimere context

Indicatoren:

- Schat de ruimere consequenties van de eigen acties, voorstellen en beslissingen correct in
- Kan disciplineoverschrijdend denken (b.v. bekijkt de mogelijke impact op andere afdelingen, betreft info uit andere domeinen)
- Legt overstijgende, minder voor de hand liggende verbanden
- Maakt zich los van de dagelijkse problematiek, neemt de tijd om vooruit te denken en geeft de grote lijnen aan

Bijkomende informatie:

Hij/zij dient te komen tot een voorstel van strategisch beleid en/of aanpak voor wat betreft het financieel management van de gemeente.

Probleemoplossend gedrag

Initiatief

Kansen onderkennen en uit eigen beweging acties voorstellen en/of ondernemen

Niveau III: Neemt initiatieven die aantonen dat hij/zij anticipeert op gebeurtenissen (pro-actief)

Indicatoren:

- Speelt spontaan in op kansen die zich aandienen
- Anticipeert middels actie op diverse situaties
- Neemt initiatief om te vernieuwen
- Introduceert verbeteringen in werkaanpak en procedures

Resultaatgerichtheid

Het ondernemen van concrete en gerichte acties met het oog op het behalen en/of overstijgen van doelstellingen

Niveau II: Formuleert uitdagende (maar haalbare) doelstellingen en zet zich ten volle in om deze te bereiken.

Indicatoren

- Legt de lat hoog, formuleert uitdagende (maar haalbare) doelstellingen
- Gaat actief op zoek naar de best mogelijke manier om deze doelen te bereiken, weegt opties tegenover elkaar af
- Mobiliseert mensen en middelen, ook wanneer hij/zij hiertoe anderen (hiërarchie, collega's) moet overtuigen
- Stuurt op regelmatige basis het proces bij, in functie van de doelstellingen
- Geeft niet op, zoekt actief naar alternatieven wanneer hij/zij met hindernissen en tegenslagen te maken krijgt

Leiderschap

Richting geven

Het aansturen, ontwikkelen en motiveren van medewerkers zodat ze hun doelstellingen en die van de entiteit op een correcte manier kunnen realiseren, zowel individueel als in teamverband

Niveau II: Geeft richting op het niveau van processen en structuren

Indicatoren

- Schept duidelijkheid omtrent de taken, rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende teamleden
- Zorgt voor een efficiënt inzetten van beschikbare mensen en middelen in functie van de gezamenlijk te behalen doelstelling
- Bevordert de inzetbaarheid van de medewerkers (zodanig dat zij beter in staat zijn om de gezamenlijke en hun individuele doelen te behalen)
- Voorziet mogelijkheden voor communicatie en overleg binnen het team en stimuleert het gebruik daarvan
- Heeft oog voor processen die remmend of faciliterend kunnen inspelen op aspecten zoals diversiteit, genderneutraliteit, ...
- Stuurt, indien nodig, processen en structuren bij om de efficiëntie van de werking en/of de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen
- Voorziet de organisatorische randvoorwaarden voor het ontwikkelen van medewerkers

Bijkomende informatie:

Het accent van de functie ligt op coördineren en het organiseren van de financiële dienst. In die zin is het belangrijk dat de functiehouder over de competentie 'richting geven' beschikt waarin de aspecten sturen en ontwikkelen van medewerkers tot uiting komen.

II Kennisgebonden competenties

- Wetgeving in verband met financiën, overheidsopdrachten, belastingen, ... met betrekking tot de gemeenten/gemeentedecreet
- Inzicht in managementtechnieken
- Technieken van boekhouding, financieel management
- Mogelijkheden en gebruik van informaticapakketten
- Administratieve organisatie: uitwerken van procedures, bevoegdheden en dossierstromen voor de ganse organisatie met betrekking tot de verwerking van de ontvangsten en de uitgaven

- Politieke besluitvormingsprocessen
- De werking van de gemeente en de paragemeentelijke organisaties

Het hoofdstuk over de kennisgebonden competenties zal verder uitgewerkt worden op het moment dat de 'werkgroep competentie management' binnen de Vlaamse overheid beslist heeft over een structuur.

Financieel Beheerder Gemeente Type 1 - 2	
Type 1	Type 2
Voortdurend verbeteren (Niveau II)	Voortdurend verbeteren (Niveau III)
Klantgerichtheid (Niveau III)	Klantgerichtheid (Niveau III)
Samenwerken (Niveau III)	Samenwerken (Niveau III)
Betrouwbaarheid "consequent en correct handelen" (Niveau III)	Betrouwbaarheid "consequent en correct handelen" (Niveau III)
Omgaan met stressfactoren (Niveau II)	Organisatiebetrokkenheid (Niveau III)
Organisatiebetrokkenheid (Niveau III)	Overtuigingskracht (Niveau II)
Overtuigingskracht (Niveau II)	Conceptueel denken (visie) (Niveau I)
Analytisch denken (probleemanalyse) (Niveau III)	Initiatief (Niveau III)
Synthetisch denken (oordeelsvorming) (Niveau II)	Resultaatgerichtheid (Niveau II)
Initiatief (Niveau II)	Richting geven (Niveau II)

De gemeentelijke auditor

Functiebeschrijving

Gemeentelijke auditor

Rubrieken

A Doel van de functie

B Resultaatgebieden

- 1 *Korte en lange termijn planning en begroting*
- 2 *Correctheid van de financiële bescheiden en de inventaris*
- 3 *Correctheid van de boekhouding*
- 4 *Adequaatheid van de interne controle*
- 5 *Operationele controle (op effectiviteit, efficiëntie, zuinigheid)*
- 6 *Visum*
- 7 *Rapportering aan de gemeenteraad*
- 8 *Audits in 'paragemeentelijke' organisaties*

C Eerste voorstel voor de clustering van de auditfunctie en de differentiërende factoren eraan verbonden

A Doel van de functie

Uitvoeren van audits of van specifieke controletaken in de gemeente(n) en in de paragemeentelijke organisaties, teneinde de gemeenteraad bij te staan bij het uitoefenen van haar controletaak.

B Resultaatgebieden

1 Korte en lange termijn planning en begroting

Evalueren van het ontwerp van personeelsbehoeftenplan, de personeelsformatie, de financiële nota, het meerjarenplan, het jaarlijks budget en het ontwerp van wijzigingen aan deze documenten, teneinde advies uit te brengen aan het College over de wettigheid en regelmatigheid ervan.

2 Correctheid van de financiële bescheiden en de inventaris

Controleren van de financiële bescheiden en de inventaris van de gemeente, teneinde de correctheid en volledigheid ervan te verzekeren.

3 Correctheid van de boekhouding

Controleren van de boekhouding en de jaarrekeningen van de gemeente, teneinde de waarheid en getrouwheid van de verstrekte financiële- en beheersinformatie te verzekeren.

4 Adequaatheid van de interne controle

Evalueren van de systemen en procedures voor 'interne controle', teneinde bij te dragen tot de adequaatheid ervan.

5 Operationele controle (op effectiviteit, efficiëntie, zuinigheid)

Analyseren van de activiteiten en initiatieven van het gemeentebestuur en van de gemeentelijke administratie, teneinde te beoordelen in hoeverre deze in overeenstemming zijn met de vastgestelde doelstellingen of met andere vastgestelde criteria (o.a. effectiviteit, efficiëntie, zuinigheid).

6 Visum

Volgens de afspraken gemaakt met de gemeenteraad, verlenen van een visum voor de aanstelling van personeelsleden en voor financiële verbintenissen die niet vallen binnen het 'dagelijks bestuur', teneinde de wettigheid en regelmatigheid van de voorgenomen verbintenissen te verzekeren.

7 Rapportering aan de gemeenteraad:

Op regelmatige tijdstippen (minimaal wat decretaal voorzien is) rapporteren aan de gemeenteraad, teneinde de raadsleden alle informatie en advies te verstrekken die nodig en nuttig is voor het goed besturen van de gemeente.

Voorbeelden van activiteiten:

- Minstens éénmaal per semester rapporteren omtrent de wettigheid en regelmatigheid van de uitgaven en de ontvangsten en de correctheid en volledigheid van de uitgaande facturen en de boekhouding.
- Minstens éénmaal per kwartaal een proces-verbaal maken van de verificatie van de kas van de financieel beheerder en de door hem aangestelde rekenplichtigen.
- Minstens 1x per jaar verslag uitbrengen over zijn/haar auditactiviteiten aan de gemeenteraad, met kopie aan het College, de gemeentedirecteur en de financieel beheerder. (Dit omvat o.a. de controle op de inventaris en op de jaarrekeningen).
- Neerleggen van een verslag over de controle op de juistheid en volledigheid van de boekhouding, wanneer de financieel beheerder zijn ambt neerlegt.
- Rapporteren op specifieke vraag van de gemeenteraad of, op eigen initiatief, vragen om door de gemeenteraad gehoord te worden.
- ...

8 Audits in 'paragemeentelijke' organisaties

Op vraag van de gemeenteraad, uitvoeren van audits in de autonome gemeentebedrijven en VZW's, en voor zover zij daarmee instemmen, ook in de verzelfstandigde agentschappen met privaatrechterlijke vorm, teneinde de wettigheid en regelmatigheid van hun beslissingen en de betrouwbaarheid van hun financiële- en beheersrapportage te evalueren.

C Eerste voorstel voor de clustering van de audit-functie (gemeentelijk en provinciaal auditor) en de differentiërende factoren eraan verbonden

Wij stellen voor om voor deze functie een klassieke 'functieladder' te voorzien, met vier niveaus: de junior analist, de analist, de auditor en de senior auditor. Hieronder geven wij een eerste voorzet voor het differentiëren van deze 4 niveaus:

Differentiërende factor:	Junior Analist	Analist	Auditor	Senior Auditor
Gegevens over de te auditeren gemeenten:				
• aantal inwoners	Niet relevant	Niet relevant	Niet relevant	Niet relevant
• aantal personeelsleden (VTE)	Niet relevant	Niet relevant	Niet relevant	Niet relevant
• gemeentebudget (miljoen Euro)	Niet relevant	Niet relevant	Niet relevant	Niet relevant
Accenten in de functie:	De functiehouder is een 'starter'; hij/zij kan een auditor of expert auditor bijstaan en, onder zijn/haar verantwoordelijkheid, specifieke deelopdrachten uitvoeren	De analist kan belangrijke deelopdrachten of relatief eenvoudige 'standaard' audits uitvoeren in opdracht van een auditor of senior auditor die hem functioneel begeleidt en ondersteunt (aanreiken van methodologieën, advies, vorming, coaching, ...)	- De auditor kan zelfstandig audits uitvoeren of leiden in gemeenten. - Hiertoe is het mogelijk dat hij functioneel leiding geeft aan enkele analisten of junior analisten - Voor zeer complexe opdrachten kan hij werken onder begeleiding van een senior auditor	- De Senior auditor kan zelfstandig de meest complexe audits leiden, ook in de grote steden en in de provinciën - Daartoe geeft hij leiding aan een team dat kan samengesteld zijn uit auditors, analisten en junior analisten

Differentiërende factor:	Junior Analyst	Analist	Auditor	Senior Auditor
Accenten in de functie:			Hij/zij kan ook opereren binnen een centrale auditcel van de toezichhoudende overheid en hier de verantwoordelijkheid krijgen voor het ontwikkelen van audit methodes en procedures en voor het opzetten van een systeem van vorming en begeleiding van de (junior)analisten. (expertise centrum)	- Hij/zij kan ook opereren in een centrale auditcel van de toezichhoudende overheid en hier de verantwoordelijkheid krijgen voor het ontwikkelen van audit concepten, methodes en procedures en voor het opzetten van een systeem van vorming en begeleiding van de auditors (expertise centrum) - Hij/zij kan ook een auditor zijn die zich diep in één of andere materie gespecialiseerd heeft en dus binnen grote en complexe audits zeer specialistische taken op zich neemt
Kennis, kunde en ervaring:	De functiehouder heeft een universitaire opleiding in financiën of (toegepaste) economische wetenschappen en heeft een specifieke aanvullende opleiding genoten, maar geen of slechts een beperkte praktische ervaring (een startersfunctie voor een jonge universitair)	Naast een goede technische expertise (beschreven hierna in het profiel) heeft de functiehouder minimum enkele jaren ervaring als junior analist of als financieel beheerder in een (eventueel kleinere) gemeente, aangevuld met een specifieke audit-opleiding	De functiehouder heeft minimaal een aantal jaren ervaring als analist of heeft ondervinding in het uitvoeren van audits of heeft ervaring als financieel beheerder in een gemeente, aangevuld met een specifieke audit-opleiding	- De functiehouder heeft minimaal enkele jaren ondervinding in het uitvoeren van audits, ook in grotere gemeenten en centrumsteden of in provinciën - De senior auditor moet concepten, processen, systemen en procedures kunnen ontwikkelen

Differentiërende factor:	Junior Analyst	Analist	Auditor	Senior Auditor
Kennis, kunde en ervaring:			• De auditor moet een diepe kennis hebben van en een goed inzicht in het functioneren van openbare besturen • De auditor moet bekwaam zijn om een (klein) team professionals te vormen, te leiden en te coachen	• De senior auditor moet een diepe en brede kennis hebben van en een goed inzicht in het functioneren van openbare besturen en/of een zeer diepe kennis in één of meerdere specifieke materies • De senior auditor moet bekwaam zijn om een team professionals te vormen, te leiden en te coachen

Competentieprofiel

Gemeentelijke auditor

1 Achtergrondinformatie

Met het oog op het vastleggen van het gewenste competentieprofiel voor de functie van " Auditor van de Gemeente" heeft er op 11 maart 2004 een panelgesprek met Gemeenteontvangers plaatsgehad. Dit werd begeleid door Werner Smet - Senior Consultant van Quintessence Consulting.

Als basis voor het competentieprofiel werd de functiebeschrijving gebruikt, aangevuld met de persoonlijke inbreng van de deelnemers aan het panelgesprek. De deelnemers aan het panelgesprek hebben zowel de competenties als het competentieniveau bepaald. Hierbij werd er telkens rekening gehouden met het minimale instapniveau nodig om de functie op een "goede" manier in te vullen. Vervolgens werd de consistentie van de competentieprofielen tussen de verschillende topfuncties van gemeenten en provincies nagegaan. Als basis voor het bepalen van de niet-technische competenties is het competentiewoordenboek⁸ van de Vlaamse overheid gebruikt.

Het competentieprofiel bestaat uit kennisgebonden en niet-technische competenties. Voor wat betreft de niet-technische competenties zijn er tien competenties gedefinieerd. Voor elk van deze competenties is er een competentieniveau en bijhorende algemene gedragsindicatoren weergegeven.

Gemeenten kunnen ervoor opteren om de eigenheid van hun eigen organisatie tot uiting te laten komen in het competentieprofiel. Hiervoor bestaan verschillende mogelijkheden:

- Het vertalen van de competenties: b.v. Betrouwbaarheid 'consequent en correct handelen' door integriteit
- Het competentieprofiel aanvullen met organisatiespecifieke competenties
- Het concretiseren van de indicatoren naar de eigen realiteit

Het competentieprofiel bestaat uit 4 generieke competenties (die algemeen geldend zijn voor de topfuncties bij gemeenten en provincies), aangevuld met 6 functiespecifieke competenties.

Naast de niet-technische competenties vindt u ook nog de kennisgebonden competenties terug.

⁸ Het competentiewoordenboek van de Vlaamse overheid voor de niet technische competenties kan u terugvinden op:
<http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/competentiemanagement>

2 Resultaten

I Niet-technische competenties

Generieke competenties

Voortdurend verbeteren

Voortdurend verbeteren van het eigen functioneren en van de werking van de dienst/afdeling, door de bereidheid om te leren en mee te groeien met veranderingen

Niveau II: Ontwikkelt zich binnen de eigen functie, en werkt actief mee aan het verbeteren van de uitvoering van taken

Indicatoren:

- Werkt zich in, in nieuwe materies die relevant zijn voor de eigen taak (bv. nieuwe regelgeving, informaticatoepassingen, werkmethoden, ...)
- Informeert zich over nieuwe evoluties met betrekking tot de eigen functie (leest vakliteratuur, neemt deel aan congressen, ...)
- Past nieuwe richtlijnen, kennis, informatie en inzichten toe in de praktijk
- Gaat na of/hoe nieuwe tendensen en ontwikkelingen in de eigen functie kunnen ingezet worden
- Zoekt actief naar mogelijkheden om de uitvoering van het takenpakket te verbeteren en werkt dit verder uit tot concrete voorstellen

Klantgerichtheid

Met het oog op het dienen van het algemeen belang, de legitieme behoeften van verschillende soorten (interne en externe) klanten onderkennen en er adequaat op reageren

Niveau III: Onderneemt, binnen de mogelijkheden van de eigen functie, acties om de dienstverlening aan klanten te optimaliseren

Indicatoren:

- Gaat kritisch na op welke punten de eigen dienstverlening aan de klant kan worden verbeterd
- Onderzoekt gericht (via systematische bevraging) de wensen, behoeften en verwachtingen van klanten (tevredenheidsquêtes, mondeling bevragen, ...)
- Formuleert concrete voorstellen met betrekking tot het verbeteren van de eigen dienstverlening
- Neemt concrete acties naar aanleiding van specifieke feedback van klanten

- Zet nieuwe mogelijkheden op vlak van dienstverlening meteen om in de praktijk
- Neemt acties om de dienstverlening ten aanzien van specifieke doelgroepen te optimaliseren, in functie van hun noden en behoeften (vb. handicap, allochtonen, leeftijd ...)

