

## Functiekaart

Item	Beschrijving
Profiel	Management
Functietitel	Algemeen Directeur
Niveau	Decretale graad
Datum versie	10/10/2022

### Plaats in het organogram

De algemeen directeur rapporteert aan het college van burgemeester en schepenen, aan het vast bureau en aan het bijzonder comité voor de sociale dienst (BCSD) en vervult de scharnierfunctie tussen de politieke beleidsorganen en de gemeentelijke en OCMW-organisatie. Over de organisatiebeheersing rapporteert de algemeen directeur jaarlijks aan het college, de gemeenteraad, de OCMW-raad en het vast bureau.

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

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

### Doel van de functie

De algemeen directeur staat in voor de algemene leiding van de diensten van de gemeente en van de diensten van het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn. Hij staat hen bij in de voorbereiding, uitvoering en de evaluatie van het beleid binnen het financieel, organisatorisch, structureel en reglementair kader. De algemeen directeur staat aan het hoofd van het personeel van de gemeente en van het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn en hij is bevoegd voor het dagelijkse personeelsbeheer. De algemeen directeur leidt en coördineert de activiteiten van de organisatie om de gemeente en het OCMW te ondersteunen bij het realiseren van de vooropgestelde doelstellingen en een adequate dienstverlening aan de bevolking te verzekeren.

### Resultaatsgebieden

**De algemeen directeur neemt de decretaal bepaalde taken op:**

#### 1. Organisatie en werkingsprocessen

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

Dit omvat o.m. volgende taken:

- Instaan voor de algemene leiding van de diensten, in samenwerking met het gemeenschappelijk managementteam dat de coördinatie van de diensten ondersteunt.
- Samen met het managementteam een voorontwerp van adequaat gezamenlijk organogram opzetten en up-to-date houden; in voorkomend geval - na delegatie - beslissen over het gezamenlijk organogram.
- Het vaststellen, na overleg met het managementteam, van een organisatiebeheersingssysteem voor de gemeente en voor het OCMW overeenkomstig de bepalingen uit het Decreet Lokaal Bestuur. Instaan voor de

werking en organisatie van dit systeem en hierover jaarlijks rapporteren aan het college van burgemeester en schepenen, de gemeenteraad, de raad voor maatschappelijk welzijn en het vast bureau.

- Op regelmatige basis de werkingsprocessen van de organisatie evalueren en waar nodig bijsturen.
- Instaan voor de (verdere) uitrol van de integratie en samenwerking tussen de diensten van de gemeente en van de diensten van het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn.
- Samen met de belanghebbenden bekijken op welke wijze samenwerkingsverbanden en efficiëntere structuren en processen kunnen opgemaakt worden.
- Samen met de leden van het managementteam de eenheid in de werking, de kwaliteit van de organisatie en de werking van de diensten van de gemeente en van het OCMW bewaken.

## **2. Beleidsvoorbereiding: de beleidsrapportering**

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

## **3. Beleidsuitvoering en dienstverlening aan de bevolking**

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

Dit omvat o.m. volgende taken:

- Het managementteam leiden en begeleiden en de leden ervan regelmatig samenroepen om te vergaderen onder zijn/haar voorzitterschap.
- Samen met de leden van het managementteam de missie van de beide organisaties gestalte geven en dit vertalen in strategische doelstellingen.
- De arbeidstijd, verloven en afwezigheden binnen het kader van de lokale rechtspositieregeling afstemmen op de dienstverlening.
- Optioneel: de leden van het managementteam stimuleren om op hun domein relevante beleidsvoorstellen te formuleren, in lijn met de bestuursakkoorden.
- Optioneel: Leiden en faciliteren van belangrijke (strategische-, verandering-) projecten.
- Coördineren, met de hulp van het managementteam, van dienstoverschrijdende dossiers, eventueel complexe (probleem)dossiers
- Samen met het managementteam de interne communicatie bewaken: opstellen, in overleg met het managementteam van een intern communicatieplan en zorgen dat de interne verslaggeving tijdig verspreid wordt aan alle belang- en rechthebbenden.
- Zorgen voor de organisatie van de behandeling van briefwisseling en het beheer van het archief.
- Zorgen, in het kader van het organisatiebeheersingssysteem, voor de interne organisatie van klachtenbehandeling van de gemeente en van het OCMW en de rapportering ervan aan de beide raden.

