

Functiebeschrijving Gemeentesecretaris

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. Beleidsvoorbereiding: de meerjarenplanning en het budget
3. Faciliteren en organiseren van de werking van de politieke organen
4. Beleidsuitvoering en dienstverlening aan de bevolking
5. Human Resources management (hoofd van het personeel)
6. Financieel management
7. Interne contacten – de rol van ‘toediener van olie in het raderwerk’
8. Externe contacten
9. Verzelfstandigde organisaties

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

De organisatiestructuur (het organogram) van de gemeentelijke administratie wordt, op voorstel van de gemeentesecretaris 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 gemeentesecretaris rapporteren. Typisch vinden wij bijvoorbeeld:

- Een aantal 'horizontale' 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.
- Eén of enkele 'staf' diensten, bijvoorbeeld:
 - Organisatie- en beleidsondersteuning.
 - Dienst preventie en bescherming op het werk.
 - Communicatie.
 - Secretariaat.
 - ...
- Een aantal operationele - 'verticale'- 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.
 - ...

Er is in elke gemeente een managementteam. Het managementteam bestaat uit de gemeentesecretaris, de financieel beheerder en, in voorkomend geval, de adjunct-gemeentesecretaris en, desgevallend, de personeelsleden die andere functies vervullen waaraan het organogram het lidmaatschap van het managementteam verbindt (artikel 96, Gemeentedecreet). Daarnaast kan ook een lid van het college of een andere aangewezen persoon met raadgevende stem deel uitmaken van het managementteam (nieuw artikel 96 hersteldecree Gemeentedecreet).

Het managementteam ondersteunt de coördinatie van de gemeentelijke diensten bij de beleidsvoorbereiding, de beleidsuitvoering en de beleidsevaluatie. Het managementteam bewaakt de eenheid in de werking, de kwaliteit van de organisatie en de werking van de gemeentelijke diensten, alsook de interne communicatie (artikel 98, Gemeentedecreet). 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 eengemeentezone of de meergemeentezone. Daarnaast worden de gemeenten ook vertegenwoordigd in één of meerdere intercommunales. De gemeentesecretaris 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 gemeentesecretaris 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 netwerk van gemeentelijke organisaties en instellingen teneinde het gemeentebestuur 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, het organiseren van de ambtelijke werking, het uittekenen en onderhouden van efficiënte werkingsprocessen inclusief het opzetten en opvolgen van interne controle systemen teneinde het realiseren van de doelstellingen van het bestuur te bevorderen en een kwalitatieve dienstverlening aan de bevolking te verzekeren.

Voorbeelden van activiteiten:

- Staat in voor de algemene leiding van de gemeentelijke afdelingen/diensten.
- Namens het managementteam, opmaken en negotiëren van een afsprakennota met het college van burgemeester en schepenen over de wijze waarop de gemeentesecretaris en de overige leden van het managementteam met het college van burgemeester en schepenen en met de burgemeester samenwerken om de beleidsdoelstellingen te realiseren, en over omgangsvormen tussen bestuur en organisatie.
- Staat in voor de werking van de gemeentelijke diensten inzake de voorbereiding, de uitvoering en de evaluatie van het beleid.
- Staat in voor de interne controle op de werking van de gemeentelijke 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.
- 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.
- Nadenken over synergieën met andere overheden zoals OCMW rond efficiënte organisatie.
- ...

2. Beleidsvoorbereiding: de meerjarenplanning en het budget

Op basis van de prioriteiten van het bestuur, en in overleg met het managementteam, opmaken van een voorontwerp voor de strategische nota van het meerjarenplan en de herziening ervan, de beleidsnota van het jaarlijks budget en de verklarende nota van budgetwijzigingen teneinde voor het bestuur en de administratie 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.
- Zorgt voor de verklarende nota van een budgetwijziging en de verklarende nota van een interne kredietaanpassing in overleg met het managementteam.
- Ziet toe op een goede integratie van de voorontwerpen van financiële nota van het meerjarenplan, budget, budgetwijzigingen en interne kredietaanpassingen opgemaakt door de financieel beheerder.
- Deze voorontwerpen van beleidsplannen bespreken met het college en, na eventuele bijsturing, toelichten op de gemeenteraadscommissies.
- ...