Bijkomende informatie:

De Auditor van de Gemeente heeft verschillende klanten. Enerzijds de opdrachtgevers zoals ze naar voren komen uit de functiebeschrijvingen, anderzijds het topmanagement van de gemeente voor wat betreft de operationele audit waarbij verwacht wordt dat de functiehouders met (verbeterings)voorstellen naar voren zal komen.

Samenwerken

Een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat op niveau van een team, entiteit of de organisatie, ook wanneer dit niet onmiddellijk van persoonlijk belang is

Niveau I: Werkt mee en informeert anderen

Indicatoren:

- Houdt rekening met de mening van anderen
- Behandelt anderen met respect, ongeacht hun positie, achtergrond of opvattingen
- Geeft informatie en kennis door die voor anderen nuttig of belangrijk kan zijn
- Aanvaardt groepsbeslissingen
- Toont respect voor de verscheidenheid in mensen

Bijkomende informatie:

Om te slagen in de vooropgestelde functie is het van fundamenteel belang dat de functiehouders kan samenwerken. Hij/zij zal informatie te pakken moeten kunnen krijgen in een sfeer die professioneel (samen)werken toelaat.

Betrouwbaarheid 'consequent en correct handelen'

Handelen vanuit de codes van integriteit, zorgvuldigheid, objectiviteit, gelijke behandeling, correctheid en transparantie uitgaande van de basisregels, sociale en ethische normen (diversiteit, milieuzorg...). Afspraken nakomen en zijn/haar verantwoordelijkheid opnemen

Niveau II: Brengt sociale en ethische normen in de praktijk

Indicatoren:

- Neemt de verantwoordelijkheid op voor het eigen handelen (past geen paraplu-politiek toe)
- Leeft de deontologie na die eigen is aan de functie of het functieniveau
- Spreekt anderen erop aan wanneer hun handelen niet conform is met bestaande regels en afspraken
- Handelt consequent: neemt in gelijkaardige omstandigheden gelijkaardige standpunten in/houding aan
- Kan inschatten of informatie al dan niet verder kan/mag verspreid worden
- Vertoont voorbeeldgedrag rond basisregels en afspraken

Interpersoonlijk gedrag

Assertiviteit

Voor eigen mening (of belang) opkomen met respect voor anderen, zelfs indien er vanuit de omgeving druk wordt uitgeoefend om dit niet te doen

Niveau III: Reageert assertief in emotionele en/of kritische situaties

Indicatoren:

- Aanvaardt kritiek op zijn/haar standpunt of verantwoordelijkheidsdomein en reageert er constructief op
- Bespreekt meningsverschillen zonder het conflict uit de weg te gaan
- Gaat adequaat om met onaangepaste reacties, verbale agressie en provocaties
- Verwerpt onaanvaardbare voorstellen op een respectvolle, doch besliste manier
- Slaagt er in om in situaties van grote druk en manipulatie op een respectvolle en vasthoudende wijze zijn/haar eigen standpunt te verdedigen

Bijkomende informatie:

Om gerespecteerd te worden en om een aanvaarde impact te verwerven is het van belang dat de functiehouder op een assertieve - dus op een respectvolle en respectafdwingende wijze - zijn/haar standpunten, meningen, oordelen en/of voorstellen naar voren brengt.

360° inlevingsvermogen

Het vermogen om uitgesproken en onuitgesproken informatie op te pikken en adequaat daarop te reageren, en dit zowel ten aanzien van medewerkers, collega's, klanten, hiërarchie ...

Niveau II: Reageert (via houding en handelen) adequaat op door anderen geuite gedachten, gevoelens, behoeften, verwachtingen

Indicatoren:

- Communiceert begrip voor de gevoelens, de behoeften en de belangen van de ander
- Toont begrip door het eigen non-verbaal gedrag
- Houdt bij beleidsvoorbereiding rekening met de standpunten van relevante actoren
- Toont begrip voor de reacties van anderen ten aanzien van een bepaalde situatie
- Gaat adequaat in op persoonlijke en/of emotionele boodschappen

Bijkomende informatie:

Om te slagen in de vooropgestelde functie is het van fundamenteel belang dat de functiehouder inzicht heeft in de verschillende gevoeligheden en zo de impact van het eigen denken en handelen correct kan inschatten en er op een efficiënte wijze mee omgaat.

Omgaan met informatie

Analytisch denken (probleemanalyse)

Een probleem duiden in zijn verbanden. Op een efficiënte wijze op zoek gaan naar bijkomende, relevante informatie

Niveau III: Maakt eenvoudige analyses van complexe dossiers

Indicatoren:

- Analyseert complexe dossierproblemen en herformuleert deze naar hanteerbare vragen

- Houdt bij zijn/haar analyse rekening met verschillende aanknopingspunten
- Is in staat een inzicht te verwerven in een complexe problematiek
- Ziet trends en patronen in ogenschijnlijk niet-gerelateerde feiten
- Kan tegengestelde oordelen van anderen betrekken en integreren in de eigen analyse

Synthetisch denken (oordeelsvorming)

Meningen uiten en zicht hebben op de consequenties ervan, op basis van een afweging van relevante criteria

Niveau II: Neemt standpunten in en overziet de verdergaande consequenties daarvan

Indicatoren:

- Komt tot een gefundeerd oordeel rekening houdend met consequenties
- Betrekt mogelijke neveneffecten of consequenties van standpunten in zijn/haar overwegingen
- Motiveert en beargumenteert het eigen oordeel of de beslissing
- Neemt ten aanzien van problemen of situaties een persoonlijk standpunt in
- Neemt standpunten in op basis van onvolledige maar voldoende informatie

Probleemoplossend gedrag

Initiatief

Kansen onderkennen en uit eigen beweging acties voorstellen en/of ondernemen

Niveau II: Neemt het initiatief om structurele problemen binnen het eigen takendomein op te lossen (reactief en structureel)

Indicatoren:

- Heeft oog voor zaken waar de hiërarchie eventueel niet aan denkt en handelt ernaar/brengt ze onder de aandacht
- Formuleert voorstellen om bestaande situaties te verbeteren
- Stelt zelf documentatie samen om efficiënt te kunnen werken
- Zoekt naar alternatieve oplossingen wanneer hij/zij met structurele problemen wordt geconfronteerd
- Geeft aan waar het afgeleverde resultaat mogelijk kan verbeterd worden

Bijkomende informatie:

Een van de resultaat domeinen is het uitvoeren van een operationele audit. Vandaar dat het belangrijk is dat de functiehouder - vanuit het oogpunt om een reële en aanvaarde bijdrage te kunnen leveren tot het verwezenlijken van de doelstelling van de gemeente - met voorstellen naar voren komt.

Resultaatgerichtheid

Het ondernemen van concrete en gerichte acties met het oog op het behalen en/of overstijgen van doelstellingen

Niveau I: Werkt gericht en actief aan het bereiken van de vooropgestelde doelen

Indicatoren:

- Formuleert de eigen doelstellingen in termen van concreet gedrag (meetbaar resultaat, voorzien van een deadline)
- Geeft aan de hand van concrete acties aan hoe de doelen zullen bereikt worden (wie, wat, wanneer)
- Evalueert op regelmatige momenten de stand van zaken ten opzichte van de beoogde doelstelling
- Neemt actie om bij te sturen wanneer de doelstellingen in het gedrang komen
- Zoekt spontaan alternatieven wanneer een bepaalde actie niet tot het beoogde resultaat heeft geleid

II Kennisgebonden competenties

- Publiek Recht over toepassing op steden en gemeenten:
 - Wetgeving in verband met financiën
 - Wetgeving in verband met belastingen
- Gemeentewet
- Technieken van boekhouding en financieel management
- Administratieve organisatie: evaluatie van procedures, bevoegdheden en dossierstromen met betrekking tot de verwerking van de ontvangsten en de uitgaven, ...
- Inzicht in politieke besluitvormingsprocedures
- Inzicht in de werking van de gemeente
- Audittechnieken

Het hoofdstuk over de kennisgebonden competenties zal verder uitgewerkt worden op het moment dat de 'werkgroep competentie management' binnen de Vlaamse overheid beslist heeft over een structuur.

Competentieprofiel

Gemeentelijke senior auditor

1 Achtergrondinformatie

Met het oog op het vastleggen van het gewenste competentieprofiel voor de functie van "Senior Auditor van de Gemeente" heeft er op 11 maart 2004 een panelgesprek met Gemeenteontvangers plaatsgehad. Dit werd begeleid door Werner Smet - Senior Consultant van Quintessence Consulting.

Als basis voor het competentieprofiel werd de functiebeschrijving gebruikt, aangevuld met de persoonlijke inbreng van de deelnemers aan het panelgesprek. De deelnemers aan het panelgesprek hebben zowel de competenties als het competentieniveau bepaald. Hierbij werd er telkens rekening gehouden met het minimale instapniveau nodig om de functie op een "goede" manier in te vullen. Vervolgens werd de consistentie van de competentieprofielen tussen de verschillende topfuncties van gemeenten en provincies nagegaan. Als basis voor het bepalen van de niet-technische competenties is het competentiewoordenboek⁹ van de Vlaamse overheid gebruikt.

Het competentieprofiel bestaat uit kennisgebonden en niet-technische competenties. Voor wat betreft de niet-technische competenties zijn er tien competenties gedefinieerd. Voor elk van deze competenties is er een competentieniveau en bijhorende algemene gedragsindicatoren weergegeven.

Gemeenten kunnen ervoor opteren om de eigenheid van hun eigen organisatie tot uiting te laten komen in het competentieprofiel. Hiervoor bestaan verschillende mogelijkheden:

- Het vertalen van de competenties: b.v. Betrouwbaarheid 'consequent en correct handelen' door integriteit
- Het competentieprofiel aanvullen met organisatiespecifieke competenties
- Het concretiseren van de indicatoren naar de eigen realiteit

Het competentieprofiel bestaat uit 4 generieke competenties (die algemeen geldend zijn voor de topfuncties bij gemeenten en provincies), aangevuld met 6 functiespecifieke competenties.

Naast de niet-technische competenties vindt u ook nog de kennisgebonden competenties terug.

⁹ Het competentiewoordenboek van de Vlaamse overheid voor de niet technische competenties kan u terugvinden op:
<http://www2.vlaanderen.be/personneelsbeleid/competentiemanagement>

2 Resultaten

I Niet-technische competenties

Generieke competenties

Voortdurend verbeteren

Voortdurend verbeteren van het eigen functioneren en van de werking van de dienst/afdeling, door de bereidheid om te leren en mee te groeien met veranderingen

Niveau III: Leert over andere vakgebieden, methodes, technieken en werkt actief mee aan het verbeteren van de werking van de dienst

Indicatoren:

- Heeft belangstelling voor 'aanverwante' onderwerpen om zijn/haar kennis te verruimen
- Benut informatie afkomstig uit andere vakgebieden om de eigen aanpak en werking te optimaliseren
- Onderkent de impact van nieuwe processen, technieken, methodes in andere vakgebieden op de eigen werking
- Stuurt de eigen werking pro-actief bij in functie van wijzigingen op het niveau van de afdeling
- Zoekt actief naar mogelijke verbeteringen die de eigen functie en het eigen takenpakket overstijgen

Klantgerichtheid

Met het oog op het dienen van het algemeen belang, de legitieme behoeften van verschillende soorten (interne en externe) klanten onderkennen en er adequaat op reageren

Niveau II: Onderneemt acties om voor de klant een geschikte oplossing te bieden voor specifieke vragen en problemen

Indicatoren:

- Helpt klanten op een vriendelijke en adequate wijze verder
- Onderneemt concrete acties om de problemen en klachten van klanten op te lossen
- Past binnen de bestaande procedures, planning, dienstverlening of product aan om de klant verder te helpen
- Geeft de klant waar hij/zij recht op heeft op de best mogelijke wijze

- Levert, rekening houdend met bestaande procedures, sneller of meer dan afgesproken is aan de klant
- Gaat expliciet na of de klant tevreden is met de aangeboden oplossing en dienstverlening

Bijkomende informatie:

De Senior Auditor van de Gemeente heeft verschillende klanten. Enerzijds de opdrachtgevers zoals ze naar voren komen uit de functiebeschrijvingen, anderzijds het topmanagement van de gemeente voor wat betreft de operationele audit waarbij verwacht wordt dat de functiehouder met (verbeterings)voorstellen naar voren zal komen.

Samenwerken

Een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat op niveau van een team, entiteit of de organisatie, ook wanneer dit niet onmiddellijk van persoonlijk belang is

Niveau III: Stimuleert de samenwerking binnen de eigen entiteit

Indicatoren:

- Komt met ideeën om het gezamenlijk resultaat te verbeteren
- Moedigt anderen aan om samen te werken, hun ideeën te uiten en onderling van gedachten te wisselen
- Moedigt anderen aan om onderling te overleggen over zaken die het eigen werk overstijgen
- Betrekt anderen bij het nemen van beslissingen die op hen een impact hebben
- Bevordert de goede verstandhouding, de teamgeest en het respect voor verscheidenheid in mensen
- Geeft opbouwende kritiek en feedback
- Moedigt anderen aan om gezamenlijk oplossingen te vinden

Bijkomende informatie:

Om te slagen in de vooropgestelde functie is het van fundamenteel belang dat de functiehouder kan samenwerken. Hij/zij zal informatie uit de verschillende partijen te pakken moeten kunnen krijgen in een sfeer die professioneel werken toelaat.

Betrouwbaarheid 'consequent en correct handelen'

Handelen vanuit de codes van integriteit, zorgvuldigheid, objectiviteit, gelijke behandeling, correctheid en transparantie uitgaande van de basisregels, sociale en ethische normen (diversiteit, milieuzorg...). Afspraken nakomen en zijn/haar verantwoordelijkheid opnemen

Niveau III: Schept randvoorwaarden zodat de deontologische code in de praktijk kan gebracht worden

Indicatoren:

- Vertoont voorbeeldgedrag rond basisregels en afspraken, rond sociale en ethische normen en in het omgaan met diversiteit
- Is verantwoordelijk voor een transparante inrichting van de entiteit
- Zorgt dat iedereen in de organisatie/entiteit op de hoogte is van de verwachte normen voor gedrag (bijvoorbeeld: brengt het onderwerp regelmatig en systematisch ter sprake)
- Spreekt anderen aan wanneer onethische handelingen worden gesteld, regels en afspraken niet worden nageleefd enz.
- Weet op een flexibele, maar zorgvuldige, objectieve en correcte wijze om te gaan met bestaande regels en procedures wanneer de situatie dit vereist

Interpersoonlijk gedrag

Assertiviteit

Voor eigen mening (of belang) opkomen met respect voor anderen, zelfs indien er vanuit de omgeving druk wordt uitgeoefend om dit niet te doen

Niveau III: Reageert assertief in emotionele en/of kritische situaties

Indicatoren:

- Aanvaardt kritiek op zijn/haar standpunt of verantwoordelijkheidsdomein en reageert er constructief op
- Bespreekt meningsverschillen zonder het conflict uit de weg te gaan
- Gaat adequaat om met onaangepaste reacties, verbale agressie en provocaties
- Verwerpt onaanvaardbare voorstellen op een respectvolle, doch besliste manier
- Slaagt er in om in situaties van grote druk en manipulatie op een respectvolle en vasthoudende wijze zijn/haar eigen standpunt te verdedigen

Bijkomende informatie:

Om gerespecteerd te worden en om een door anderen aanvaarde impact te verwerven is het van belang dat de functiehouder op een assertieve - dus op een respectvolle en respectafdwingende wijze - zijn standpunten, meningen, oordelen en/of voorstellen naar voren brengt.

360° inlevingsvermogen

Het vermogen om uitgesproken en onuitgesproken informatie op te pikken en adequaat daarop te reageren, en dit zowel ten aanzien van medewerkers, collega's, klanten, hiërarchie ...

Niveau II: Reageert (via houding en handelen) adequaat op door anderen geuite gedachten, gevoelens, behoeften, verwachtingen

Indicatoren:

- Communiceert begrip voor de gevoelens, de behoeften en de belangen van de ander
- Toont begrip door het eigen non-verbaal gedrag
- Houdt bij beleidsvoorbereiding rekening met de standpunten van relevante actoren
- Toont begrip voor de reacties van anderen ten aanzien van een bepaalde situatie
- Gaat adequaat in op persoonlijke en/of emotionele boodschappen

Bijkomende informatie:

Om te slagen in de vooropgestelde functie is het van fundamenteel belang dat de functiehouder inzicht heeft in de verschillende gevoeligheden en zo de impact van het eigen denken en handelen correct inschat en er op een efficiënte wijze mee omgaat.