- Zorgen voor de interne organisatie van de behandeling van de aanvraag van ieder natuurlijk persoon, rechtspersoon of groepering ervan die erom verzoekt de gewenste bestuursdocumenten openbaar te maken in het kader van (passieve) openbaarheid van bestuur.

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

De algemeen directeur vormt de brug tussen de gemeentelijke en OCMW-organisatie en de politieke beleidsorganen en streeft effectieve en efficiënte organisaties na die op één lijn staan met de beleidsvisie. De algemeen directeur ziet daarnaast toe (redactioneel, inhoudelijk, opvolging) op de besluit- en dossiervorming van de politieke organen: gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn, de raadscommissies, het college van burgemeester en schepenen, het vast bureau en het bijzonder comité voor de sociale dienst.

Dit omvat o.m. volgende taken:

- Het op beleidsmatig, bestuurskundig en juridisch vlak adviseren van de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn, de raadscommissies, het college van burgemeester en schepenen, het vast bureau en het bijzonder comité voor de sociale dienst, zowel op structurele als op ad-hoc basis en zowel vanuit korte termijn als langetermijnperspectief.
- Mede namens het managementteam een afsprakennota afsluiten met het college van burgemeester en schepenen, de burgemeester, het vast bureau, de voorzitter van het vast bureau en het bijzonder comité voor de sociale dienst en de voorzitter van het bijzonder comité voor de sociale dienst over de wijze waarop de algemeen directeur en de overige leden van het managementteam met elkaar samenwerken om de beleidsdoelstellingen te realiseren, en over omgangsvormen tussen bestuur en organisatie (ten minste na iedere volledige vernieuwing van de gemeenteraad).
- Instaan voor een goede informatiedoorstroming, communicatie en maximale afstemming tussen het managementteam enerzijds en de beide besturen anderzijds.
- In samenwerking met de betrokken diensten een geschikte voorbereiding verzekeren van de dossiers die op de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn, de raadscommissies, het college van burgemeester en schepenen, het vast bureau en het bijzonder comité voor de sociale dienst worden voorgelegd.
- De vergaderingen van de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn, de raadscommissies, het college van burgemeester en schepenen, het vast bureau en het bijzonder comité voor de sociale dienst bijwonen; het opstellen en ondertekenen van de notulen en van het zittingsverslag van de raad; in voorkomend geval in de notulen melding maken van de intrekking, vernietiging of niet-goedkeuring van een besluit door een toezichthoudende overheid.
- De nodige handelingen stellen voor de installatie van nieuwe politieke organen.
- Medeondertekening van de reglementen, verordeningen, beslissingen en akten van de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn, het college, het vast bureau, het bijzonder comité voor de sociale dienst en de burgemeester; medeondertekening van de briefwisseling van de gemeente en van het OCMW; in voorkomend geval, medeondertekening van alle andere stukken van de gemeente en van het OCMW.

## 5. Hoofd van het personeel

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

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

Dit omvat o.m. volgende taken:

