

# Functiebeschrijving OCMW-secretaris

**Rubrieken (klik op de titel om naar het desbetreffende deel te gaan)**

A. Context: de onderliggende organisatiestructuur

B. Doel van de functie

C. Resultaatgebieden

1. Organisatie en werkingsprocessen
2. Strategische beleidsvoorbereiding: strategische nota, meerjarenplanning, budget
3. Faciliteren en organiseren van de werking van de politieke organen
4. Beleidsuitvoering en dienstverlening aan de bevolking
5. Human Resources management
6. Financieel management
7. Interne contacten - de rol van 'toediener van olie in het raderwerk'
8. Externe contacten
9. Samenwerkingsverbanden en verzelfstandigde organisaties

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

De organisatiestructuur (het organogram) van het OCMW wordt, op voorstel van de OCMW-secretaris en in overleg met het management team, vastgelegd door de OCMW-raad. 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 OCMW-secretaris 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 & Organisatie.
  - Financiële dienst.
  - Informatica.
  - Facility management (logistiek).
  - Juridische dienst.Een soms ook
  - De technische diensten (infrastructuur, onderhoud gebouwen,...).
- Eén of enkele stafdiensten, zoals:
  - Organisatie- en beleidsondersteuning.
  - Dienst preventie en bescherming op het werk.
  - Communicatie.
  - Secretariaat.
  - Kwaliteitszorg.
  - ...
- Een aantal operationele -, 'lijn'- of beleidsdiensten, die dan vaak op de één of andere manier geclusterd worden in grotere eenheden, met als typische voorbeelden:
  - Sociale Dienst:
    - Individuele hulpverlening.
    - Woonzorg.
    - Werkzorg.
    - ...
  - Thuisdiensten:
    - Poetsdienst.
    - Warme maaltijden aan huis.
    - Klusjesdienst.
    - ...
  - Bejaardenvoorzieningen:
    - Seniorenzorg.
    - Seniorenwerking.
    - ...
  - En verder, naargelang het OCMW, diensten als:
    - Kinderdagverblijf.
    - Rusthuis.
    - ...

Vaak hebben kleinere gemeenten een aantal samenwerkingsverbanden met OCMW's van de omringende gemeenten om in de bijkomende diensten van het Sociaal Huis, zoals poetsdienst, warme maaltijden aan huis,... te kunnen voorzien.

Specifiek aan de OCMW-werking is dat zij in (een belangrijk deel van) haar dienstverlening rechtsreeks concurreren met commerciële dienstverleners zoals poetsbedrijven. Het sociaal beleid wordt ook voortgestuwd door de verschillende diensten die er zijn (thuiszorg, rusthuis,...) en is in hoofdlijnen moeilijk omkeerbaar als proces. De functie van OCMW-secretaris toont in haar invulling sterke gelijkenissen met de functie van algemeen directeur in het bedrijfsleven.

Daarbij dient wel aandacht te worden gegeven aan de relatie met de gemeente: het OCMW heeft een relatieve autonomie, maar bij heel wat beslissingen blijft afstemming met de gemeente noodzakelijk (bijv. de rechtspositieregeling die wordt uitgewerkt binnen het OCMW zal altijd getoetst worden met deze van de gemeente, zelden omgekeerd).

Samenwerkingsverbanden en verzelfstandigde organisaties zijn elementen die in de sector aan belang winnen, en die voor vele OCMW-secretarissen een bijzondere impact hebben op hun activiteit en verantwoordelijkheid, en op de complexiteit van hun werk. Het resultaatgebied rond 'samenwerkingsverbanden' is daarom een niet onbelangrijk onderdeel van inliggende functiebeschrijving. Daartoe horen eigenlijk ook de publiekrechtelijke verenigingen (vroeger hoofdstuk 12 van de OCMW-wet, nu titel 6, hoofdstuk 1 van het OCMW-decreet) die OCMW's soms oprichten zonder partner, bijvoorbeeld voor het beheer van een ziekenhuis. Een ander en meer recent voorbeeld is het Zorgbedrijf van OCMW Antwerpen, waarin alle ouderenvoorzieningen van het OCMW samengebundeld werden... Dit zijn geen samenwerkingsverbanden, maar eerder vormen van (interne/externe) verzelfstandiging.