Omgaan met informatie

Synthetisch denken (oordeelsvorming)

Meningen uiten en zicht hebben op de consequenties ervan, op basis van een afweging van relevante criteria

Niveau III: Vormt een goed onderbouwd en geïntegreerd oordeel

Indicatoren:

- Bekijkt een probleem vanuit verschillende invalshoeken

- Heeft een veelzijdige, genuanceerde kijk
- Heeft oog voor kritische factoren en activiteiten en benut de mogelijkheden hiervan voor de organisatie
- Benoemt van het eigen oordeel of voorstel zowel de positieve als negatieve kanten
- Geeft een “inhoudelijke meerwaarde” aan de thema’s die hij/zij naar voren brengt

Probleemoplossend gedrag

Initiatief

Kansen onderkennen en uit eigen beweging acties voorstellen en/of ondernemen

Niveau II: Neemt het initiatief om structurele problemen binnen het eigen takendomein op te lossen (reactief en structureel)

Indicatoren:

- Heeft oog voor zaken waar de hiërarchie eventueel niet aan denkt en handelt ernaar/brengt ze onder de aandacht
- Formuleert voorstellen om bestaande situaties te verbeteren
- Stelt zelf documentatie samen om efficiënt te kunnen werken
- Zoekt naar alternatieve oplossingen wanneer hij/zij met structurele problemen wordt geconfronteerd
- Geeft aan waar het afgeleverde resultaat mogelijk kan verbeterd worden

Bijkomende informatie:

Een van de resultaatsdomeinen van de functie van Senior Auditor van de Gemeente is de operationele audit. Vandaar dat het belangrijk is dat de functiehouder - vanuit het oogpunt om een reële en aanvaarde bijdrage te kunnen leveren tot het verwezenlijken van de doelstelling van de gemeente - met (verbeterings)voorstellen naar voren komt.

Resultaatgerichtheid

Het ondernemen van concrete en gerichte acties met het oog op het behalen en/of overstijgen van doelstellingen

Niveau II: Formuleert uitdagende (maar haalbare) doelstellingen en zet zich ten volle in om deze te bereiken

Indicatoren:

- Legt de lat hoog, formuleert uitdagende (maar haalbare) doelstellingen
- Gaat actief op zoek naar de best mogelijke manier om deze doelen te bereiken, weegt opties tegenover elkaar af
- Mobiliseert mensen en middelen, ook wanneer hij/zij hiertoe anderen (hiërarchie, collega's) moet overtuigen
- Stuurt op regelmatige basis het proces bij, in functie van de doelstellingen
- Geeft niet op, zoekt actief naar alternatieven wanneer hij/zij met hindernissen en tegenslagen te maken krijgt

Leiderschap

Ontwikkelen van anderen

Medewerkers ondersteunen bij het behalen van goede resultaten en het groeien in een functie door hen te helpen bij het ontwikkelen van een vermogen om zelfstandig problemen op te lossen

Niveau I: Coacht op het kunnen volbrengen van taken en het behalen van resultaten, fungeert als instructeur/trainer

Indicatoren:

- Informeert zijn/haar medewerkers maximaal
- Moedigt de medewerkers aan om nieuwe taken te leren en om zich te vervolmaken in hun job
- Geeft duidelijke en constructieve feedback aan medewerkers over hun functioneren
- Legt aan nieuwe medewerkers uit hoe iets op een bepaalde manier moet uitgevoerd worden en waarom
- Begeleidt (een) nieuwe medewerker(s) tijdens het (hun) leren op de werkvloer
- Neemt verantwoordelijkheid op voor het eigen leren, past het geleerde zelf ook toe op de werkvloer, en neemt initiatieven om (nieuwe) medewerkers daarbij te betrekken
- Houdt bij het leerproces rekening met de mogelijkheden en beperkingen van de andere

Bijkomende informatie:

De Senior Auditor van de Gemeente is functioneel verantwoordelijk voor een afdeling. De Senior Auditor van de Gemeente zal dus instaan voor de begeleiding van Auditors en Senior Auditors. In het kader van hun ontwikkeling is het van belang dat de Senior Auditor van de Gemeente over coachingsvaardigheden beschikt.

II Kennisgebonden competenties

- Publiek recht over toepassing op steden en gemeenten:
 - Wetgeving in verband met financiën
 - Wetgeving in verband met belastingen
- Gemeentewet
- Technieken van boekhouding en financieel management
- Administratieve organisatie: evaluatie van procedures, bevoegdheden en dossierstromen met betrekking tot de verwerking van de ontvangsten en de uitgaven, ...
- Inzicht in politieke besluitvormingsprocedures
- Inzicht in de werking van de gemeente
- Audittechnieken

Het hoofdstuk over de kennisgebonden competenties zal verder uitgewerkt worden op het moment dat de 'werkgroep competentie management' binnen de Vlaamse overheid beslist heeft over een structuur.

Samenvatting gemeentelijke auditor (Auditor en Senior Auditor)	
Auditor	Senior Auditor
Voortdurend verbeteren (Niveau II)	Voortdurend verbeteren (Niveau III)
Klantgerichtheid (Niveau III)	Klantgerichtheid (Niveau II)
Samenwerken (Niveau I)	Samenwerken (Niveau III)
Betrouwbaarheid "consequent en correct handelen" (Niveau II)	Betrouwbaarheid "consequent en correct handelen" (Niveau III)
Assertiviteit (Niveau III)	Assertiviteit (Niveau III)
360° inlevingsvermogen (Niveau II)	360° inlevingsvermogen (Niveau II)
Analytisch denken (probleemanalyse) (Niveau III)	Synthetisch denken (oordeelsvorming) (Niveau III)
Synthetisch denken (oordeelsvorming) (Niveau II)	Initiatie (Niveau II)
Initiatief (Niveau II)	Resultaatgerichtheid (Niveau II)
Resultaatgerichtheid (Niveau I)	Ontwikkelen van anderen (Niveau I)

De provinciedirecteur

Functiebeschrijving

Provinciedirecteur

Rubrieken

A Kwantitatieve gegevens

B De onderliggende organisatiestructuur

C Doel van de functie

D Resultaatgebieden

1 Organisatie en werkingsprocessen

2 Strategische beleidsvoorbereiding: strategische nota, meerjarenplanning, budget

3 Operationele beleidsvoorbereiding

4 Beleidsuitvoering: de dagelijkse leiding van de administratie

5 Personeelsmanagement

6 Budgethouderschap & interne controle

7 Interne contacten - de brugfunctie beleid/administratie

8 Externe contacten

9 Paraprovinciale organisaties

E Input voor het competentieprofiel (panel provinciegriffiers)

1 Belangrijkste kenniscompetenties

2 Kritische gedragscompetenties

F Bedenkingen in verband met het nieuw provinciedecreet

1 *Bedenkingen van de provinciegriffiers*

2 *Bedenkingen van de gedeputeerden*

A Kwantitatieve gegevens

- Bevolking: 803.000 à 1.630.000 inwoners
- Aantal medewerkers:
 - Direct rapportierend: 10 à 25
 - Totaal: 800 à 2500
- Provinciebudget (in miljoen Euro):
 - Gewoon: 122 - 215
 - Buitengewoon: 20 - 80
 - Totaal: 150 - 295

-

B De onderliggende organisatiestructuur

Het organogram van de provinciale administratie wordt, op voorstel van de provinciaal directeur en in overleg met het management team, vastgelegd door de Provincieraad. Deze structuur kan dus provincie per provincie verschillend zijn.

Typisch echter vindt men in de praktijk een organisatiestructuur zoals die hierboven schematisch is weergegeven met, rapportierend aan de Provinciedirecteur:

- Een aantal 'ondersteunende' diensten, bijvoorbeeld:
 - De financiële dienst (financieel beheerder)

- Personeel / Human Resources
- Patrimonium & Logistiek
- Juridische dienst
- ICT
- ...
- Een aantal 'staf' diensten, bijvoorbeeld:
 - De Griffie
 - Organisatieontwikkeling en Kwaliteitszorg
 - Communicatie
 - IDPBW
 - ...
- Een aantal operationele -, 'lijn'- of beleidsdiensten, bijvoorbeeld:
 - Welzijn & Veiligheid
 - Cultuur
 - Onderwijs
 - Sport, recreatie, toerisme
 - Leefmilieu & natuureducatie
 - Ruimtelijke ordening, wegen & mobiliteit
 - Economie, middenstand, land- en tuinbouw
 - ...

Elke provincie heeft naast het hoofdbestuur ook een aantal provinciale instellingen. Typische voorbeelden hiervan zijn:

- Scholen
- Vormingscentra
- Bibliotheken
- Recreatiedomeinen
- Tuinbouwcentra
- Musea

- Verzorgingsinstellingen
- ...

De hoofden van deze centra rapporteren rechtstreeks aan de diensthooften van de betrokken 'lijn' of beleidsdiensten.

Verder zijn er in de meeste provincies ook een aantal gewone en/of autonome provinciebedrijven en paraprovinciale VZW's. De provinciedirecteur ondersteunt het provinciaal bestuur bij het aansturen van deze organisaties bijv. via het opmaken van voorstellen tot beheersovereenkomsten, het opvolgen van de performance van deze organisaties, het verzekeren van een goede coördinatie en afstemming, het verlenen van advies, etc.)

B Doel van de functie

Leiden (plannen, organiseren, opvolgen en coördineren) van de activiteiten van een netwerk van provinciale organisaties en instellingen , teneinde het provinciaal bestuur te ondersteunen bij het realiseren van de vooropgestelde doelstellingen (en een adequate dienstverlening aan de bevolking en de lokale besturen te verzekeren).

C Resultaatgebieden

1 Organisatie en werkingsprocessen

Binnen het door de raad goedgekeurde organogram en, in overleg met het managementteam, uittekenen en onderhouden van een adequate organisatie en efficiënte werkingsprocessen teneinde het realiseren van de doelstellingen van het bestuur te bevorderen en een adequate dienstverlening aan de bevolking te verzekeren.

Voorbeelden van activiteiten:

- Namens het managementteam, opmaken en negotiëren van een afsprakennota (de samenwerkingsmodaliteiten) met de bestendige deputatie en de provincieraad
- Een voorontwerp van het organogram van de provinciale administratie opmaken (inclusief voor de paraprovinciale organisaties)
- Het personeelsbehoeftenplan (laten) voorbereiden
- Een voorstel voor de personeelsformatie (laten) maken
- Binnen het kader van de algemene regelgeving, opgesteld door de Vlaamse overheid, een voorstel voor de rechtspositieregeling van het personeel (laten) uitwerken
- Al deze voorstellen bespreken en laten goedkeuren door de provincieraad en/of de deputatie en instaan voor de implementatie ervan

- Instaan voor het opzetten en onderhouden van systemen om de kwaliteit van de dienstverlening te volgen en te verbeteren
- Regelmatig de werkingsprocessen van de organisatie evalueren en zonodig bijsturen
- ...

2 Strategische beleidsvoorbereiding: de strategische nota, de meerjarenplanning, het budget

Op basis van de prioriteiten van de Bestendige Deputatie en in overleg met het managementteam, opmaken van een voorstel voor de strategische nota en de meerjarenplanning, het jaarlijks budget en de budgetwijzigingen, teneinde voor het bestuur en de administratie een kader te creëren dat richting geeft bij het nemen van de dagdagelijkse operationele beslissingen en acties.

Voorbeelden van activiteiten:

- Samen met het management team het voorstel van strategische nota en meerjarenplanning opmaken
- Toezien op een goede integratie van het financiële luik, opgemaakt door de financieel beheerder, in het geheel van de strategische nota
- Jaarlijks een voorstel van beleidsnota (laten) opmaken en toezien op een goede integratie van de budgettaire aspecten, opgemaakt door de financieel beheerder
- Deze voorstellen van plannen en budgetten bespreken met de deputatie, eventueel op de provincieraad toelichten, bespreken en, na eventuele bijsturing, laten goedkeuren
- ...

3 Operationele beleidsvoorbereiding

In overleg met de diensthoofden alle documenten die aan de provincieraad, de provincieraadcommissies en de bestendige deputatie worden voorgelegd, voorbereiden, teneinde een vlotte en effectieve behandeling en besluitvorming te bevorderen.

Voorbeelden van activiteiten:

- Een adequate voorbereiding van ontwerpen van besluit voor de provincieraad verzekeren
- De vergaderingen van de provincieraad en van de bestendige deputatie en eventueel ook deze van de provincieraadcommissies bijwonen
- De provincieraad en de bestendige deputatie op bestuurskundig en juridisch vlak adviseren, hen de gevolgen van hun beslissingen op financieel vlak, op vlak van personeel, organisatie, ... aantonen, zowel op korte als op lange termijn; eventueel alternatieven formuleren
- Zelf voorstellen of adviezen formuleren om het provinciaal beleid te verbeteren of te professionaliseren
- De leden van het management team stimuleren om, vanuit de ervaring met de beleidsuitvoering, op hun domein relevante beleidsvoorstellen te formuleren, in lijn met de bestuursakkoorden
- ...

4 *Beleidsuitvoering: de dagelijkse leiding van de administratie*

Plannen, organiseren, opvolgen en coördineren van de dagelijkse werking van de administratie, teneinde te verzekeren dat de decretale en statutaire opdrachten en de korte- en lange termijn doelstellingen tijdig, en met inachtneming van de vooropgestelde criteria qua kwaliteit en dienstverlening, worden gerealiseerd.

Voorbeelden van activiteiten:

- Het managementteam leiden (de vergaderingen voorzitten, mee prioriteiten bepalen, ...)
- De diensthoofden en andere directe medewerkers aansturen
- Coördineren van dienstoverschrijdende dossiers
- De uitvoering van de beslissingen van de Raad verzekeren
- Zelf belangrijke (strategische-, verandering-) projecten opzetten, leiden, sponsoren, ...
- Bijdragen tot het aansturen van de paraprovinciale organisaties
- De behandeling van de briefwisseling (laten) organiseren
- De bewaring van het provinciaal archief (laten) organiseren en opvolgen
- Instaan voor de voorbereiding en de tijdige verspreiding van de documenten aan alle belang- en rechthebbenden
- Instaan voor alle andere decretale en statutaire opdrachten (o.a. notulering of eindredactie van de zittingen van de bestendige deputatie of van de provincieraadszittingen, ...)
- ...

5 *Personeelsmanagement*

Met respect voor het wettelijk en decretaal kader, het personeelsmanagement aansturen en implementeren, opdat de provinciale administratie steeds zou kunnen beschikken over voldoende, competente en gemotiveerde medewerkers, nodig om de opdrachten en doelstellingen van de organisatie te kunnen realiseren.

Voorbeelden van activiteiten:

- Instaan voor het opzetten van adequate HR processen (selectie & rekrutering, vorming & ontwikkeling, beoordeling, loopbaanmanagement, ...)
- In overleg met bestuur en managementteam werken aan een geschikte organisatiecultuur (bijv. de 'organisatiewaarden' specificeren, promoten en hierbij zelf een voorbeeldfunctie vervullen)
- Zorgen voor een efficiënte en motiverende delegatie van bevoegdheden naar de diensthoofden
- Afspraken maken, doelstellingen overeenkomen met de diensthoofden, functioneringsgesprekken houden, hen coachen, hun prestaties evalueren, ...

- De eigen medewerkers kansen bieden tot vorming en ontwikkeling
- Deelnemen aan het syndicaal overleg en instaan voor een goed sociaal klimaat in de organisatie
- Zelf betrokken zijn bij de selectie en werving van (top)functies in de provinciale administratie, bijv. als voorzitter van de examenjury
- Veranderingsprocessen trekken of als sponsor fungeren
- Aandacht hebben voor het welzijn op het werk (stress, pesten, gelijke kansen, ...)
- Verzekeren dat de leidinggevendenden op een goede manier het personeelsbeleid uitvoeren binnen hun diensten
- Regelmatig informele contacten met het personeel onderhouden ('management by walking around')
-

6 *Budgethouderschap en interne controle*

Conform de afspraken met de provincieraad, optreden als budgethouder voor het 'dagelijks bestuur' en, samen met de financieel beheerder en de auditor, een systeem van interne controle opzetten, teneinde een effectieve, efficiënte en kostenbewuste werking van de organisatie te verzekeren.

Voorbeelden van activiteiten:

- In overleg met de financieel beheerder, opzetten van de interne controlemechanismen
- Maximaal het budgethouderschap en de verantwoordelijkheid hiermee gepaard gaande delegeren aan onderliggende functies
- Minstens éénmaal per kwartaal aan de provinciaal auditor over de uitvoering van het budgethouderschap rapporteren
- Instaan voor het opmaken van de jaarlijkse inventaris van bezittingen, vordering, schulden en verplichtingen van de provincie, ...
- (Laten) consolideren van de gegevens van deze inventarisatie met de bevindingen van de auditor
- ...

7 *Interne contacten - de brugfunctie beleid/administratie*

Afstemmen van de werking van de provinciale administratie met de verschillende politieke en andere actoren, teneinde door een goede communicatie en het nastreven van consensus een effectief en efficiënt politiek en ambtelijk bestuur te bevorderen.