- Het werkgeversgezag van het bestuur op de werkvloer uitoefenen.
- Instaan voor het dagelijks personeelsbeheer van gemeente en OCMW.
- In overleg met het managementteam zorgen voor het voorontwerp van en de rechtspositieregeling.
- Instaan voor het opzetten van adequate HR processen (selectie & rekrutering, vorming, ontwikkeling en feedback, loopbaanmanagement, uitstroom...).
- Optioneel: In overleg met bestuur en managementteam werken aan een geschikte organisatiecultuur; werken aan een klimaat van vertrouwen.
- Zorgen voor een efficiënte en motiverende delegatie van bevoegdheden (dagelijks personeelsbeheer, handtekeningbevoegdheid, aanstellingsbevoegdheid, budgethouderschap...) naar andere personeelsleden.
- Verzekeren dat de randvoorwaarden vervuld zijn opdat leidinggevenden op een correcte manier het personeelsbeleid uitvoeren binnen hun diensten.
- Aandacht hebben voor goede werkomstandigheden en in het bijzonder voor de verplichtingen in het kader van het welzijn op het werk.
- Deelnemen aan het syndicaal overleg in het Hoog Overleg Comité en andere overlegcomités en instaan voor een goed sociaal klimaat in de gemeentelijke en OCMW-organisatie.
- Zorgen voor opvolging van het personeel en, in voorkomend geval, voor de evaluatie van het personeel dat op ambtelijk niveau geëvalueerd wordt.
- Zorgen voor een ontwerp van gezamenlijke deontologische code; in het kader van het organisatiebeheersingssysteem voorstellen doen voor een integriteitsbeleid op politiek en ambtelijk niveau.
- Desgevallend, na delegatie, de aanstellings-, tucht- en ontslagbevoegdheid uitoefenen (met uitzondering van de aanstellings-, tucht- en ontslagbevoegdheid ten aanzien van de algemeen directeur, van de financieel directeur en van de eventuele ombudsman).
- Desgevallend, na delegatie, de eigen vervanging bij afwezigheid of verhindering regelen door een waarnemend algemeen directeur aan te stellen.

## 6. Financieel management

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

Dit omvat o.m. volgende taken:

- Volgens het organisatiebeheersingssysteem beslissen of en welke bepaalde personeelsleden een provisie ter beschikking krijgen voor de betaling van geringe exploitatie-uitgaven van het dagelijks bestuur.
- In voorkomend geval, volgens het organisatiebeheersingssysteem beslissen wie de facturatie doet, wie de te betalen bedragen goedkeurt en wie

verantwoordelijk is voor de voor de kasverrichtingen en onder welke voorwaarden dit gebeurt.

- De wettigheids -en regelmatigheidscontrole doen inzake girale betalingen.
- Volgens het organisatiebeheersingssysteem in voorkomend geval beslissen wie als budgethouder optreedt.
- Bij afwezigheid van de financieel beheerder, tijdelijk de leiding van de dienst financiën opnemen en zorgen voor het goed functioneren ervan, zorgen voor een goede delegatie van de werkzaamheden aan de medewerkers van de dienst

## **7. Interne en externe contacten**

De algemeen directeur stemt de werking van de organisaties af met de verschillende actoren en onderhoudt de goede externe contacten met relevante personen of instanties. Hij/Zij volgt maatschappelijke ontwikkelingen en evoluties binnen het domein op.

Dit omvat o.m. volgende taken:

- Instaan voor de afstemming van de werking van de organisaties met de verschillende politieke en andere actoren teneinde een efficiënte en effectieve dienstverlening te bevorderen.
- Ondersteunen van de beide besturen bij het aansturen van de vormen van verzelfstandiging en samenwerking van de gemeente en van het OCMW; ermee goede contacten verzekeren en de belangen van de gemeente en het OCMW verdedigen.
- Zetelen in diverse stuur- en werkgroepen binnen of buiten de gemeente en het OCMW; de gemeente en het OCMW extern vertegenwoordigen; netwerken voor aangelegenheden die binnen de eigen bevoegdheid vallen om de belangen van de gemeente en het OCMW te behartigen en de werking van de beide organisaties te faciliteren.
- Bijwonen van studiedagen en opvolgen van relevante literatuur, wetgeving en maatschappelijke ontwikkelingen

## Competenties

### 1. Klantgerichtheid

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

- onderneemt structurele acties om de dienstverlening van de gemeentelijke en OCMW-organisatie ten aanzien van klanten en burgers te optimaliseren.
- Stelt voor de organisaties meetbare doelstellingen voorop op het vlak van klantgerichtheid en klantentevredenheid.
- Past binnen de organisaties de diensten, procedures, doelstellingen aan om beter aan toekomstige behoeften en verwachtingen van klanten en burgers te beantwoorden.
- Voorziet voor de eigen organisaties in een systematische bevraging rond klantentevredenheid (procedures).
- Stimuleert anderen om de klantgerichtheid van hun aanpak voortdurend in vraag te stellen en te verbeteren.