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

Instaan voor de voorbereiding van alle documenten die aan de gemeenteraad, de gemeenteraadscommissies, de burgemeester of het college van burgemeester en schepenen worden voorgelegd, rekening houdende met de wettelijke en reglementaire bepalingen en de algemene beginselen van behoorlijk bestuur teneinde een vlotte en effectieve behandeling en besluitvorming te bevorderen.

Voorbeelden van activiteiten:

- In overleg met de voorzitter van het college of respectievelijk de voorzitter van de gemeenteraad de agenda van het college, de gemeenteraad en de gemeenteraadscommissies 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 en de notulen vaststellen.
- Adviseert de gemeenteraad, de voorzitter van de gemeenteraad, het college van burgemeester en schepenen en de burgemeester op juridisch, bestuurskundig en beleidsmatig vlak.
- De leden van het managementteam 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 leden van het managementteam en directe medewerkers aansturen.
- Belangrijke (strategische, verandering-) projecten opzetten, leiden, faciliteren,...
- Coördineren van dienstoverschrijdende dossiers, eventueel zelf moeilijke/probleemdossiers oplossen of vooruit helpen.
- Waakt over de uitvoering van de beslissingen van de gemeenteraad, de burgemeester en het college van burgemeester en schepenen over de correcte naleving van de vigerende reglementeringen.
- Stelt een intern communicatieplan op en zorgt dat de interne verslaggeving tijdig verspreid wordt aan alle belang- en rechthebbenden.
- Zorgt voor de organisatie van de briefwisseling en het gemeentelijk archief.
- Zorgt en bewaakt de eigen notulering en deze van de gemeenteraad, het college van burgemeester en schepenen en de burgemeester.
- Zorgt voor de interne organisatie van klachtenbehandeling.
- Zorgt 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 door er inzage in te verlenen, er uitleg over te verstrekken of er een afschrift van te overhandigen.

- Medeondertekening van de reglementen, verordeningen, beslissingen en akten van de gemeenteraad, college en burgemeester en alle andere stukken en briefwisseling die hierop betrekking hebben.
- ...

5. Human Resources management (hoofd van het personeel)

Met respect voor het reglementair kader en de beschikbare budgetten, het nemen van initiatieven, opdat de gemeentelijke diensten steeds zouden 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.
- Rapportage aan het college van burgemeester en schepenen over de genomen beslissingen in het kader van het dagelijks personeelsbeheer.
- Personeelsleden aanwerven en ontslaan, als het college die bevoegdheid aan de gemeentesecretaris gedelegeerd heeft.
- Instaan voor het opzetten van adequate HR processen (selectie & rekrutering, vorming & ontwikkeling, beoordeling, loopbaanmanagement, evaluatie,...).
- 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/afdelingshoofden', functioneringsgesprekken houden, hen coachen, hun prestaties evalueren,...
- In overleg met de vormingsverantwoordelijke zorgen voor de concrete invulling van het vormingsrecht en de vormingsplicht op basis van de vormingsbehoeften.
- 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.
- Zorg dragen voor goede werkomstandigheden in het bijzonder de veiligheid op het werk en het welzijn op het werk.
- Beslissen over de toepassing van de positieve gevolgen en over de toepassing van de negatieve gevolgen van alle evaluatie.
- 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').
- Tuchtprocedures voorbereiden.
- ...

6. Financieel management

Conform de decretale bevoegdheden en de afspraken met het college, optreden als budgethouder voor het 'dagelijks bestuur' teneinde de wettelijkheid en de regelmatigheid van de uitgaven te verzekeren.