De rol van het OCMW breidt zich naar de toekomst ook verder uit tot een soort regierol in het opzetten van een lokaal sociaal beleid, waarbij met diverse welzijnsactoren het lokaal sociaal beleid op elkaar wordt afgestemd. Mogelijk kan het OCMW optreden als een neutrale zorgcoördinator die de zorgafstemming naar de betrokken klant coördineert.

Binnen het OCMW is men continu bezig met budgetbeheersing. De middelen om haar opdracht te kunnen uitvoeren komen voornamelijk via de volgende kanalen:

1. Middelen via de gemeente, via overleg met de gemeente en een onderbouwde kosten/baten analyse.
2. Subsidies, waarbij heel wat werk kruipt in het voorbereiden van subsidiedossiers, en in de (tussentijdse) rapportering aan de subsidiegever die vaak strenge kwaliteitseisen/-criteria oplegt.
3. Retributie, zijnde de inkomsten uit prestaties via de bijdragen van de klant.

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 OCMW-secretaris voor een goede coördinatie en afstemming met de centrale administratie.

## **B. Doel van de functie**

Leiden (plannen, organiseren, opvolgen, coördineren en evalueren) van de activiteiten van een geheel van diensten teneinde de OCMW raad te ondersteunen bij het realiseren van de vooropgestelde doelstellingen en een adequate individuele en collectieve 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 inclusief het vaststellen van interne controlesysteem 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, het sluiten van een afsprakennota met de OCMW-raad over de omgangsvormen en de wijze waarop de secretaris en de overige leden van het managementteam, de (onder)voorzitter, het vast bureau en de bijzondere comités zullen samenwerken om de doelstellingen te bereiken.
- Staat in voor de werking van de OCMW-diensten betreffende de voorbereiding, de uitvoering en de evaluatie van het beleid.
- Staat in voor de interne controle op de werking van de OCMW-diensten (organisatiebeheersing).
- Waakt erover dat de dingen in de ganse organisatie efficiënt en effectief gebeuren en daarom werken op organisatie en organisatiestructuren: “making things happen”.
- Zorgt in overleg met het managementteam voor het opstellen van het voorontwerp van organogram en personeelsformatie.
- Bewaakt het samenspel tussen voorstellen van de afdelingen/diensten, de screening en de evaluatie, de toetsing van de budgetten, het voeren van bilaterale gesprekken met de afdelingshoofden, de informele aftoetsing met het beleid, de bespreking met het managementteam enz.
- Staat in voor het opzetten van systemen om de kwaliteit van dienstverlening te bewaken van de afdelingen/diensten (organisatieverbetering).
- Evalueren en bijsturen van de ontwikkeling van e-government en stimuleren van het gebruik van informatie en communicatietechnologie om de efficiëntie te verhogen en de dienstverlening naar de klant te verbeteren.
- Vaststellen van het interne controlesysteem, na overleg met het managementteam en belast met de organisatie en de werking ervan.
- Al deze voorstellen bespreken met en laten goedkeuren door het vast bureau en de OCMW-raad 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).
- ...