Voorbeelden van activiteiten:

- Met de gouverneur de agenda van de bestendige deputatie bespreken
- Met de voorzitter van de provincieraad de agenda van de zittingen bespreken
- Met de gedeputeerden eventueel concrete projecten of dossiers bespreken ter voorbereiding van de zittingen van de bestendige deputatie
- De voorstellen van het vast bureau en de bestendige deputatie (en omgekeerd) terugkoppelen

- De besprekingen in de vergaderingen van de provincieraad en de bestendige deputatie terugkoppelen naar de administratie (en omgekeerd)
- Bepaalde voorstellen op voorhand bilateraal aftoetsen
- Conflicten tussen partijen helpen oplossen
- Interne overlegvergaderingen of commissies voorzitten of bijwonen
- Instaan voor een adequate interne communicatie, /-politiek, /-beleid
- De informatie- doorstroming en uitwisseling tussen alle actoren bevorderen, stimuleren
- ...

8 *Externe contacten*

Onderhouden van goede externe contacten met relevante personen of instanties en de organisatie vertegenwoordigen op evenementen of fora, teneinde de werking van het provinciaal bestuur te faciliteren en/of haar belangen te verdedigen.

Voorbeelden van activiteiten:

- Goede contacten onderhouden met gemeentebesturen en organisaties waarmee de provincie samenwerkt (bijvoorbeeld i.v.m. de voorbereiding of opvolging van werkbezoeken, om te bemiddelen tussen de gemeente en de Vlaamse overheid, ...)
- Goede contacten onderhouden met gemeente- en OCMW-directeuren, met het ministerie van de Vlaamse gemeenschap, met economisch of maatschappelijke actoren, ...
- Verzorgen van de buitenlandse contacten in het kader van Europese of grensoverschrijdende samenwerking
- Informatie en ervaring uitwisselen met de collegae, zaken op elkaar afstemmen, schaalvoordelen realiseren, ...
- Met de vereniging van de Vlaamse Provincies dossiers van algemeen provinciaal belang bespreken of op elkaar afstemmen
- In het algemeen, netwerken uitbouwen met actoren die bij de werking van de provinciale overheid betrokken zijn
- Instaan voor een adequate externe communicatie en public relations
- Het provinciaal bestuur of de provinciale administratie vertegenwoordigen in diverse organisaties of op evenementen, fora, ...
- ...

9 *Paraprovinciale organisaties (gewone en/of autonome provinciebedrijven en paraprovinciale VZW's)*

Het provinciebestuur ondersteunen bij het aansturen van de paraprovinciale organisaties, teneinde een effectieve en efficiënte (samen)werking (met) van deze organisaties te verzekeren.

Voorbeelden van activiteiten:

- Helpen bij het opmaken van beheersovereenkomsten
- Zorgen voor een goede coördinatie en afstemming van/met de werking met deze organisaties
- Advies verlenen
- Hun werking opvolgen, toezicht houden, controle uitoefenen
- ...

Competentieprofiel

Provinciedirecteur

1 Achtergrondinformatie

Met het oog op het vastleggen van het gewenste competentieprofiel voor de functie van “provinciedirecteur” heeft er op 10 maart 2004 een panelgesprek met Provinciegriffiers plaatsgehad. Dit werd begeleid door Werner Smet - Senior Consultant van Quintessence Consulting.

Als basis voor het competentieprofiel werd de functiebeschrijving gebruikt, aangevuld met de persoonlijke inbreng van de deelnemers aan het panelgesprek. De deelnemers aan het panelgesprek hebben zowel de competenties als het competentieniveau bepaald. Hierbij werd er telkens rekening gehouden met het minimale instapniveau nodig om de functie op een “goede” manier in te vullen. Vervolgens werd de consistentie van de competentieprofielen tussen de verschillende topfuncties van gemeenten en provincies nagegaan. Als basis voor het bepalen van de niet-technische competenties is het competentiewoordenboek¹⁰ van de Vlaamse overheid gebruikt.

Het competentieprofiel bestaat uit kennisgebonden en niet-technische competenties. Voor wat betreft de niet-technische competenties zijn er tien competenties gedefinieerd. Voor elk van deze competenties is er een competentieniveau en bijhorende algemene gedragsindicatoren weergegeven.

Sommige provincies kunnen ervoor opteren om de eigenheid van hun eigen organisatie tot uiting te laten komen in het competentieprofiel. Hiervoor bestaan verschillende mogelijkheden:

- Het vertalen van de competenties: b.v. Betrouwbaarheid ‘consequent en correct handelen’ door integriteit
- Het competentieprofiel aanvullen met organisatiespecifieke competenties
- Het concretiseren van de indicatoren naar de eigen realiteit

Het competentieprofiel bestaat uit 4 generieke competenties (die algemeen geldend zijn voor de topfuncties bij gemeenten en provincies), aangevuld met 6 functiespecifieke competenties.

Naast de niet-technische competenties vindt u ook nog de kennisgebonden competenties terug.

10 Het competentiewoordenboek van de Vlaamse overheid voor de niet technische competenties kan u terugvinden op:
<http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/competentiemanagement>

2 Resultaten

I Niet-technische competenties

Generieke competenties

Voortdurend verbeteren

Voortdurend verbeteren van het eigen functioneren en van de werking van de dienst/afdeling, door de bereidheid om te leren en mee te groeien met veranderingen

Niveau IV: Anticipeert via structurele maatregelen om aan toekomstige uitdagingen te beantwoorden en stimuleert het voortdurend verbeteren bij anderen

Indicatoren:

- Blijft zichzelf voortdurend verder bekwamen en ontwikkelen op alle mogelijke relevante terreinen
- Vergaart pro-actief kennis om accuraat te kunnen antwoorden op toekomstige probleemstellingen
- Wijzigt processen, procedures en structuren om te kunnen beantwoorden aan nieuwe tendensen en toekomstige probleemstellingen
- Voorziet mogelijkheden tot permanente vorming en bijscholing van anderen en stimuleert het gebruik daarvan
- Leert anderen alert zijn voor toekomstige uitdagingen en voor wat dit voor de eigen werking kan betekenen
- Stimuleert anderen om kritisch te kijken naar de huidige werking en om voorstellen voor verbetering te formuleren

Klantgerichtheid

Met het oog op het dienen van het algemeen belang, de legitieme behoeften van verschillende soorten (interne en externe) klanten onderkennen en er adequaat op reageren

Niveau IV: Onderneemt structurele acties om de dienstverlening van de organisatie ten aanzien van klanten te optimaliseren

Indicatoren:

- Stelt voor de eigen entiteit meetbare doelstellingen voorop op het vlak van klantgerichtheid en klantentevredenheid
- Past binnen de entiteit de diensten, procedures, doelstellingen aan om beter aan toekomstige behoeften en verwachtingen van klanten te beantwoorden

- Zet systemen op om een kwaliteitsvolle aanpak te garanderen
- Voorziet voor de eigen afdeling in een systematische bevraging rond klanttevredenheid (procedures)
- Stimuleert anderen om de klantgerichtheid van hun aanpak voortdurend in vraag te stellen en te verbeteren

Samenwerken

Een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat op niveau van een team, entiteit of de organisatie, ook wanneer dit niet onmiddellijk van persoonlijk belang is

Niveau III: Stimuleert de samenwerking binnen de eigen entiteit

Indicatoren:

- Komt met ideeën om het gezamenlijk resultaat te verbeteren
- Moedigt anderen aan om samen te werken, hun ideeën te uiten en onderling van gedachten te wisselen
- Moedigt anderen aan om onderling te overleggen over zaken die het eigen werk overstijgen
- Betrekt anderen bij het nemen van beslissingen die op hen een impact hebben
- Bevordert de goede verstandhouding, de teamgeest en het respect voor verscheidenheid in mensen
- Geeft opbouwende kritiek en feedback
- Moedigt anderen aan om gezamenlijk oplossingen te vinden

Bijkomende informatie:

De provinciedirecteur is lid van het managementteam en zal in het managementteam het beleid binnen de provincie moeten implementeren. Verder zijn er nog heel wat formele en informele samenwerkingsverbanden met het de bestendige deputatie, de provincieraad en andere relevante factoren voor de provincie.

Betrouwbaarheid 'consequent en correct handelen'

Handelen vanuit de codes van integriteit, zorgvuldigheid, objectiviteit, gelijke behandeling, correctheid en transparantie uitgaande van de basisregels, sociale en ethische normen (diversiteit, milieuzorg...). Afspraken nakomen en zijn/haar verantwoordelijkheid opnemen

Niveau III: Schept randvoorwaarden zodat de deontologische code in de praktijk kan gebracht worden

Indicatoren:

- Vertoont voorbeeldgedrag rond basisregels en afspraken, rond sociale en ethische normen en in het omgaan met diversiteit
- Is verantwoordelijk voor een transparante inrichting van de entiteit
- Zorgt dat iedereen in de organisatie/entiteit op de hoogte is van de verwachte normen voor gedrag (bijvoorbeeld: brengt het onderwerp regelmatig en systematisch ter sprake)
- Spreekt anderen aan wanneer onethische handelingen worden gesteld, regels en afspraken niet worden nageleefd enz.
- Weet op een flexibele, maar zorgvuldige, objectieve en correcte wijze om te gaan met bestaande regels en procedures wanneer de situatie dit vereist

Interpersoonlijk gedrag

Overtuigingskracht

Instemming verkrijgen voor een mening, aanpak of visie door het gebruik van goed onderbouwde argumenten, door de dialoog en het overleg aan te gaan, door het gepast aanwenden van autoriteit (bevoegdheid en deskundigheid) en door het uitbouwen van gepaste strategieën

Niveau II: Overtuigt door inhoud én aanpak

Indicatoren:

- Reageert adequaat en niet defensief op negatieve reacties of weerstand
- Toont begrip voor meningen en standpunten van anderen
- Enthousiasmeert anderen bij het verdedigen van de eigen voorstellen en ideeën
- Brengt zijn/haar argumenten scherp onder woorden
- Brengt een persoonlijke en genuanceerde argumentatie naar voren

Bijkomende informatie:

De provinciedirecteur zal zijn/haar functie pas ten volle kunnen waarmaken indien hij/zij voldoende geloofwaardigheid en impact verwerft, vandaar het belang om deze geloofwaardigheid en impact te verwerven zowel door de inhoudelijke boodschap als door de wijze waarop deze naar voren gebracht wordt.

360° inlevingsvermogen

Het vermogen om uitgesproken en onuitgesproken informatie op te pikken en adequaat daarop te reageren, en dit zowel ten aanzien van medewerkers, collega's, klanten, hiërarchie ...

Niveau II: Reageert (via houding en handelen) adequaat op door anderen geuite gedachten, gevoelens, behoeften, verwachtingen

Indicatoren:

- Communiceert begrip voor de gevoelens, de behoeften en de belangen van de ander
- Toont begrip door het eigen non-verbaal gedrag
- Houdt bij beleidsvoorbereiding rekening met de standpunten van relevante actoren
- Toont begrip voor de reacties van anderen ten aanzien van een bepaalde situatie
- Gaat adequaat in op persoonlijke en/of emotionele boodschappen

Bijkomende informatie:

Deze competentie komt tot uiting op twee niveaus. Enerzijds het aanvoelen van de al dan niet rechtstreeks geuite hints en/of nuanceverschillen en door er gedragsmatig op een efficiënte wijze op in te spelen, anderzijds door de impact van zijn eigen denken en handelen en van zijn/haar gedrags- en communicatiestijl ook de anderen te kunnen inschatten.

Omgaan met informatie

Conceptueel denken (visie)

Feiten bekijken van op een afstand, ze in een ruimere context en langetermijnperspectief plaatsen

Niveau II: Betreft bredere (maatschappelijke, technische, ...) factoren bij zijn/haar aanpak

Indicatoren:

- Kent de relevante trends en ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie en het eigen beroep/domein
- Wijst op nieuwe problemen en situaties die voor anderen nog niet zo duidelijk zijn
- Denkt kritisch en zelfstandig
- Kadert adviezen, beslissingen en initiatieven in de bredere organisatie-context/beleidscontext
- Heeft voeling voor wat er in de toekomst kan gevraagd worden

Bijkomende informatie:

De focus van de provinciedirecteur situeert zich op middellange en lange termijn (overschrijdt de duur van een legislatuur). De competentie 'conceptueel denken (visie)' is belangrijk omdat het initiëren van voorstellen en/of acties gekaderd moet worden in een ruimere context en een langere termijnperspectief en waarbij de kwaliteit van de acties en/of voorstelling afhangt van bredere actoren zoals maatschappelijke tendensen, technologische evoluties, ...

Probleemoplossend gedrag

Resultaatgerichtheid

Het ondernemen van concrete en gerichte acties met het oog op het behalen en/of overstijgen van doelstellingen

Niveau III: Werkt resultaatgericht en draagt dit uit naar de eigen omgeving

Indicatoren:

- formuleert uitdagende doelstellingen die een impact hebben op de werking van anderen/van de afdeling
- ontwikkelt een doelgericht en concreet actieplan met doelen, mensen, middelen, timing enz.
- maakt concrete afspraken met alle betrokkenen in functie van het bereiken van de gestelde objectieven
- communiceert op regelmatige basis over de stand van zaken aan de andere betrokkenen
- spreekt anderen aan op het bereiken van de doelstellingen wanneer dit nodig blijkt

Flexibel gedrag

De eigen gedragsstijl kunnen veranderen teneinde een gesteld doel te bereiken. In verschillende situaties of ten aanzien van verschillende personen op een efficiënte wijze zijn/haar gedrag kunnen aanpassen

Niveau III: Blijft soepel én doelgericht functioneren in situaties die bijzonder onderhevig zijn aan veranderingen

Indicatoren:

- Blijft doelmatig handelen in situaties waar de eigen kennis en ervaring ontoereikend is
- Blijft rustig en doelmatig handelen in situaties waar meerdere 'variabelen' plots veranderen
- Anticipeert: schat de mogelijke hindernissen vooraf in
- Ontwikkelt meerdere strategieën: bekijkt voorafgaand meerdere wegen om het doel te bereiken en heeft alternatieven voorhanden
- Weet de impact van de wijziging van één variabele op de andere aspecten snel en correct in te schatten

Leiderschap

Richting geven

Het aansturen, ontwikkelen en motiveren van medewerkers zodat ze hun doelstellingen en die van de entiteit op een correcte manier kunnen realiseren, zowel individueel als in teamverband.

Niveau III: Geeft richting zowel via processen en structuren als via het bepalen en uitdragen van een visie

Indicatoren:

- Is een stuwende kracht in het team/entiteit (inspireert, neemt initiatief, heeft dynamiek)
- Communiqueert op regelmatige momenten over de opdracht van de afdeling en het belang daarvan (de visie van de afdeling)
- Geeft richting en/of sturing aan een team/entiteit door het uitdragen van een duidelijk en inspirerend beleid (geeft aan waar de organisatie naartoe wil)
- Zet haalbare, maar uitdagende doelstellingen voor eigen team/entiteit
- Stuurt het functioneren van individu en team bij, met het oog op het bereiken van de doelstellingen
- Introduceert nieuwe structuren, processen en procedures, in functie van het realiseren van het beleid
- Inspireert de medewerkers door zijn/haar voorbeeldgedrag

- Heeft in zijn/haar leidinggeven oog voor culturele aspecten en neemt, indien nodig, acties om deze te borgen, rekening houdend met de waarden en doelstellingen van de Vlaamse overheid

Bijkomende informatie:

De provinciedirecteur stuurt een organisatie aan waarbij beschikken over managementkwaliteiten van fundamenteel belang is. Hij/zij moet daarbij richting en/of sturing geven aan diensthoofden die zelf al diensten zullen aansturen van grote omvang. Hij/zij zet daarbij zowel processen als structuren op als dat hij/zij leiding geeft via het bepalen en uitdragen van een visie.

II Kennisgebonden competenties

- Grondige kennis van het administratief recht (provinciewet, wet op de overheidsopdrachten, decreet stedenbouw, milieuwetgeving, personeel- en statutaire aangelegenheden, ...)
- Goed inzicht in boekhouding en financiën
- Inzicht in politieke besluitvormingsprocessen, politieke verhouding, ...
- Inzicht in managementtechniek en organisatie
- Openbaarheid van het bestuur/Administratief toezicht/Motiveringsplicht

Het hoofdstuk over de kennisgebonden competenties zal verder uitgewerkt worden op het moment dat de 'werkgroep competentie management' binnen de Vlaamse overheid beslist heeft over een structuur.