Voorbeelden van activiteiten:

- Het budgethouderschap en de verantwoordelijkheid hiermee gepaard gaande delegeren aan onderliggende functies.
- Minstens eenmaal per jaar aan het college over de uitvoering van het budgethouderschap rapporteren.
- Beslissen om, na advies van de financieel beheerder, bepaalde budgethouders of personeelsleden een provisie ter beschikking te stellen voor de betaling van geringe exploitatie-uitgaven van dagelijks bestuur en beslissen om, na advies van de financieel beheerder, bepaalde personeelsleden te belasten met de inning van geringe dagontvangsten.
- Bevestigen van de wettelijkheid en regelmatigheid van uitgaven bij de betaalopdracht (eerste handtekening) door medeondertekening van de betalingsopdracht aan de financiële instelling.
- Na advies van de financieel beheerder, opdracht geven aan andere personeelsleden om de kasverrichtingen uit te voeren.
- Rapporteren aan het college van burgemeester en schepenen over de eigen uitvoering van het budgethouderschap en van de door hem met het budgethouderschap belaste personeelsleden.
- Medeondertekening van het proces-verbaal van verificatie van de boekhouding door de externe audit commissie naar aanleiding van het einde van het ambt van de gemeentesecretaris en het in ontvangst nemen van dat proces-verbaal en van het eventuele rapport met aanbevelingen indien een onjuistheid of onvolledigheid werd vastgesteld.
- Beoordelen of de kosten die verband houden met de uitoefening van het mandaat van mandatarissen (burgemeester, schepenen en OCMW voorzitter) en die noodzakelijk zijn voldoen aan de voorwaarden vermeld in artikel 42 §1 en artikel 43§2 (BVLR statuut lokale mandatarissen).
- Ontwikkelen van een geïntegreerd beleid voor het beheer van materiële activa met inbegrip van hergebruik, in eigen beheer of via onderaanneming.
- Ontwikkelen van een efficiënt, kosteneffectief, planmatig en duurzaam onderhoud van gebouwen, kantoren, voertuigen en meubilair.
- ...

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 effectieve en efficiënte politiek en ambtelijk bestuur te bevorderen.

Voorbeelden van activiteiten:

- Optreden als de scharnierfunctie tussen het politieke en het ambtelijke apparaat.
- 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 en de optimale ruimte creëren voor een samenwerking tussen deze ‘twee werelden’ in het belang van een kwaliteitsvolle dienstverlening aan de burger.
- Conflicten tussen partijen oplossen.
- Interne overlegvergaderingen of commissies voorzitten of bijwonen.
- Instaan voor een adequate interne communicatie.
- De informatiedoorstroming 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 met het OCMW verzekeren, dossiers van algemeen belang bespreken, op elkaar afstemmen of integreren.
- 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,...).
- Het beleid mee vorm en bekendheid geven.
- Met de OCMW dossiers van algemeen belang bespreken, op elkaar afstemmen of integreren.
- Zelf of via de medewerkers contacten onderhouden met externe experts (advocaten, projectontwikkelaars, studie bureaus, 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. Verzelfstandigde organisaties

Het gemeentebestuur ondersteunen bij het aansturen van de verzelfstandigde 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 verzelfstandigde organisaties, de kerkfabriek of centraal kerkbestuur, de politiezone, etc. (voorstel van de beheersovereenkomsten, afstemming met, adviesverlening, opvolging, toezicht en controle,...).
- Coördineren, overzicht houden en controleren van het globale pakket aan verzelfstandiging, zodat de gemeentelijke doelstellingen gewaarborgd blijven.
- Controle houden op de taken die worden uitbesteed.
- Trachten de transparantie van het netwerk van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden te registreren.
- Goede contacten verzekeren met de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (om de belangen van de gemeente veilig te stellen).
- Het overleg met de politiezone structureren en een goede samenwerking bevorderen.
- ...