## **2. Strategische beleidsvoorbereiding: de strategische nota, de meerjarenplanning, het budget**

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

### Voorbeelden van activiteiten:

- Zorgt voor het voorontwerp van strategische nota van het meerjarenplan en de herziening ervan in overleg met het managementteam.
- Zorgt voor het voorontwerp van beleidsnota van het budget en de herziening ervan in overleg met het managementteam.
- Voorstellen rond beleidsthema's naar lange en korte termijn invloed voorleggen en bespreken met de OCMW-voorzitter.
- Zorgt voor de verklarende nota van een budgetwijziging en de verklarende nota van een interne kredietaanpassing in overleg met het managementteam.
- Zorgt voor een goede integratie van de voorontwerpen van financiële nota van het meerjarenplan, budget, budgetwijzigingen en interne kredietaanpassingen.
- Deze voorstellen van plannen en budgetten bespreken met het vast bureau, eventueel op de OCMW-raad toelichten, bespreken en, na eventuele bijsturing, laten goedkeuren.
- ...

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

Zelf of in overleg met of via de diensthoofden alle documenten die aan de beleidsorganen 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 OCMW-voorzitter de agenda van het Vast Bureau en de OCMW-raad vastleggen.
- Een adequate voorbereiding verzekeren van de dossiers die aan de OCMW-raad, de (onder)voorzitter, het vast bureau en de bijzondere comités worden voorgelegd.
- De vergaderingen van de raad, van het vast bureau en eventueel ook deze van de bijzondere comités bijwonen (of een personeelslid hiervoor aan te stellen).
- De raad, het vast bureau, de bijzondere comités en de OCMW-voorzitter op bestuurskundig, beleidsmatig 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 OCMW 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 en dienstverlening aan de bevolking

Plannen, organiseren, opvolgen en evalueren van de dagelijkse werking van de diensten 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 uitvoering van de beslissingen van beleidsorganen verzekeren.
- Stelt een intern communicatieplan op en zorgt dat de interne verslaggeving tijdig verspreid wordt aan alle belang- en rechthebbenden.
- Belangrijke (strategische, verandering-) projecten opzetten, leiden,...
- Aansturen van de diensten en de (leidinggevenden van de) instellingen zoals rusthuizen, kinderdagverblijven,...
- Coördineren van en bemiddelen bij dienstoverschrijdende dossiers, eventueel zelf moeilijke/probleemdossiers oplossen of vooruit helpen.
- 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 archief, de notulering bij de zittingen van het vast bureau of van de raadszittingen of het verzorgen van eindredactie,...).
- ...

#### 5. Human Resources management (hoofd van het personeel)

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

##### Voorbeelden van activiteiten:

- Staat aan het hoofd van het gemeentepersoneel en is bevoegd voor het dagelijks personeelsbeheer.
- Uitwerken van een voorstel van rechtspositieregeling, in overleg met het management team, en voorbereiden van een personeelsbeleid binnen dat kader, afgestemd op het gemeentelijk personeelsbeleid.
- Instaan voor het opzetten van adequate HR processen (selectie & rekrutering, vorming & ontwikkeling, beoordeling, loopbaanmanagement, evaluatie,...).
- Zorgen voor een voldoende en gemotiveerde personeelsbezetting om de dienstverlening (waaronder continu- en/of commerciële) te kunnen waarborgen, binnen de specifieke context van werken met doelgroepmensen, verschillende statuten (& subsidies).
- In overleg met de raad en het 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 het syndicaal overleg (BOC) en instaan voor een goed sociaal klimaat in de organisatie.
- Zelf werven en selecteren van (top)functies in de gemeentelijke administratie, als de gemeentesecretaris die bevoegdheid heeft ontvangen van het college (maar minimaal zelf betrokken zijn bij de selectie en werving van (top)functies in de diensten).
- Veranderingsprocessen trekken of als sponsor fungeren.
- Verantwoordelijk voor de veiligheid en 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. Financieel management

Conform de afspraken met de OCMW-raad, uitwerken, implementeren, uitvoeren en optimaliseren van een financieel management systeem, samen met de financiële beheerder teneinde een effectieve, efficiënte en kostenbewuste werking van de organisatie te verzekeren.

