

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, rapportierend 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 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 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, klassement 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 vredegerecht 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	<ul style="list-style-type: none"> • De functie is zowat volledig op uitvoering gericht • Dit vereist dan ook een zeer diepe en gedetailleerde 'technische' kennis 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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		<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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/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 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 ...)

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 relativiseren
- 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 functiehouder 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

- Betreft 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 personeelsbehoeftenplan, 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 diensthoofden 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 toelichtingnota 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 leidinggevenden 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, schuldherschikking, 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • De overgrote aandacht gaat naar het financieel beheer, met name naar de negotiatie van belangrijke dossiers (schuldherschikking, 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, gemeentebedrijven, ...) • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Verder ligt de focus hier ook op het mee nadenken 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/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 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 resultaatgebieden 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 parageemeentelijke 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)