Provinciedirecteur
Voortdurend verbeteren (Niveau IV)
Klantgerichtheid (Niveau IV)
Samenwerken (Niveau III)
Betrouwbaarheid "consequent en correct handelen" (Niveau III)
Overtuigingskracht (Niveau II)
360° inlevingsvermogen (Niveau II)
Conceptueel denken (visie) (Niveau II)
Resultaatgerichtheid (Niveau III)
Flexibel gedrag (Niveau III)
Richting geven (Niveau III)

De financieel beheerder van de provincie

Functiebeschrijving

Financieel beheerder van de provincie

Rubrieken

A De context:

- 1 *Kwantitatieve gegevens*
- 2 *De onderliggende organisatiestructuur*

B Doel van de functie

C Resultaatgebieden

- 1 *De strategische nota, de meerjarenplanning, het budget (begrotingswerkzaamheden)*
- 2 *Lid van het management team*
- 3 *De organisatiestructuur en de werkingsprocessen*
- 4 *Het financieel beleid*
- 5 *De boekhouding*
- 6 *De fiscaliteit*
- 7 *Interne Controle & rapportering*
- 8 *Leidinggeven & personeelsbeleid*
- 9 *Interne contacten*
- 10 *Externe contacten*

D Input voor het competentieprofiel (panel provincieontvangers)

- 1 *Belangrijkste kenniscompetenties*
- 2 *Kritische gedragscompetenties*

E Samenvatting van de belangrijkste bedenkingen of vragen in verband met het nieuw provinciedecreet

A De Context

1 *Kwantitatieve gegevens*

- Bevolking: 803.000 à 1.630.000 inwoners
- Aantal medewerkers:
 - Direct rapportierend: 3 à 8
 - Totaal eigen financiële dienst: 20 à 40
 - Functioneel (bijzondere ontvangers, buitengewoon rekenplichtigen, ...) 0 à 75
- Provinciebudget (in miljoen Euro):
 - Gewoon: 122 - 215
 - Buitengewoon: 20 - 80
 - Totaal: 150 - 295
- Balanstotaal (in miljoen Euro): 175 à 550

2 *De onderliggende organisatiestructuur:*

De toporganisatiestructuur (organogram) van de provinciale administratie wordt, op voorstel van de provinciaal directeur, vastgelegd door de Provincieraad. Deze structuur kan dus provincie per provincie verschillend zijn.

Typisch echter vindt men in de praktijk een organisatiestructuur van de financiële dienst zoals die hierboven schematisch is weergegeven met, rapportierend aan de Financieel Beheerder een verantwoordelijke voor:

- de boekhouding
- de begroting
- de belastingen
- de interne controle
- de thesaurie
- ... (soms, naargelang de provincie, één of meer specifieke domeinen, bijv. informatica, aankoop)

Elke provincie heeft naast het hoofdbestuur ook een aantal provinciale instellingen. Typische voorbeelden hiervan zijn:

- Scholen
- Vormingscentra
- Bibliotheken
- Recreatiedomeinen
- Tuinbouwcentra
- Musea
- Verzorgingsinstellingen
- ...

Deze instellingen hebben vaak ook één of meerdere financiële medewerkers die 'functioneel' aan de financieel beheerder rapporteren. Dit betreft functies als bijzondere ontvangers, buitengewoon rekenplichtigen, beheerders van intendantierekeningen, (in het nieuw decreet allen 'budgethouders').

Verder zijn er in de meeste provincies ook een aantal gewone en/of autonome provinciebedrijven en paraprovinciale VZW's, waar de financieel beheerder een rol kan spelen bij het mee aansturen van deze organisaties

B. Doel van de functie

Leiden (plannen, organiseren, opvolgen en coördineren) van de activiteiten van de provinciale financiën, teneinde steeds een correcte weergave van de financiële situatie van de provincie te kunnen geven en bij te dragen tot een effectief, efficiënt en zuinig bestuur.

C Resultaatgebieden

1 *De strategische nota, de meerjarenplanning, het budget (begrotingswerkzaamheden)*

In overleg met het managementteam, opstellen van het voorontwerp van de financiële nota van het meerjarenplan, de jaarlijkse herziening ervan, het jaarlijks budget en de budgetwijzigingen, teneinde voor het bestuur en de administratie mee het kader te creëren dat richting geeft bij het nemen van de dagelijkse operationele beslissingen.

Voorbeelden van activiteiten:

- Voorbereiden van de financiële nota van het meerjarenplan (dit omvat de financiële consequenties van de beleidsopties met o.a. de planning van exploitatiekosten en opbrengsten, de planning van de geldstromen, de planning van de uitgaven en ontvangsten, kosten en opbrengsten, een schema van het financieel evenwicht, de gebudgetteerde balansen, ...)

- Opmaken van het budget, het financiële luik van de jaarlijkse beleidsnota (in dit financieel plan worden alle verwachte kosten opgenomen)
- Indien gedelegeerd door de Provinciedirecteur, aansturen van het proces voor de opmaak van het meerjarenplan en het jaarlijks budget
- Deelnemen aan de begrotingsbesprekingen
- ...

2 *Lid van het management team:*

Als lid van het management team actief bijdragen tot het besturen van de organisatie in haar geheel, teneinde samen met de provinciedirecteur en de collegae bij te dragen tot het realiseren van de doelstellingen van het bestuur.

Voorbeelden van activiteiten:

- Samen met het management team de 'afsprakennota' (samenwerking bestuur - administratie) voorbereiden
- Samen met het management team het voorstel van strategische nota en meerjarenplanning opmaken, de voorontwerpen opstellen van organogram, het personeelsbehoeftenplan, de personeelsformatie, ...
- Actief participeren aan de management meetings
- De collegae op een efficiënte wijze alle informatie verschaffen die nodig of bruikbaar is voor het managen van hun entiteiten (rapportering op maat)
- Algemeen advies verlenen aan de provinciedirecteur en de collegae m.b.t. de mogelijke financiële consequenties van hun beleidsvoorstellen
- De provinciedirecteur bijstaan bij het verlenen van financieel advies aan de bestendige deputatie, de raad
- Leiding nemen bij of participeren aan bijzondere projecten (bijv. grensoverschrijdende samenwerking of andere)
- ...

3 *De organisatiestructuur en de werkingsprocessen*

Binnen het door de raad goedgekeurde organogram, en in overleg met de provinciedirecteur, definiëren en onderhouden van een adequate organisatiestructuur en werkingsprocessen, teneinde een effectieve en efficiënte werking van de financiële dienst te kunnen verzekeren.

Voorbeelden van activiteiten:

- Opzetten en up to date houden van een adequate organisatiestructuur (de juiste persoon op de juiste plaats)
- Regelmatig de werkingsprocessen van de financiële organisatie evalueren en zonodig bijsturen
- Instaan voor het opzetten en onderhouden van systemen om de kwaliteit van de dienstverlening te volgen en te verbeteren
- ...

4 *Het financieel management*

Binnen de grenzen uitgestippeld in het provinciedecreet, aansturen en implementeren van het financieel management van de provincie en instaan voor een correcte implementatie ervan, teneinde bij te dragen tot het optimaal gebruik van de beschikbare middelen.

Voorbeelden van activiteiten:

- Samen met de gedeputeerde, verantwoordelijk voor Financiën, het financieel beleid definiëren (beleidsvoorbereiding) en, na goedkeuring door de bestendige deputatie, zorgen voor een correcte implementatie ervan (beleidsuitvoering)
- Instaan voor het thesauriebeheer, het schuld- en kasbeheer, het debiteuren- en crediteurenbeheer
- Eventueel delegeren van de kasverrichtingen aan één of meerdere medewerkers
- Instaan voor het verrichten van de uitgaven die goedgekeurd of bevolen zijn, zelf de betalingsorders tekenen
- De samenwerkingsakkoorden met de financiële instellingen bespreken, negotiëren
- Instaan voor de beleggingen
- Zorgen voor het opmaken van tussentijdse rapporteringen voor de diensthoofden en de bestendige deputatie (met adequate informatie, nodig om hun eigen dienst(en) te kunnen managen)
- De provincieraad en/of de bestendige deputatie op algemeen financieel vlak adviseren, hen de gevolgen van hun beslissingen op financieel vlak aantonen, zowel op korte als op lange termijn; eventueel (creatieve) alternatieven formuleren
- (Mee) beheren van het pensioenfonds als beheerder of als lid van de pensioen- of beleggingscommissie, ...
- ...

5 *De boekhouding*

Plannen, organiseren, opvolgen en coördineren van het voeren van de boekhouding en het opmaken van de jaarrekeningen, teneinde aan het bestuur en de leiding van de administratie steeds een correcte weergave van de financiële situatie te kunnen geven en te verzekeren dat aan alle wettelijke en decretale bepalingen is voldaan.

Voorbeelden van activiteiten:

- Toezien op de correcte implementatie van de regels & procedures voor de boekhouding en voor een correcte afsluiting van de jaarrekeningen, ...
- Wanneer nodig de medewerkers helpen, advies verlenen
- Instaan voor de eindcontrole van de maand-, de kwartaalafsluitingen en van de jaarrekeningen
- Instaan voor het opmaken van de toelichtingennota bij de jaarrekeningen

6 De fiscaliteit

Plannen, organiseren, opvolgen en coördineren van de activiteiten m.b.t. de fiscaliteit, teneinde te verzekeren dat alle belastingen rechtmatig, correct en tijdig geïnd worden.

Voorbeelden van activiteiten:

- Met de nodige aandacht voor functiescheiding, organiseren van een adequaat proces voor de inning van de belastingen (vanaf het opmaken van het aangifteformulier tot de behandeling van de bezwaarschriften en de dwanginvordering via deurwaarder)
- Verzekeren van een correcte implementatie van dit proces, de regels & procedures door de medewerkers
- Wanneer nodig de medewerkers helpen, advies verlenen
- In overleg met de bestendige deputatie en de provinciedirecteur, de nieuwe reglementeringen inzake de belastingen opmaken
- ...

7 Interne Controle & rapportering

In overleg met de provinciedirecteur en het managementteam, opzetten van de financiële interne controle- en rapporteringssystemen, teneinde de correctheid van de gepubliceerde gegevens te kunnen waarborgen, de wettigheid en regelmatigheid van de beslissingen te verzekeren en fouten of misbruiken te vermijden.

Voorbeelden van activiteiten:

- In overleg met de provinciedirecteur en het managementteam de interne controlemechanismen opzetten
- Instaan voor het uitvoeren van een aantal controletaken (bijv. vastleggingen, betalingsdossiers, ...)
- Uitvoeren van de decretaal voorziene rapportagetaken:
 - Minstens éénmaal per kwartaal aan de bestendige deputatie rapporteren over de thesaurietoestand, liquiditeitsprognose, evolutie van de budgetten, ... (met afschrift aan de auditor)
 - Jaarlijks aan de bestendige deputatie de jaarrekening toelichten na vooraf ter controle aan de auditor te zijn voorgelegd
 - Onverwijld signaleren van elk kastekort, toe te schrijven aan diefstal of verlies, aan de auditor
 - ...
- Samen met de provinciedirecteur instaan voor het opmaken van de jaarlijkse inventaris van bezittingen, vordering, schulden en verplichtingen van de provincie, ... en consolideren van de gegevens van deze inventarisatie met de bevindingen van de auditor
- ...

8 *Leidinggeven & personeelsmanagement*

Het uitgestippelde personeelsbeleid op de financiële dienst implementeren, teneinde te verzekeren dat deze dienst steeds zou kunnen beschikken over voldoende, competente en gemotiveerde medewerkers, nodig om de opdrachten en doelstellingen van de dienst te kunnen realiseren.

Voorbeelden van activiteiten:

- Samen met de provinciedirecteur en het management team het personeelsbeleid helpen uitwerken
- In functie van de toegestane delegatie (mee of finaal) beslissen bij de selectie en rekrutering van de financiële medewerkers
- Samen met het managementteam werken aan een geschikte organisatiecultuur; de organisatiewaarden promoten en hierbij zelf een voorbeeldfunctie vervullen
- Zorgen voor een efficiënte en motiverende delegatie van bevoegdheden naar de directe medewerkers
- Met de directe medewerkers afspraken maken, doelstellingen overeenkomen, functioneringsgesprekken houden, hen coachen, hun prestaties evalueren, ...
- Voortrekker zijn bij veranderingsprocessen
- Instaan voor een adequate interne communicatie binnen de financiële dienst
- Erover waken dat de onder geschikte leidinggevendenden het personeelsbeleid naar hun medewerkers eveneens op een correcte wijze uitvoeren
- ...

9 *Interne contacten*

Goede contacten onderhouden met de belangrijkste actoren binnen de provincie, teneinde een optimale communicatie en effectieve samenwerking te bevorderen en/of een adequaat toezicht te kunnen uitoefenen.

Voorbeelden van activiteiten:

- Regelmatig overleg plegen met de provinciedirecteur om problemen te bespreken, advies te verlenen, ...
- Op eigen initiatief of op vraag toelichting geven, advies verlenen aan de raad, de bestendige deputatie
- Ondersteunen van de gedeputeerde Financiën bij het verdedigen van het financieel beleid in de raad of in de commissies
- Op eigen initiatief of op vraag ondersteunen van de directies en de budgethouders van andere interne diensten, van de buitendiensten, de gewone provinciebedrijven, de 'paraprovinciale' organisaties, ... (aansturing, advies en probleemoplossend, toezicht en controle)
- ...

10 Externe contacten

Onderhouden van goede externe contacten met relevante personen of instanties en de organisatie vertegenwoordigen op evenementen of fora, teneinde de werking van het provinciaal bestuur te faciliteren en/of haar belangen te verdedigen.

Voorbeelden van activiteiten:

- Contacten onderhouden met de financieel beheerders van gemeentebesturen, OCMW's en andere organisaties waarmee de provincie samenwerkt
- De contacten verzorgen met het Rekenhof i.v.m. het juridictioneel toezicht op de jaarrekening
- Contacten onderhouden met de toezichthoudende overheid voor het verlenen van informatie of het vragen om advies
- Contact nemen met deurwaarders i.v.m. dwanginvorderingen
- Verzorgen van de buitenlandse contacten in het kader van Europese of grensoverschrijdende samenwerking
- Informatie en ervaring uitwisselen met de collegae of zaken op elkaar afstemmen
- Met de vereniging van de Vlaamse Provincies dossiers van algemeen provinciaal belang bespreken of op elkaar afstemmen
- In het algemeen, netwerken uitbouwen met actoren die bij de (financiële) werking van de provinciale overheid betrokken zijn
- Het provinciaal bestuur of de provinciale administratie vertegenwoordigen in diverse organisaties of op evenementen, fora, ...
- ...

Competentieprofiel

Financieel beheerder van de provincie

1 Achtergrondinformatie

Met het oog op het vastleggen van het gewenste competentieprofiel voor de functie van “Financieel Beheerder Provincie” heeft er op 8 maart 2004 een panelgesprek met Provincieontvangers plaatsgehad. Dit werd begeleid door Werner Smet - Senior Consultant van Quintessence Consulting.

Als basis voor het competentieprofiel werd de functiebeschrijving gebruikt, aangevuld met de persoonlijke inbreng van de deelnemers aan het panelgesprek. De deelnemers aan het panelgesprek hebben zowel de competenties als het competentieniveau bepaald. Hierbij werd er telkens rekening gehouden met het minimale instapniveau nodig om de functie op een “goede” manier in te vullen. Vervolgens werd de consistentie van de competentieprofielen tussen de verschillende topfuncties van gemeenten en provincies nagegaan. Als basis voor het bepalen van de niet-technische competenties is het competentiewoordenboek¹¹ van de Vlaamse overheid gebruikt.

Het competentieprofiel bestaat uit kennisgebonden en niet-technische competenties. Voor wat betreft de niet-technische competenties zijn er tien competenties gedefinieerd. Voor elk van deze competenties is er een competentieniveau en bijhorende algemene gedragsindicatoren weergegeven.

Sommige gemeenten kunnen ervoor opteren om de eigenheid van hun eigen organisatie tot uiting te laten komen in het competentieprofiel. Hiervoor bestaan verschillende mogelijkheden:

- Het vertalen van de competenties: b.v. Betrouwbaarheid ‘consequent en correct handelen’ door integriteit
- Het competentieprofiel aanvullen met organisatiespecifieke competenties
- Het concretiseren van de indicatoren naar de eigen realiteit

Het competentieprofiel bestaat uit 4 generieke competenties (die algemeen geldend zijn voor de topfuncties bij gemeenten en provincies), aangevuld met 6 functiespecifieke competenties.

Naast de niet-technische competenties vindt u ook nog de kennisgebonden competenties terug.

11 Het competentiewoordenboek van de Vlaamse overheid voor de niet technische competenties kan u terugvinden op:
<http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/competentiemanagement>

2 Resultaten

I Niet-technische competenties

Generieke competenties

Voortdurend verbeteren

Voortdurend verbeteren van het eigen functioneren en van de werking van de dienst/afdeling, door de bereidheid om te leren en mee te groeien met veranderingen

Niveau III: Leert over andere vakgebieden, methodes, technieken en werkt actief mee aan het verbeteren van de werking van de dienst

Indicatoren:

- Heeft belangstelling voor 'aanverwante' onderwerpen om zijn/haar kennis te verruimen
- Benut informatie afkomstig uit andere vakgebieden om de eigen aanpak en werking te optimaliseren
- Onderkent de impact van nieuwe processen, technieken, methodes in andere vakgebieden op de eigen werking
- Stuurt de eigen werking pro-actief bij in functie van wijzigingen op het niveau van de afdeling
- Zoekt actief naar mogelijke verbeteringen die de eigen functie en het eigen takenpakket overstijgen

Klantgerichtheid

Met het oog op het dienen van het algemeen belang, de legitieme behoeften van verschillende soorten (interne en externe) klanten onderkennen en er adequaat op reageren

Niveau III: Onderneemt, binnen de mogelijkheden van de eigen functie, acties om de dienstverlening aan klanten te optimaliseren

Indicatoren:

- Gaat kritisch na op welke punten de eigen dienstverlening aan de klant kan worden verbeterd
- Onderzoekt gericht (via systematische bevraging) de wensen, behoeften en verwachtingen van klanten (tevredenheidsenquêtes, mondeling bevragen, ...)
- Formuleert concrete voorstellen met betrekking tot het verbeteren van de eigen dienstverlening
- Neemt concrete acties naar aanleiding van specifieke feedback van klanten

- Zet nieuwe mogelijkheden op vlak van dienstverlening meteen om in de praktijk
- Neemt acties om de dienstverlening ten aanzien van specifieke doelgroepen te optimaliseren, in functie van hun noden en behoeften (b.v. handicap, allochtonen, leeftijd ...)