### 2. Samenwerken

Een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat op niveau van de organisatie of de beide besturen.

- Creëert structuren om de samenwerking te verbeteren.
- Neemt informele initiatieven om de samenwerking met en tussen diensten te verstevigen.
- Draagt samenwerking uit als belangrijke waarde en spreekt anderen daarop aan.
- Creëert een draagvlak voor problemen, beslissingen en acties.
- Creëert/benut de gepaste communicatiekanalen en stimuleert het overleg.

### 3. Organisatiebetrokkenheid

Zich verbonden tonen met de gemeente en het OCMW; de belangen ervan verdedigen bij anderen.

- Bewaakt en verdedigt op consequente wijze de belangen, de opdrachten en de handelswijze van de gemeente en van het OCMW.
- Durft harde standpunten innemen die ten goede komen van de gehele gemeentelijke en OCMW-organisatie, zelfs indien ze minder populair zijn.
- Praat over 'wij' in plaats van 'zij' als hij/zij het over de eigen organisaties heeft .
- Geeft er in de eigen aanpak blijk van, de belangen van de gemeente en het OCMW te onderkennen en zelf conform te handelen.
- Identificeert zich naar eigen medewerkers en externen met de standpunten en/of beslissingen van het beleid.

### 4. Mondelinge uitdrukingsvaardigheid en 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.

- Spreekt in een taal zodat het publiek tot wie ze gericht is de taal begrijpt.
- Communiqueert vlot met verschillende doelgroepen.
- Bouwt zijn/haar betoog op een gericht gestructureerde wijze op.
- Past de communicatiestijl (vb. formeel, informeel, meer of minder interactief,...) aan, aan de specifieke relatie met de doelgroep.
- Communiqueert selectief vanuit zijn/haar inzicht in en inschatting van de situatie, om zo sneller zijn/haar doel te bereiken.
- Verkrijgt instemming 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.
- Enthousiasmeert anderen bij het verdedigen van de eigen voorstellen en ideeën.
- Trekt tijd uit om in te gaan op signalen van weerstand ook al betreft het inhoudelijke details.
- Weet tegenargumenten om te buigen en aan te wenden in de eigen argumentatie.
- Denkt (vooraf) aan de impact die de eigen argumentatie kan hebben op anderen;
- Voelt aan wat belangrijk is voor de (politieke) opdrachtgever en speelt hier op in.
- Speelt gepast in op impliciete en onuitgesproken gevoelens van anderen.

## 5. Netwerken

Ontwikkelen en bestendigen van relaties, allianties en coalities binnen en buiten de eigen gemeentelijke en OCMW-organisatie en deze aanwenden voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking.

- Neemt acties om contacten te leggen en te onderhouden .
- Zoekt samenwerking met interne en externe partners uit wederzijds belang.
- Gaat actief op zoek naar collega's uit andere organisaties omwille van informatie, expertise.
- Legt voorafgaandelijk contacten met anderen om problemen te kunnen opspuiven en om tot afspraken te komen en slaagkansen te vergroten.

## 6. Visie

Feiten bekijken van op een afstand, problemen duiden in zijn verbanden, een onderbouwd oordeel vormen, gegevens in een ruimere context en langetermijnperspectief plaatsen.

- Maakt eenvoudige analyses van complexe dossiers en herformuleert deze naar hanteerbare vragen en visie.
- Houdt bij zijn/haar analyse rekening met verschillende aanknopingspunten.
- Ziet trends en patronen in ogenschijnlijk niet-gerelateerde feiten.
- Kan tegengestelde oordelen van anderen betrekken en integreren in de eigen analyse.