### Voorbeelden van activiteiten:

- Opmaken van een business plan met een behoeftestudie, voldoende aandacht voor het financieel haalbare (werken met kengetallen,...), onderzoek naar bron van inkomsten ('commercieel' activiteiten, subsidies, werkingsmiddelen,...).
- Budgetonderhandelingen en -beheersing.
- Verantwoordelijk voor de dagontvangsten, provisies, het geven van de betalingsopdrachten aan de financiële beheerder via het plaatsen van de eerste handtekening (en dus bevestigen van de wettelijkheid en de regelmatigheid van de uitgaven)...
- In overleg met de financiële beheerder, (instaan voor het) opzetten van de interne financiële controlemechanismen.
- In het kader van een efficiënte werking, waar nodig het budgethouderschap en de verantwoordelijkheid hiermee gepaard gaande delegeren aan onderliggende functies.
- Regelmatig –minstens eenmaal per jaar- aan de OCMW raad rapporteren over de uitvoering van het eigen budgethouderschap en van de door hem/haar met het budgethouderschap belaste personeelsleden.
- ...

## 7. Interne contacten

Afstemmen van de werking van de OCMW diensten met de verschillende interne actoren teneinde door een goede communicatie een kwalitatieve dienstverlening blijvend uit te bouwen.

### Voorbeelden van activiteiten:

- Op voorhand met de OCMW-voorzitter de agenda van de beleidsorganen bespreken of andere dossiers met hem doornemen.
- Met de OCMW-voorzitter de agenda van de zittingen bespreken.



- De besprekingen en beslissingen van de OCMW-raad en van het vast bureau terugkoppelen naar de diensten (en omgekeerd).
- Een goed overleg en coördinatie met de (eventuele) decentrale diensten verzekeren.
- Waken over de scheiding tussen politiek en diensten, het respecteren van elkaars rol.
- Conflicten tussen partijen helpen oplossen.
- Instaan voor een adequate interne communicatie en voor het communicatiebeleid.
- 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 OCMW werking te faciliteren en/of haar belangen te verdedigen.

### Voorbeelden van activiteiten:

- Regelmatig overleg met de gemeentesecretaris, in het bijzonder om dossiers van algemeen belang bespreken of op elkaar afstemmen.
- Via overlegvergaderingen afstemmen met burgemeester en schepenen (financiën-welzijn-kinderopvang) van de gemeente.
- Goede contacten verzekeren met de subsidiërende en/of toezichhoudende overheid (afstemming, informatie-uitwisseling, verkrijgen van advies).
- Uitbouwen van een netwerk voor financieel-technische ondersteuning voor subsidies.
- Goede contacten onderhouden met collegae van andere gemeenten; formeel (samenwerkingsverbanden) of informeel (uitwisseling van ervaring, advies,...).
- Zelf of via de medewerkers contacten onderhouden met externe experts (advocaten, projectontwikkelaars, studie bureaus, schuldbemiddelaars, consultants,...).
- Opnemen van de regierol in het samenbrengen van actoren in het lokale welzijnsbeleid en zorgen voor voldoende afstemming tussen de verschillende spelers.
- 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 OCMW vertegenwoordigen in diverse organisaties of op evenementen, fora,...
- ...

## 9. Samenwerkingsverbanden en verzelfstandigde organisaties

Het opzetten, vorm geven en (eventueel) aansturen van samenwerkingsverbanden teneinde de dienstverlening en/of de werking ervan te optimaliseren.

### Voorbeelden van activiteiten:

- Delen van kennis en expertise tussen de samenwerkende OCMW's.
- Administratief organiseren van een samenwerkingsverband (samenroepen van het orgaan, agenda, notulen, administratief kader, ...) onder de vorm van een feitelijke vereniging met samenwerkingsakkoord, extern verzelfstandigde agentschappen, VZW,...
- Het zoeken naar schaalvergroting om een optimale en kostenbewuste dienstverlening uit te bouwen en blijvend te waarborgen.
- Het (eventueel) aangaan van onderaannemingscontracten om bepaalde dienstverlening uit te besteden met een resultaatsverbintenis.
- ...