Samenwerken

Een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat op niveau van een team, entiteit of de organisatie, ook wanneer dit niet onmiddellijk van persoonlijk belang is

Niveau III: Stimuleert de samenwerking binnen de eigen entiteit

Indicatoren:

- Komt met ideeën om het gezamenlijk resultaat te verbeteren
- Moedigt anderen aan om samen te werken, hun ideeën te uiten en onderling van gedachten te wisselen
- Moedigt anderen aan om onderling te overleggen over zaken die het eigen werk overstijgen
- Betrekt anderen bij het nemen van beslissingen die op hen een impact hebben
- Bevordert de goede verstandhouding, de teamgeest en het respect voor verscheidenheid in mensen
- Geeft opbouwende kritiek en feedback
- Moedigt anderen aan om gezamenlijk oplossingen te vinden

Bijkomende informatie:

Van de financieel beheerder wordt verwacht dat hij/zij als lid van het managementteam en dus samen met collega's van het managementteam bijdraagt tot het besturen van de provinciale administratie in haar geheel. Verder zijn er een aantal resultaatsgebieden bepaald die de Financieel Beheerder Provincie zal verwezenlijken in overleg met de provinciedirecteur. Vandaar dat de competentie samenwerking essentieel is in de functie.

Betrouwbaarheid 'consequent en correct handelen'

Handelen vanuit de codes van integriteit, zorgvuldigheid, objectiviteit, gelijke behandeling, correctheid en transparantie uitgaande van de basisregels, sociale en ethische normen (diversiteit, milieuzorg...). Afspraken nakomen en zijn/haar verantwoordelijkheid opnemen

Niveau III: Schept randvoorwaarden zodat de deontologische code in de praktijk kan gebracht worden

Indicatoren:

- Vertoont voorbeeldgedrag rond basisregels en afspraken, rond sociale en ethische normen en in het omgaan met diversiteit
- Is verantwoordelijk voor een transparante inrichting van de entiteit
- Zorgt dat iedereen in de organisatie/entiteit op de hoogte is van de verwachte normen voor gedrag (bijvoorbeeld: brengt het onderwerp regelmatig en systematisch ter sprake)
- Spreekt anderen aan wanneer onethische handelingen worden gesteld, regels en afspraken niet worden nageleefd enz.
- Weet op een flexibele, maar zorgvuldige, objectieve en correcte wijze om te gaan met bestaande regels en procedures wanneer de situatie dit vereist

Bijkomende informatie:

Uit de functiebeschrijving blijkt dat de financieel beheerder samen met de provinciedirecteur verantwoordelijk is voor het opzetten van interne controle- en rapporteringssystemen.

Persoonsgerelateerd gedrag

Organisatiebetrokkenheid

Zich verbonden tonen met de organisatie, taak en beroep; de belangen ervan verdedigen bij anderen

Niveau III: Bewaakt en verdedigt op consequente wijze de belangen, de opdracht en de handelswijze van de organisatie

Indicatoren:

- Durft harde standpunten innemen die ten goede komen van de gehele organisatie, zelfs indien die minder populair zijn binnen de eigen entiteit
- Praat over 'wij' in plaats van 'zij' als hij/zij het over de eigen organisatie heeft
- Geeft in er de eigen aanpak blijk van de belangen van de organisatie te onderkennen en zelf conform te handelen
- Legt uit hoe men tot belangrijke beslissingen is gekomen

- Verdedigt de keuzes van de entiteit/organisatie ten aanzien van collega's, eigen medewerkers en derden
- Identificeert zich naar eigen medewerkers en "buitenstaanders" met de standpunten en/of beslissingen van de eigen hiërarchie

Interpersoonlijk gedrag

Overtuigingskracht

Instemming verkrijgen voor een mening, aanpak of visie door het gebruik van goed onderbouwde argumenten, door de dialoog en het overleg aan te gaan, door het gepast aanwenden van autoriteit (bevoegdheid en deskundigheid) en door het uitbouwen van gepaste strategieën

Niveau II: Overtuigt door inhoud én aanpak

Indicatoren

- Reageert adequaat en niet defensief op negatieve reacties of weerstand
- Toont begrip voor meningen en standpunten van anderen
- Enthousiasmeert anderen bij het verdedigen van de eigen voorstellen en ideeën
- Brengt zijn/haar argumenten scherp onder woorden
- Brengt een persoonlijke en genuanceerde argumentatie naar voren

Omgaan met informatie

Conceptueel denken (visie)

Feiten bekijken van op een afstand, ze in een ruimere context en langetermijnperspectief plaatsen

Niveau I: Plaatst operationele taken en problemen in een ruimere context

Indicatoren:

- Schat de ruimere consequenties van de eigen acties, voorstellen en beslissingen correct in
- Kan disciplineoverschrijdend denken (b.v. bekijkt de mogelijke impact op andere afdelingen, betreft info uit andere domeinen)
- Legt overstijgende, minder voor de hand liggende verbanden
- Maakt zich los van de dagelijkse problematiek, neemt de tijd om vooruit te denken en geeft de grote lijnen aan

Bijkomende informatie:

Hij/zij dient te komen tot een voorstel van strategisch beleid en/of aanpak voor wat betreft het financieel management van de gemeente.

Probleemoplossend gedrag

Initiatief

Kansen onderkennen en uit eigen beweging acties voorstellen en/of ondernemen

Niveau III: Neemt initiatieven die aantonen dat hij/zij anticipeert op gebeurtenissen (pro-actief)

Indicatoren:

- Speelt spontaan in op kansen die zich aandienen
- Anticipeert middels actie op diverse situaties
- Neemt initiatief om te vernieuwen
- Introduceert verbeteringen in werkaanpak en procedures

Resultaatgerichtheid

Het ondernemen van concrete en gerichte acties met het oog op het behalen en/of overstijgen van doelstellingen

Niveau II: Formuleert uitdagende (maar haalbare) doelstellingen en zet zich ten volle in om deze te bereiken.

Indicatoren

- Legt de lat hoog, formuleert uitdagende (maar haalbare) doelstellingen
- Gaat actief op zoek naar de best mogelijke manier om deze doelen te bereiken, weegt opties tegenover elkaar af
- Mobiliseert mensen en middelen, ook wanneer hij/zij hiertoe anderen (hiërarchie, collega's) moet overtuigen
- Stuurt op regelmatige basis het proces bij, in functie van de doelstellingen
- Geeft niet op, zoekt actief naar alternatieven wanneer hij/zij met hindernissen en tegenslagen te maken krijgt

Leiderschap

Richting geven

Het aansturen, ontwikkelen en motiveren van medewerkers zodat ze hun doelstellingen en die van de entiteit op een correcte manier kunnen realiseren, zowel individueel als in teamverband

Niveau II: Geeft richting op het niveau van processen en structuren

Indicatoren

- Schept duidelijkheid omtrent de taken, rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende teamleden
- Zorgt voor een efficiënt inzetten van beschikbare mensen en middelen in functie van de gezamenlijk te behalen doelstelling
- Bevordert de inzetbaarheid van de medewerkers (zodanig dat zij beter in staat zijn om de gezamenlijke en hun individuele doelen te behalen)
- Voorziet mogelijkheden voor communicatie en overleg binnen het team en stimuleert het gebruik daarvan
- Heeft oog voor processen die remmend of faciliterend kunnen inspelen op aspecten zoals diversiteit, genderneutraliteit, ...
- Stuurt, indien nodig, processen en structuren bij om de efficiëntie van de werking en/of de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen
- Voorziet de organisatorische randvoorwaarden voor het ontwikkelen van medewerkers

Bijkomende informatie:

Het accent van de functie ligt op coördineren en het organiseren van de financiële dienst. In die zin is het belangrijk dat de functiehouder over de competentie 'richting geven' beschikt waarin de aspecten sturen en ontwikkelen van medewerkers tot uiting komen.

II Kennisgebonden competenties

- Wetgeving in verband met financiën, overheidsopdrachten, belastingen, ... met betrekking tot de gemeenten/gemeentedecreet
- Inzicht in managementtechnieken
- Technieken van boekhouding, financieel management
- Mogelijkheden en gebruik van informaticapakketten
- Administratieve organisatie: uitwerken van procedures, bevoegdheden en dossierstromen voor de ganse organisatie met betrekking tot de verwerking van de ontvangsten en de uitgaven

- Politieke besluitvormingsprocessen
- De werking van de gemeente en de paragemeentelijke organisaties

Het hoofdstuk over de kennisgebonden competenties zal verder uitgewerkt worden op het moment dat de 'werkgroep competentie management' binnen de Vlaamse overheid beslist heeft over een structuur.

Financieel Beheerder Provincie
Voortdurend verbeteren (Niveau III)
Klantgerichtheid (Niveau III)
Samenwerken (Niveau III)
Betrouwbaarheid "consequent en correct handelen" (Niveau III)
Organisatiebetrokkenheid (Niveau III)
Overtuigingskracht (Niveau II)
Conceptueel denken (visie) (Niveau I)
Initiatief (Niveau III)
Resultaatgerichtheid (Niveau II)
Richting geven (Niveau II)

De provinciale auditor

Functiebeschrijving

Provinciale auditor

Rubrieken

A Kwantitatieve gegevens

B Doel van de functie

C Resultaatgebieden

1 *Korte en lange termijn planning en begroting*

2 *Correctheid van de financiële bescheiden en de inventaris*

3 *Correctheid van de boekhouding*

4 *Adequaatheid van de interne controle*

5 *Operationele controle (op effectiviteit, efficiëntie, zuinigheid)*

6 *Visum*

7 *Rapportering aan de gemeenteraad*

8 *Audits in 'paraprovinciale' organisaties*

D Eerste voorstel voor de clustering van de audit-functie en de differentiërende factoren eraan verbonden

A Kwantitatieve gegevens

- Bevolking: 803.000 à 1.630.000 inwoners
- Provinciebudget (in miljoen Euro):
 - Gewoon: 122 - 215
 - Buitengewoon: 20 - 80
 - Totaal: 150 - 295
- Balanstotaal (in miljoen Euro): 175 à 550
- Aantal medewerkers: 0 - ??

B Doel van de functie

Uitvoeren van audits of van specifieke controletaken in de provinciale en de paraprovinciale organisaties, teneinde de provincieraad bij te staan bij het uitoefenen van haar controletaak.

C Resultaatgebieden

1 *Korte en lange termijn planning en begroting*

Evalueren van het ontwerp van personeelsbehoeftenplan, de personeelsformatie, de financiële nota, het meerjarenplan, het jaarlijks budget en het ontwerp van wijzigingen aan deze documenten, teneinde advies uit te brengen aan de bestendige deputatie over de wettigheid en regelmatigheid ervan.

2 *Correctheid van de financiële bescheiden en de inventaris*

Controleren van de financiële bescheiden en de inventaris van de provincie, teneinde de correctheid en volledigheid ervan te verzekeren.

3 *Correctheid van de boekhouding*

Controleren van de boekhouding en de jaarrekeningen van de provincie, teneinde de waarheid en getrouwheid van de verstrekte financiële- en beheersinformatie te verzekeren.

4 Adequaatheid van de interne controle

Evalueren van de systemen en procedures van de 'interne controle', teneinde bij te dragen tot de adequaatheid ervan.

5 Effectiviteit, efficiëntie; zuinigheid

Analyseren van de activiteiten en initiatieven van het provinciaal bestuur en van de provinciale administratie, teneinde te beoordelen in hoeverre deze in overeenstemming zijn met de vastgestelde doelstellingen of met andere vastgestelde criteria.

6 Visum

Volgens de afspraken gemaakt met de provincieraad, verlenen van een visum voor de aanstelling van personeelsleden en voor financiële verbintenissen die niet vallen binnen het 'dagelijks bestuur', teneinde de wettigheid en regelmatigheid van de voorgenomen verbintenissen te verzekeren.

Rapportering aan de provincieraad:

Op regelmatige tijdstippen (minimaal wat decretaal voorzien is) rapporteren aan de provincieraad, teneinde de raadsleden alle informatie en advies te verstrekken die nodig en nuttig is voor het goed besturen van de provincie.

Voorbeelden van activiteiten:

- Minstens één maal per semester rapporteren omtrent de wettigheid en regelmatigheid van de uitgaven en de ontvangsten en de correctheid en volledigheid van de uitgaande facturen en de boekhouding.
- Minstens éénmaal per kwartaal een proces-verbaal maken van de verificatie van de kas van de financieel beheerder en de door hem aangestelde rekenplichtigen.
- Minstens 1x per jaar verslag uitbrengen over zijn/haar auditactiviteiten aan de provincieraad, met kopie aan de bestendige deputatie, de provinciedirecteur en de financieel beheerder. (Dit omvat o.a. de controle op de inventaris en op de jaarrekeningen).
- Neerleggen van een verslag over de controle op de juistheid en volledigheid van de boekhouding, wanneer de financieel beheerder zijn ambt neerlegt.
- Rapporteren op specifieke vraag van de provincieraad of, op eigen initiatief, vragen om door de provincieraad gehoord te worden.
- ...

7 Audits in paraprovinciale organisaties

Op vraag van de provincieraad, uitvoeren van audits in de autonome provinciebedrijven en, voor zover zij daarmee instemmen (*), ook in de verzelfstandigde agentschappen met privaatrechterlijke vorm, teneinde de wettigheid en regelmatigheid van de beslissingen en de betrouwbaarheid van hun financiële- en beheersrapportage te evalueren.

D Eerste voorstel voor de clustering van de audit-functie (gemeentelijke en provinciale auditor) en de differentiërende factoren eraan verbonden

Wij stellen voor om voor deze functie een klassieke 'functieladder' te voorzien, met vier niveaus: de junior analist, de analist, de auditor en de senior auditor. Hieronder geven wij een eerste voorzet voor het differentiëren van deze 4 niveaus:

Differentiërende factor:	Junior Analyst	Analist	Auditor	Senior Auditor
Gegevens over de te auditeren gemeenten:				
• aantal inwoners	Niet relevant	Niet relevant	Niet relevant	Niet relevant
• aantal personeelsleden (VTE)	Niet relevant	Niet relevant	Niet relevant	Niet relevant
• gemeentebudget (miljoen Euro)	Niet relevant	Niet relevant	Niet relevant	Niet relevant
Accenten in de functie:	De functiehouder is een 'starter'; hij/zij kan een auditor of expert auditor bijstaan en, onder zijn/haar verantwoordelijkheid, specifieke deelopdrachten uitvoeren	De analist kan belangrijke deelopdrachten of relatief eenvoudige 'standaard' audits uitvoeren in opdracht van een auditor of senior auditor die hem functioneel begeleidt en ondersteunt (aanreiken van methodologieën, advies, vorming, coaching, ...)	- De auditor kan zelfstandig audits uitvoeren of leiden in gemeenten. - Hiertoe is het mogelijk dat hij functioneel leiding geeft aan enkele analisten of junior analisten - Voor zeer complexe opdrachten kan hij werken onder begeleiding van een senior auditor	De Senior auditor kan zelfstandig de meest complexe audits leiden, ook in de grote steden en in de provincien

Differentiërende factor:	Junior Analyst	Analist	Auditor	Senior Auditor
Accenten in de functie:		• De analist kan belangrijke deelopdrachten of relatief eenvoudige 'standaard' audits uitvoeren in opdracht van een auditor of senior auditor die hem functioneel begeleidt en ondersteunt (aanreiken van methodologieën, advies, vorming, coaching, ...)	• Hij/zij kan ook opereren binnen een centrale auditcel van de toezichthoudende overheid en hier de verantwoordelijkheid krijgen voor het ontwikkelen van audit methodes en procedures en voor het opzetten van een systeem van vorming en begeleiding van de (junior)analisten. (expertise centrum)	• Daartoe geeft hij leiding aan een team dat kan samengesteld zijn uit auditors, analisten en junior analisten • Hij/zij kan ook opereren in een centrale auditcel van de toezichthoudende overheid en hier de verantwoordelijkheid krijgen voor het ontwikkelen van audit concepten, methodes en procedures en voor het opzetten van een systeem van vorming en begeleiding van de auditors (expertise centrum) • Hij/zij kan ook een auditor zijn die zich diep in één of andere materie gespecialiseerd heeft en dus binnen grote en complexe audits zeer specialistische taken op zich neemt

Differentiërende factor:	Junior Analyst	Analist	Auditor	Senior Auditor
Kennis, kunde en ervaring:	De functiehouder heeft een universitaire opleiding in financiën of (toegepaste) economische wetenschappen en heeft een specifieke aanvullende opleiding genoten, maar geen of slechts een beperkte praktische ervaring (een startersfunctie voor een jonge universitair)	Naast een goede technische expertise (beschreven hierna in het profiel) heeft de functiehouder minimum enkele jaren ervaring als junior analist of als financieel beheerder in een (eventueel kleinere) gemeente, aangevuld met een specifieke auditopleiding	De functiehouder heeft minimaal een aantal jaren ervaring als analist of heeft ondervinding in het uitvoeren van audits of heeft ervaring als financieel beheerder in een gemeente, aangevuld met een specifieke auditopleiding	- De functiehouder heeft minimaal enkele jaren ondervinding in het uitvoeren van audits, ook in grotere gemeenten en centrumsteden of in provinciën - De senior auditor moet concepten, processen, systemen en procedures kunnen ontwikkelen
Kennis, kunde en ervaring:			- De auditor moet een diepe kennis hebben van en een goed inzicht in het functioneren van openbare besturen - De auditor moet bekwaam zijn om een (klein) team professionals te vormen, te leiden en te coachen	- De senior auditor moet een diepe en brede kennis hebben van en een goed inzicht in het functioneren van openbare besturen en/of een zeer diepe kennis in één of meerdere specifieke materies - De senior auditor moet bekwaam zijn om een team professionals te vormen, te leiden en te coachen

Competentieprofiel

Provinciale auditor

1 Achtergrondinformatie

Met het oog op het vastleggen van het gewenste competentieprofiel voor de functie van “Financieel Auditor van de Provincie” heeft er op 3 maart 2004 een panelgesprek met Provincieontvangers plaatsgehad. Dit werd begeleid door Werner Smet - Senior Consultant van Quintessence Consulting.