- Vormt een goed onderbouwd en geïntegreerd oordeel.
- 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.
- Bekijkt feiten van op een afstand en plaatst ze in een ruimere context en langetermijnperspectief.
- Brengt een eigen beleid naar voren dat beide besturen samen op lange termijn beïnvloedt.
- Anticipeert op maatschappelijke evoluties en toekomst, evenals op de manier om de eigen gemeentelijke en OCMW-organisaties hierop voor te bereiden.
- Brengt een eigen beleid naar voren gebaseerd op een duidelijke visie m.b.t. de missie en de objectieven van de gemeentelijke en OCMW-organisatie.

### **7. Resultaatgerichtheid**

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

- Werkt resultaatgericht en draagt dit uit naar de eigen omgeving.
- formuleert uitdagende doelstellingen die een impact hebben op de werking van anderen/van de organisaties.
- 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.

### **8. Besluitvaardigheid**

Zich eenduidig uitspreken over een bepaald standpunt of over een bepaalde actie en het verzamelen van voldoende informatie om tot een besluit te komen.

- Neemt beslissingen in situaties waarin het risico niet altijd even duidelijk in te schatten is.
- Schat op correcte wijze in of hij/zij over onvolledige maar voldoende informatie beschikt om een beslissing/voorstel te onderbouwen.
- Neemt beslissingen waarvoor voldoende, maar nog niet alle informatie aanwezig is.
- Neemt operationele beslissingen op zelfstandige basis (beperkte en overzienbare gevolgen).

### **9. Plannen en organiseren**

Structuur aanbrengen in tijd, ruimte en prioriteiten bepalen bij het aanpakken van taken of problemen. De benodigde acties, tijd en middelen aangeven en deze elementen coördineren om de doelstellingen te bereiken conform de planning.



- Concentreert zich in zijn/haar planning op de gehele opdracht, zonder details uit het oog te verliezen.
- Behoudt het overzicht over de stand van de uitvoering van projecten ten overstaan van de planning.
- Besteedt aandacht aan een lange termijn planning, en bouwt daarbij voldoende flexibiliteit in om adequaat op veranderingen te kunnen inspelen.
- Splitst een opdracht adequaat op in deelopdrachten en gaat stapsgewijs en goed doordacht te werk.
- Houdt bij het opmaken van een planning op realistische wijze rekening met de beschikbare middelen en zet ze in zodat ze optimaal benut worden.
- Is resultaatgericht in zijn/haar actieplannen en doelstellingen (bv. werkt met duidelijke doelen en timing...).
- Heeft oog voor de lokale binding in zijn/haar denken en doen, in zijn/haar plannen en uitvoering.

### **10. Leiding geven: sturen en ontwikkelen**

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

- Geeft richting zowel via processen en structuren als via het bepalen en uitdragen van een visie
- Is een stuwende kracht in de organisaties (inspireert, neemt initiatief, heeft dynamiek).
- Geeft richting en/of sturing aan door het uitdragen van een duidelijk en inspirerend beleid (geeft aan waar de gemeentelijke en OCMW-organisatie naartoe wil).
- Zet haalbare, maar uitdagende doelstellingen voor de organisaties.
- 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.
- Ondersteunt medewerkers bij het behalen van goede resultaten en bij het groeien in een functie door hen te helpen bij het ontwikkelen van een vermogen om zelfstandig problemen op te lossen.
- Stimuleert medewerkers om zelf oplossingen te vinden.
- Neemt acties om het inzicht van de medewerker in diens eigen functioneren te versterken.
- Is in staat om zijn/haar advies in coachingstijl aan te passen aan het ontwikkelingsniveau en de eigenheid van zijn/haar medewerkers.
- Richt zich niet alleen op de taak of het objectief dat gerealiseerd moet worden, maar ook op de persoon die de taak moet uitvoeren.

### **11. Functiespecifieke competenties**

Professionele kennis en kunde van:

- Publiek recht en administratief recht (Decreet Lokaal Bestuur, wetgeving op de overheidsopdrachten, openbaarheid van bestuur...)

- Peoplemanagementtechnieken
- Organisatie-, project- en veranderingsmanagement
- Sector kennis (lokale & besturen)

Basiskennis en -kunde van:

- Gangbare informaticatoepassingen