Als basis voor het competentieprofiel werd de functiebeschrijving gebruikt, aangevuld met de persoonlijke inbreng van de deelnemers aan het panelgesprek. De deelnemers aan het panelgesprek hebben zowel de competenties als het competentieniveau bepaald. Hierbij werd er telkens rekening gehouden met het minimale instapniveau nodig om de functie op een “goede” manier in te vullen. Vervolgens werd de consistentie van de competentieprofielen tussen de verschillende topfuncties van gemeenten en provincies nagegaan. Als basis voor het bepalen van de niet-technische competenties is het competentiewoordenboek¹² van de Vlaamse overheid gebruikt.

Het competentieprofiel bestaat uit kennisgebonden en niet-technische competenties. Voor wat betreft de niet-technische competenties zijn er tien competenties gedefinieerd. Voor elk van deze competenties is er een competentieniveau en bijhorende algemene gedragsindicatoren weergegeven.

Sommige gemeenten kunnen ervoor opteren om de eigenheid van hun eigen organisatie tot uiting te laten komen in het competentieprofiel. Hiervoor bestaan verschillende mogelijkheden:

- Het vertalen van de competenties: b.v. Betrouwbaarheid ‘consequent en correct handelen’ door integriteit
- Het competentieprofiel aanvullen met organisatiespecifieke competenties
- Het concretiseren van de indicatoren naar de eigen realiteit

Het competentieprofiel bestaat uit 4 generieke competenties (die algemeen geldend zijn voor de topfuncties bij gemeenten en provincies), aangevuld met 6 functiespecifieke competenties.

Naast de niet-technische competenties vindt u ook nog de kennisgebonden competenties terug.

12 Het competentiewoordenboek van de Vlaamse overheid voor de niet technische competenties kan u terugvinden op:
<http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/competentiemanagement>

2 Resultaten

I Niet-technische competenties

Generieke competenties

Voortdurend verbeteren

Voortdurend verbeteren van het eigen functioneren en van de werking van de dienst/afdeling, door de bereidheid om te leren en mee te groeien met veranderingen

Niveau III: Leert over andere vakgebieden, methodes, technieken en werkt actief mee aan het verbeteren van de werking van de dienst

Indicatoren:

- Heeft belangstelling voor 'aanverwante' onderwerpen om zijn/haar kennis te verruimen
- Benut informatie afkomstig uit andere vakgebieden om de eigen aanpak en werking te optimaliseren
- Onderkent de impact van nieuwe processen, technieken, methodes in andere vakgebieden op de eigen werking
- Stuurt de eigen werking pro-actief bij in functie van wijzigingen op het niveau van de afdeling
- Zoekt actief naar mogelijke verbeteringen die de eigen functie en het eigen takenpakket overstijgen

Klantgerichtheid

Met het oog op het dienen van het algemeen belang, de legitieme behoeften van verschillende soorten (interne en externe) klanten onderkennen en er adequaat op reageren

Niveau II: Onderneemt acties om voor de klant een geschikte oplossing te bieden voor specifieke vragen en problemen

Indicatoren:

- Helpt klanten op een vriendelijke en adequate wijze verder
- Onderneemt concrete acties om de problemen en klachten van klanten op te lossen
- Past binnen de bestaande procedures, planning, dienstverlening of product aan om de klant verder te helpen
- Geeft de klant waar hij/zij recht op heeft op de best mogelijke wijze

- Levert, rekening houdend met bestaande procedures, sneller of meer dan afgesproken is aan de klant
- Gaat expliciet na of de klant tevreden is met de aangeboden oplossing en dienstverlening

Bijkomende informatie:

De Financieel Auditor van de provincie heeft verschillende klanten. Enerzijds de opdrachtgevers zoals ze naar voren komen uit de functiebeschrijving en decretaal zijn vastgelegd, anderzijds het topmanagement van de provincie voor wat betreft de operationele audit waarbij verwacht wordt dat de functiehouder met (verbeterings)voorstellen naar voren zal komen.

Samenwerken

Een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat op niveau van een team, entiteit of de organisatie, ook wanneer dit niet onmiddellijk van persoonlijk belang is

Niveau II: Helpt anderen en pleegt overleg

Indicatoren:

- Steunt de voorstellen van anderen en bouwt daarop voort om tot een gezamenlijk resultaat te komen
- Stemt de eigen inbreng/prioriteiten/aanpak af op de noden van de groep
- Houdt rekening met de gevoeligheden en met de verscheidenheid in mensen
- Biedt hulp aan bij problemen, ook al valt de taak niet onder de eigen opdracht
- Be vraagt spontaan en pro-actief de mening van anderen

Bijkomende informatie:

Om te slagen in de vooropgestelde functie is het van fundamenteel belang dat de functiehouder wil en kan samenwerken. Hij/zij zal informatie te pakken moeten kunnen krijgen in een sfeer die professioneel werken toelaat.

Betrouwbaarheid 'consequent en correct handelen'

Handelen vanuit de codes van integriteit, zorgvuldigheid, objectiviteit, gelijke behandeling, correctheid en transparantie uitgaande van de basisregels, sociale en ethische normen (diversiteit, milieuzorg...). Afspraken nakomen en zijn/haar verantwoordelijkheid opnemen

Niveau III: Schept randvoorwaarden zodat de deontologische code in de praktijk kan gebracht worden

Indicatoren:

- Vertoont voorbeeldgedrag rond basisregels en afspraken, rond sociale en ethische normen en in het omgaan met diversiteit
- Is verantwoordelijk voor een transparante inrichting van de entiteit
- Zorgt dat iedereen in de organisatie/entiteit op de hoogte is van de verwachte normen voor gedrag (bijvoorbeeld: brengt het onderwerp regelmatig en systematisch ter sprake)
- Spreekt anderen aan wanneer onethische handelingen worden gesteld, regels en afspraken niet worden nageleefd enz.

Weet op een flexibele, maar zorgvuldige, objectieve en correcte wijze om te gaan met bestaande regels en procedures wanneer de situatie dit vereist

Persoonsgerelateerd gedrag

Omgaan met Stressfactoren

Efficiënt gedrag vertonen in situaties met hoge complexiteit, tijds- of werkdruk en/of bij tegenslag, teleurstelling of kritiek

Niveau II: Blijft kalm en rustig in situaties van langdurig verhoogde druk en/of in crisissituaties eigen aan de opdracht

Indicatoren:

- Blijft rustig praten en geeft een ontspannen indruk, ook al maakt zijn/haar gesprekspartner het hem/haar moeilijk
- Behoudt bij confrontaties een correcte en tactvolle houding: vermijdt woordenwisselingen, reageert respectvol
- Blijft zich in crisismomenten open opstellen ten aanzien van kritiek van anderen, en blijft bereid zijn/haar eigen aanpak te toetsen
- Kan voor zichzelf problemen, spanningen of tegenslagen verwerken en relativiseren
- Blijft doorzetten in geval van tegenslagen en teleurstellingen

Interpersoonlijk gedrag

Assertiviteit

Voor eigen mening (of belang) opkomen met respect voor anderen, zelfs indien er vanuit de omgeving druk wordt uitgeoefend om dit niet te doen

Niveau III: Reageert assertief in emotionele en/of kritische situaties

Indicatoren:

- Aanvaardt kritiek op zijn/haar standpunt of verantwoordelijkheidsdomein en reageert er constructief op
- Bespreekt meningsverschillen zonder het conflict uit de weg te gaan
- Gaat adequaat om met onaangepaste reacties, verbale agressie en provocaties
- Verwerpt onaanvaardbare voorstellen op een respectvolle, doch besliste manier
- Slaagt er in om in situaties van grote druk en manipulatie op een respectvolle en vasthoudende wijze zijn/haar eigen standpunt te verdedigen

Bijkomende informatie:

Om gerespecteerd te worden en om een aanvaarde impact te verwerven, is het van belang dat de functiehouder op een assertieve - dus op een respectvolle en respectafdwingende wijze - zijn/haar standpunten, meningen, oordelen en/of voorstellen naar voren brengt.

360° inlevingsvermogen

Het vermogen om uitgesproken en onuitgesproken informatie op te pikken en adequaat daarop te reageren, en dit zowel ten aanzien van medewerkers, collega's, klanten, hiërarchie ...

Niveau II: Reageert (via houding en handelen) adequaat op door anderen geuite gedachten, gevoelens, behoeften, verwachtingen

Indicatoren:

- Communiqueert begrip voor de gevoelens, de behoeften en de belangen van de ander
- Toont begrip door het eigen non-verbaal gedrag
- Houdt bij beleidsvoorbereiding rekening met de standpunten van relevante actoren
- Toont begrip voor de reacties van anderen ten aanzien van een bepaalde situatie
- Gaat adequaat in op persoonlijke en/of emotionele boodschappen

Bijkomende informatie:

Om te slagen in de vooropgestelde functie is het van fundamenteel belang dat de functiehouder inzicht heeft in de verschillende gevoeligheden en zo de impact van het eigen denken en handelen correct kan inschatten en er op een efficiënte wijze mee omgaat.

Omgaan met informatie

Synthetisch denken (oordeelsvorming)

Meningen uiten en zicht hebben op de consequenties ervan, op basis van een afweging van relevante criteria

Niveau III: Vormt een goed onderbouwd en geïntegreerd oordeel

Indicatoren:

- Bekijkt een probleem vanuit verschillende invalshoeken
- Heeft een veelzijdige, genuanceerde kijk
- Heeft oog voor kritische factoren en activiteiten en benut de mogelijkheden hiervan voor de organisatie
- Benoemt van het eigen oordeel of voorstel zowel de positieve als negatieve kanten
- Geeft een "inhoudelijke meerwaarde" aan de thema's die hij/zij naar voren brengt

Probleemoplossend gedrag

Initiatief

Kansen onderkennen en uit eigen beweging acties voorstellen en/of ondernemen

Niveau II: Neemt het initiatief om structurele problemen binnen het eigen takendomein op te lossen (reactief en structureel)

Indicatoren:

- Heeft oog voor zaken waar de hiërarchie eventueel niet aan denkt en handelt ernaar/brengt ze onder de aandacht
- Formuleert voorstellen om bestaande situaties te verbeteren
- Stelt zelf documentatie samen om efficiënt te kunnen werken

- Zoekt naar alternatieve oplossingen wanneer hij/zij met structurele problemen wordt geconfronteerd
- Geeft aan waar het afgeleverde resultaat mogelijk kan verbeterd worden

Bijkomende informatie:

Zoals uit de functiebeschrijving naar voren komt is een van de resultaatsgebieden het uitvoeren van een operationele audit. Vandaar dat het belangrijk is dat de functiehouder - en dit om een reële en aanvaarde bijdrage te kunnen leveren tot het verwezenlijken van de doelstelling van de provincie - met voorstellen naar voren komt.

Beheersmatig gedrag

Voortgangscntrole

Het opvolgen van de voortgang in tijd en van de kwaliteit van eigen processen en/of die van collega's of medewerkers

Niveau III: Ontwikkelt systemen om de voortgang op te volgen

Indicatoren:

- Stelt procedures op om de voortgang van de eigen taken en verantwoordelijkheden te bewaken
- Stelt procedures op om de voortgang van gedelegeerde taken te bewaken
- Definieert processen om anderen op te volgen op hun voortgang ten aanzien van langere termijn resultaten
- Definieert duidelijke criteria ten aanzien waarvan de voortgang en de kwaliteit van het proces zal beoordeeld worden

II Kennisgebonden competenties

- Publiek Recht over toepassing op steden en provincie:
 - Wetgeving in verband met financiën
 - Wetgeving in verband met belastingen
- Provinciewet
- Technieken van boekhouding en financieel management
- Administratieve organisatie: evaluatie van procedures, bevoegdheden en dossierstromen met betrekking tot de verwerking van de ontvangsten en de uitgaven, ...

- Inzicht in politieke besluitvormingsprocedures
- Inzicht in de werking van de provincie
- Audittechnieken

Het hoofdstuk over de kennisgebonden competenties zal verder uitgewerkt worden op het moment dat de 'werkgroep competentie management' binnen de Vlaamse overheid beslist heeft over een structuur.

Provinciale Auditor
Voortdurend verbeteren (Niveau III)
Klantgerichtheid (Niveau II)
Samenwerken (Niveau II)
Betrouwbaarheid "consequent en correct handelen" (Niveau III)
Omgaan met Stressfactoren (Niveau II)
Assertiviteit (Niveau III)
360° Inlevingsvermogen (Niveau II)
Synthetisch denken (oordeelsvorming) (Niveau III)
Initiatief (Niveau II)
Voortgangscontrole (Niveau III)

Epiloog

Functiebeschrijvingen & Competentieprofielen

Functies vormen de bouwstenen van een organisatie. In die zin zijn functiebeschrijvingen een onmisbaar gegeven in het aansturen van een organisatie. Zij zijn immers de vertaling van de organisatiestrategie en -doelstellingen in afgeleide taken en verantwoordelijkheden op de kleinste eenheid van een organisatie: de functie. Elke functiebeschrijving beschrijft in die zin dan ook de bijdrage die van de functiehouder verwacht wordt tot het realiseren van de doelstellingen van de organisatie.

In dit project werden de topfuncties van steden, gemeenten en provincies op een generieke wijze beschreven. “Op een generieke wijze” betekent dat de beschrijvingen zo opgemaakt werden dat zij in grote lijnen dienstig zijn voor functiehouders in alle gemeenten en provincies. Het is duidelijk dat lokale prioriteiten en accenten dermate kunnen verschillen, dat deze accenten ook in de functiebeschrijving moeten tot uiting komen. De ‘grote lijnen’, zoals deze hier terug te vinden zijn in de ‘resultaatgebieden’ zullen wellicht weinig veranderen van gemeente tot gemeente of van provincie tot provincie, de beschreven ‘activiteiten’ daarentegen wel. Vandaar dat deze er enkel bij wijze van “voorbeelden” aan toegevoegd werden om de betekenis van de resultaatgebieden te verduidelijken, niet om als norm gehanteerd te worden.

De accenten in de beschrijving zullen ook wijzigen in functie van de grootte en de complexiteit van de organisatie. Dit vindt men terug in de beschrijving van de gemeentefuncties onder de term “differentiërende factoren” en dit vindt men ook terug in de competentieprofielen. De competentieprofielen geven immers aan welke kennis, kunde, vaardigheden, competenties nodig of belangrijk zijn om de functie goed te kunnen vervullen. Zo zullen in de kleinste gemeenten de inhoudelijke kennis en kunde primeren; naargelang de gemeente groter wordt neemt het belang aan managementvaardigheden toe. Zo kunnen, naargelang de gemeente of provincie ook andere competenties vereist zijn omwille van de visie of van de ‘waarden’ die door het gemeente- of provinciebestuur naar voor geschoven worden.

De functiebeschrijvingen die hier voor liggen werden opgesteld op basis van enerzijds het voorontwerp van decreet en anderzijds op basis van een ruime bevraging van functiehouders. Na het opstellen van de beschrijvingen en de profielen werden deze ter amendering voorgelegd aan opnieuw een aantal (andere) functiehouders en werden zij gevalideerd door een representatieve stuurgroep.

Wij willen er hier nogmaals, zoals in de inleiding, op wijzen dat, wanneer men deze beschrijvingen lokaal wil gebruiken, zowel de inhoud van de functies als de profielen met alle betrokkenen, politici en ambtenaren, best opnieuw besproken en gevalideerd worden. Hiermee wordt ook de ruimte gecreëerd om de documenten af te stemmen op de lokale behoeften.

Functiebeschrijvingen en competentieprofielen vormen de basisinstrumenten voor het opzetten van een geïntegreerd en coherent Human Resources beleid. Indien zij goed opgesteld worden zijn ze bruikbaar voor selectie en rekrutering, voor vorming & ontwikkeling, voor beoordeling, voor functieweging en beloningsbeleid, voor loopbaanplanning, etc.

Hieronder bespreken wij - op vraag van de stuurgroep - eerst iets uitvoeriger de mogelijke toepassing voor functieweging en classificatie, vervolgens behandelen we kort een aantal andere mogelijke HR toepassingen.

Functieweging & Functieclassificatie

Definitie en methode:

Functieweging is een methodiek die beoogt functies intern (binnen de organisatie) en extern (met andere organisaties) vergelijkbaar te maken.

De methode heeft tot doel de relatieve bijdrage van elke functie tot de realisatie van de organisatiedoelstellingen te meten. Daartoe worden de functies via een aantal criteria 'gewogen'. Bij wijze van voorbeeld geven wij hieronder de criteria die bij de Hay methode gehanteerd worden. Voor elke functie analyseert men 3 hoofdcriteria:

- 1 **Kennis en kunde:** het geheel van kennis, kunde en ervaring dat nodig is om de functie met succes te kunnen vervullen.
- 2 **Probleembehandeling:** de vrijheid van denken binnen de functie (werkt de functie binnen het kader van zeer gedetailleerde instructies of binnen 'procedures' of binnen een 'goed gedefinieerde strategie' of binnen 'algemene beleidslijnen'?) en de complexiteit van de problemen waarmee men in de functie geconfronteerd wordt.
- 3 **Reikwijdte van verantwoordelijkheid:** De vrijheid van handelen, de mate waarin men binnen de functie beslissingen kan en moet nemen, met de volle verantwoordelijkheid hieraan verbonden.

Voor elk van deze criteria wordt, op basis van de functiebeschrijving en het profiel, een uitspraak gedaan die resulteert in een puntentotaal, het functiegewicht.

Het proces:

Het proces van functieweging is uitermate belangrijk en is bepalend voor de geloofwaardigheid en de acceptatie van de wegingsresultaten binnen de organisatie.

Functies worden - op basis van de functiebeschrijving en de profielen - meestal gewogen door een 'wegingcomité' van representatieve leidinggevenden uit de organisatie. In het geval van deze topfuncties bevelen wij aan dat een representatief comité onder leiding van een gespecialiseerd adviseur deze topfuncties zou wegen, na een grondige opleiding hiervoor verkregen te hebben. De stuurgroep die dit project begeleidt heeft ons hiervoor het geschikte forum.

Gemeenten of provincies die naderhand ook hun andere functies willen wegen raden wij aan dit op een gelijkaardige wijze te doen via een representatief comité onder leiding van een gespecialiseerd adviseur die erover zal waken dat de methodiek correct wordt toegepast zodat de interne én de externe billijkheid verzekerd wordt. Wij raden aan om ook de syndicale organisaties hierbij te betrekken via het oprichten van een 'begeleidingscomité'. Hierover bestaat trouwens met de representatieve vakbonden een overeenkomst.

Na de functieweging worden de functies ondergebracht in functieklassen waarin telkens alle functies van +/- hetzelfde gewicht gegroepeerd worden. De functieclassificatie vormt, samen met de functiebeschrijvingen en de competentieprofielen, één van de belangrijke hulpmiddelen voor het uitwerken van een aantal andere HR toepassingen.

De andere HR toepassingen

Functiebeschrijvingen, competentieprofielen en functieclassificatie kennen vele toepassingsmogelijkheden binnen het werkveld van Human Resources. De belangrijkste liggen op het vlak van organisatiedoorlichting, prestatiemeting & beoordeling, beloningsbeleid, werving & selectie en loopbaanplanning.

Doorlichting van organisatiestructuren

Na weging van de functies wordt duidelijk hoe de functies zich onderling (qua gewicht) verhouden. Dit kan men visualiseren door het opstellen van een relatief organogram. Dit geeft de relatieve afstand aan tussen de verschillende functies die in hiërarchisch verband staan. Dit 'relatief' organogram laat toe de organisatiestructuur door te lichten. Samen met de functiebeschrijvingen laat dit toe om knelpunten en onduidelijkheden in de verdeling van de verantwoordelijkheden aan het licht te brengen. Dit kan leiden tot een herziening van de organisatiestructuur en de besluitvormingsprocessen of tot een herschikking van verantwoordelijkheden binnen de functies en, finaal, tot een meer performante werking van de organisatie.

Performance Management en beoordeling

Het is makkelijker sturen op resultaten indien de verantwoordelijkheden in een functie helder gedefinieerd zijn, in samenhang met de verantwoordelijkheden van de rest van de organisatie. Het is dan nog een kleine stap naar het formuleren van heldere prestatimaatstaven. Deze maatstaven vormen een belangrijke leidraad bij het plannen, ondersteunen en beoordelen van de prestaties van de medewerker. Het is makkelijker sturen op gedrag wanneer de competenties nodig voor het goed functioneren goed gedefinieerd werden en voor iedereen duidelijk zijn. Resultaatgebieden en competentieprofielen zijn dus onmisbaar voor het opzetten van een effectief performance management - en beoordelingsproces.

Beloningsbeleid

Een gefundeerd beloningsbeleid gebruikt een mix van criteria om de beloning van een medewerker te bepalen. Criteria zijn onder andere functiezwarte, inzet en ervaring van de medewerker, leeftijd, competenties, schaarste op de arbeidsmarkt, ...

Functiezwarte is een maat voor de waarde van het werk in een specifieke organisatie en blijft één van de belangrijke pijlers in een adequaat beloningsgebouw. Prestaties en competenties zijn in een modern beloningsbeleid niet meer weg te denken.

Functieweging blijft bij uitstek de wijze om functies met elkaar te vergelijken en dus om te toetsen of een beloningsbeleid intern billijk, maar ook extern competitief is. Dit laat een organisatie toe om gefundeerde besluiten nemen over het niveau van belonen.

Werving & Selectie

Het spreekt voor zich dat goede functiebeschrijvingen en competentieprofielen onmisbaar zijn voor werving & selectie van nieuwe medewerkers. Op basis van deze beschrijvingen kunnen wervingsadvertenties worden opgesteld waarin functie-inhoud en profiel helder geformuleerd zijn. Sollicitanten krijgen een duidelijk inzicht in de functie waarin ze mogelijk geïnteresseerd zijn, de selectiedeskundigen weten precies naar welke competenties er moet gepeild worden.

Loopbaanbeleid

Functieclassificatie in combinatie met competentieprofielen zijn de instrumenten bij uitstek om zinvolle en realistische horizontale of verticale loopbaanpaden uit te tekenen. Op basis van de verschillende wegingsniveaus en de bijhorende competentieprofielen wordt het mogelijk om loopbaanpaden binnen de eigen organisatie of over de grenzen van de eigen organisatie uit te tekenen. Voorbeelden van dergelijke loopbaanpaden binnen de hier besproken functies zijn: de voorgestelde loopbaanladder bij de audit-functie, de mogelijke doorgroei van een functie van gemeentedirecteur van een kleinere gemeente naar een grotere gemeente of naar een provincie, de mogelijke doorgroei van financieel beheerder naar gemeentedirecteur, van auditor naar financieel beheerde of omgekeerd, etc.

Conclusie

Hiermee hopen wij aangetoond te hebben dat functiebeschrijvingen en competentieprofielen voor elke organisatie de onmisbare basisinstrumenten vormen voor het opzetten van een geïntegreerd en coherent Human Resources beleid. Tevens hebben wij ook het belang benadrukt om al deze instrumenten en HR processen op een zorgvuldige en procesmatige manier in de organisatie te introduceren, zodat deze naderhand ook met maximale kans op slagen kunnen geïmplementeerd worden en reëel kunnen bijdragen tot een beter functioneren van de organisatie.

Hay Group

12 mei 2004

Bijlagen

Samenstelling Stuurgroep Topmanagement Lokale Besturen

- Voorzitter: Piet Van Schuylenbergh, adjunct-kabinetschef
- Piet Delos, kabinetsmedewerker
- Guido Decoster, Directeur-generaal Administratie Binnenlandse Aangelegenheden (ABA), MVG
- Johan Ide, afdelingshoofd Gemeenten, OCMW's en Provincies (GOP), ABA, MVG
- Marleen Roggeman, Afdeling Personeels Ontwikkeling, AZF, MVG
- Mark Suykens, directeur VVSG
- Ronny Frederickx, voorzitter VFG
- Daniël Verbeken, federatie ontvangers
- Albert De Smedt, provinciegriffier Oost-Vlaanderen
- Patrick Braet, provincieontvanger West-Vlaanderen
- Raymond Van Loock, directeur VVP
- Lou Van Beirendonck, Afgevaardigd bestuurder Quintessence
- Werner Smet, Quintessence
- Rudy Vansevenant, Senior Consultant - Director Hay Group
- Koen Van Hee, Hay Group
- Secretaris: Gwen Tirmarche, afdeling Gemeenten, OCMW's en Provincies (GOP), ABA, MVG

INTERVIEWS

Geïnterviewden

- Secretarissen
 - Paul Teerlinck, stadssecretaris Gent (cluster 5), 12 januari 2004
 - Geert Hillaert, stadsontvanger Kortrijk (cluster 4), 17 december 2003
- Ontvangers
 - Daniël Verbeken, stadsontvanger Gent (cluster 5), 12 januari 2003
 - Mia Aerts, gemeenteontvanger Genk (cluster 4), 5 december 2003
- Burgemeesters
 - Patrick Janssens, burgemeester Antwerpen (cluster 5), 14 januari 2004
 - Herman Reynders, burgemeester Hasselt (cluster 4), 9 december 2003
 - Katrien Schryvers, burgemeester Zoersel (cluster 3), 6 januari 2004
 - Josianne Lowie, burgemeester Staden (cluster 2), 17 december 2003
- Schepenen
 - Marc Van Peel, schepen van Personeelszaken, Antwerpen (cluster 5), 14 januari 2004
 - Francis Werbroek, schepen van Financiën, Roeselare (cluster 4), 17 december 2003
 - Jenny Goossens, Londerzeel (cluster 2), 15 december 2003
 - Theo Janssens, schepen van Personeelszaken, Dendermonde (cluster 3), 15 december 2003
- Gedeputeerden
 - Jan Durnez gedeputeerde provincie West-Vlaanderen samen met Alexander Vercamer, gedeputeerde provincie Oost-Vlaanderen, 15 december 2003

A Panels samengesteld uit het gemeentepersoneel

I FUNCTIEBESCHRIJVINGEN

SECRETARISSEN:

- Cluster 1 (tot 10.000 inwoners) - dinsdag 27 januari 2004
 - William Van Cleynenbreugel (Wellen)
 - Daniël Witdouck (De Panne)
 - Guy De Pourcq (Oostrozebeke)
 - Paul Vos (Hove)
 - Linda Lippens (Sint-Laureins)
 - Raf De Roover (Wachtebeke)
 - Rik Dekens (Hooglede)
- Cluster 2 (10.001 tot 20.000 inwoners) - donderdag 29 januari 2004
 - Veerle Goethals (De Pinte)
 - Dominik Ronse (Ingelmunster)
 - Jan Smits (Boortmeerbeek)
 - Gabriël Acke (Jabbeke)
 - Hilde Mariën (Sint-Katelijne-Waver)
 - Guido Vrijens (Riemst)
 - Dieter Vankerisbilck (Bornem)
 - Daniël Adriaans (Herzele)
 - Herman Artois (Herent)
- Cluster 3 (20.001-50.000 inwoners) - dinsdag 27 januari 2004
 - Tom Wuestenbergs (Edegem)
 - Herman Van Dromme (Kapellen)
 - Yvo Aerts (Heusden-Zolder)
 - Veerle Alaert (Geraardsbergen)

- Guido De Langhe (Waregem)
- Vera Boudry (Vilvoorde)
- Mark Verhaege (Knokke-Heist)
- Kristien Schoofs (Bilzen)
- Cluster 4 (centrumsteden) - dinsdag 27 januari 2004
 - R. Van Hecke (adjunct-secretaris)
 - Rudi Haeck (Genk)
 - Jean-Paul Houben (Hasselt)
 - Johan Vandenabeele (Oostende)
 - Johan Leenknecht (Roeselare)

ONTVANGERS:

- Cluster 1 (tot 10.000 inwoners) - maandag 26 januari 2004
 - Annick De Smet (Sint-Martens-Latem)
 - Christophe Vandecasteele (Lendeledede)
 - Bob Vanfraechem (Hoeilaart)
 - Gerda De Grauw (Schelle)
 - Yvan Van Imschoot (Bertem)
 - Bart Van Petegem (Waarschoot)
- Cluster 2 (10.001 tot 20.000 inwoners) donderdag 29 januari 2004
 - Marnic Fort (Brakel)
 - Nadine Mynsberghe (Aalter)
 - Werner Van Rompuy (Tremelo)
 - Linda Dewit (Tielt)
 - Marc Vuylsteke (Hechtel-Eksel)
 - Rufin Wauters (Roosdaal)
 - Guido Van de Weyer (Lubbeek)

- Jo Waterloo (Denderleeuw)
- Cluster 3 (20.001-50.000 inwoners) maandag 26 januari 2004
 - Edwin Deplanter (Dendermonde)
 - Ans Aerts (Tienen)
 - Anne Minsart (Mol)
 - Robert Moors (Lanaken)
 - Eddy Ramaekers (Heusden-Zolder)
 - Leo Pardon (Deinze)
- Cluster 4 (centrumsteden) woensdag 28 januari 2004
 - Piet Persoons (Aalst)
 - Johan Coens (Brugge)
 - Henri Scharlaeken (Mechelen)
 - Christina De Prêtre (Oostende)
 - Katrien Verbrugge (Roeselare)

II VALIDATIE FUNTIEBESCHRIJVING EN INTAKE PROFIELEN

GEMEENTEDIRECTEUREN vrijdag 5 maart 2004

- Miek Vos, adjunct-secretaris
- Philippe Verraes (Wervik)
- Luc Schroyens (Hemiksem)
- Emiel Van der Perre (Londerzeel)
- Patrick Schellens (Geel)
- Marijke Clerx (Kinrooi)
- Monique Coryn (Zulte)

FINANCIEEL BEHEERDERS maandag 8 maart 2004

- Maria Doyen (Sint-Lievens-Houtem)
- Jan De Roeck (Herzele)
- Bart Biesemans (Merchtem)
- Anne Depoorter (Geel)
- Johan Tollenaere (Maasmechelen)
- Patrick Carels (Herentals)
- Peter Vanmechelen (Zoutleeuw)
- Daniël Verbeken (Gent)
- Mia Aerts (Genk)

GEMEENTELIJKE AUDITORS maandag 11 maart 2004

- Cathy Brouckaert (Oudenburg)
- Ivo Henrickx (Zonhoven)
- Marc Nooyens (Oud-Turnhout)
- Andreas Van Daele (Ronse)
- Ivan Demey (Ninove)

B Panelgesprekken samengesteld uit provinciepersoneel

I FUNCTIEBESCHRIJVINGEN

Cluster provinciegriffiers december 2003

- Danny Thoelen (Antwerpen)
- Marc Martens (Limburg)
- Albert De Smet (Oost-Vlaanderen)
- Jos Tollet (Vlaams-Brabant)
- Hilaire Ost (West-Vlaanderen)

Cluster provincieontvangers, december 2003

- Wilfried Van Gorp (Antwerpen)
- Mathieu Delbrouck (Limburg)
- Stefaan Desmet (Oost-Vlaanderen)
- Céline Eynatten (Vlaams-Brabant)
- Patrick Braet (West-Vlaanderen)

II VALIDATIE FUNTIEBESCHRIJVING EN INTAKE PROFIELEN

Cluster provinciedirecteurs woensdag 10 maart 2004

- Danny Thoelen (Antwerpen)
- Albert De Smet (Oost-Vlaanderen)
- Marc Collier (Vlaams-Brabant)
- Hilaire Ost (West-Vlaanderen)

Cluster financieel beheerder en provinciale auditor woensdag 3 maart 2004

- Wilfried Van Gorp (Antwerpen)
- Mathieu Delbrouck (Limburg)
- Stefaan Desmet (Oost-Vlaanderen)
- Céline Eynatten (Vlaams-Brabant)
- Patrick Braet (West-Vlaanderen)



**Ministerie van de
Vlaamse Gemeenschap**

Samenstelling

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap
Administratie Binnenlandse Aangelegenheden
Afdeling Gemeenten, OCMW's en Personeel

Verantwoordelijk uitgever

Guido Decoster – Directeur-generaal
Markiesstraat 1 – 1000 Brussel

Grafische vormgeving brochure

Kaft

Afdeling Gemeenten, OCMW's en Personeel
Jan Van Stichel

Binnenwerk

Afdeling Communicatie en Ontvangst
Patricia Vandichel

Druk

Drukkerij Boone-Roosens

Depotnummer

D/2004/3241/213

Uitgave

Augustus 2004