

Versterken van de samenwerking CBS/VB – managementteam

***De afsprakennota als middel tot een hoger doel
namelijk samenwerken!***

Augustus 2024

De doelstellingen en het beleid van een publieke organisatie moeten niet alleen

de voorkeuren van de **mandatarissen** reflecteren,

maar ook de waarden en expertise van **ambtenaren** incorporeren

om te komen tot democratisch, effectief en uitvoerbaar beleid



Een goede **samenwerking** tussen administratie

en anderzijds de politieke organen

is essentieel voor de optimale samenwerking en beleidsvoering in het lokaal
bestuur



Belang van samenwerking

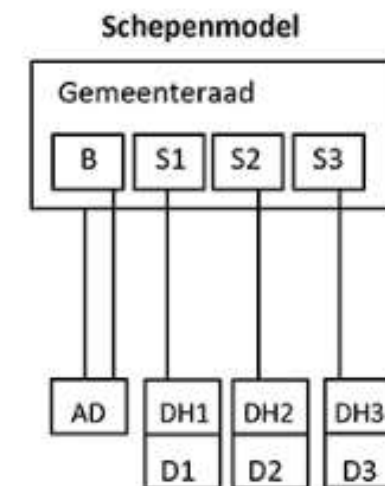
- Goeie samenwerking is belangrijk want zorgt voor:
 - realistische planning;
 - efficiënte en resultaatgerichte uitvoering;
 - hoge kwaliteitsstandaarden voor de dienstverlening;
 - Klantgerichte (geen dienstbetoon) aanpak;
 - respect voor de wetgeving en de beginselen van behoorlijk bestuur;
 - modern personeel & organisatieontwikkeling;
 - correct financieel beleid;
 - cyclus van continue verbetering van beleid en dienstverlening;

KORTOM: een beter lokaal bestuur in al haar facetten!



Context samenwerking

- Vlaamse gemeenten kenmerken zich sinds jaar en dag door:
 - Sterke/dominante positie van CBS
 - Dominantie tav gemeenteraad
 - Veel politiek dienstbetoon en benoemingen jaren '60-'70
 - Hierdoor vaak opsplitsing tussen politiek en administratie
 - Onderschatting waarde/belang van alle actoren in beleidscyclus (proces van beleidsvoorbereiding tot uitvoering een evaluatie)
 - Wetenschappelijk onderzoek: klassieke opsplitsing tussen politiek en administratie sterk binnen de Vlaamse gemeenten en inbreng van de gemeentelijke administratie in het beleidswerk beperkter dan in andere Europese landen



Context samenwerking

› Kantelpunt 1 wetgever:

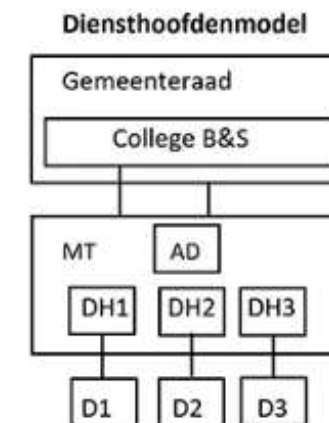
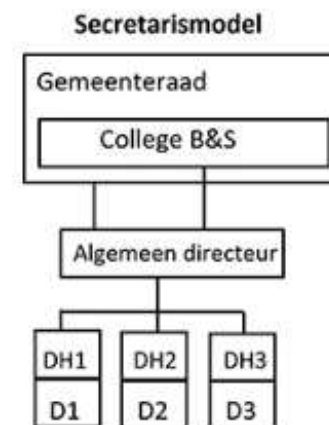
- nieuwe Gemeentewet in 1990: probeert schepenenmodel weg te werken. Meer wettelijke bepalingen omtrent de rol secretaris (schakel tussen admin en politiek, hoofd personeel)

› Kantelpunt 2 wetgever:

- gemeentedecreet en OCMW decreet rond 2005: beoogt verregaande veranderingen in de verhouding tussen het college van burgemeester en schepenen/Vast Bureau en de administratie in de Vlaamse gemeenten

› Kantelpunt 3 wetgever:

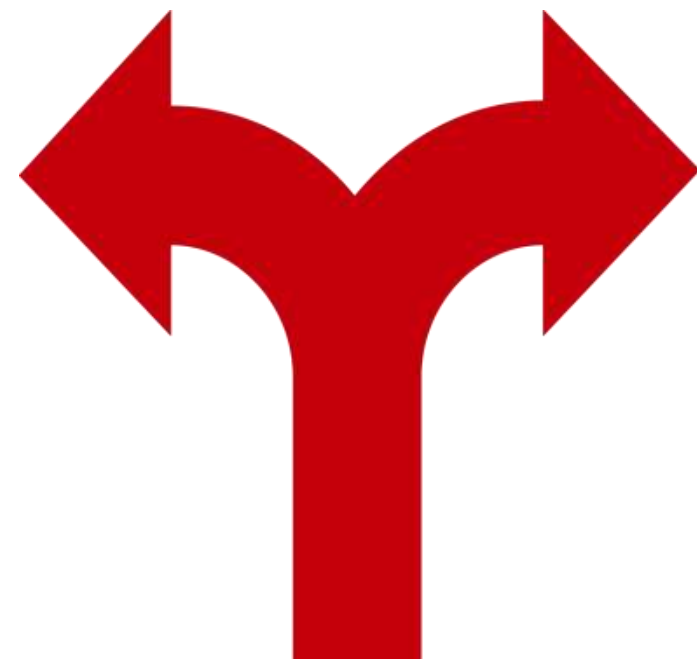
- decreet lokaal bestuur 2018: de secretaris evolueert naar algemeen directeur die samen met MAT de organisatie leidt





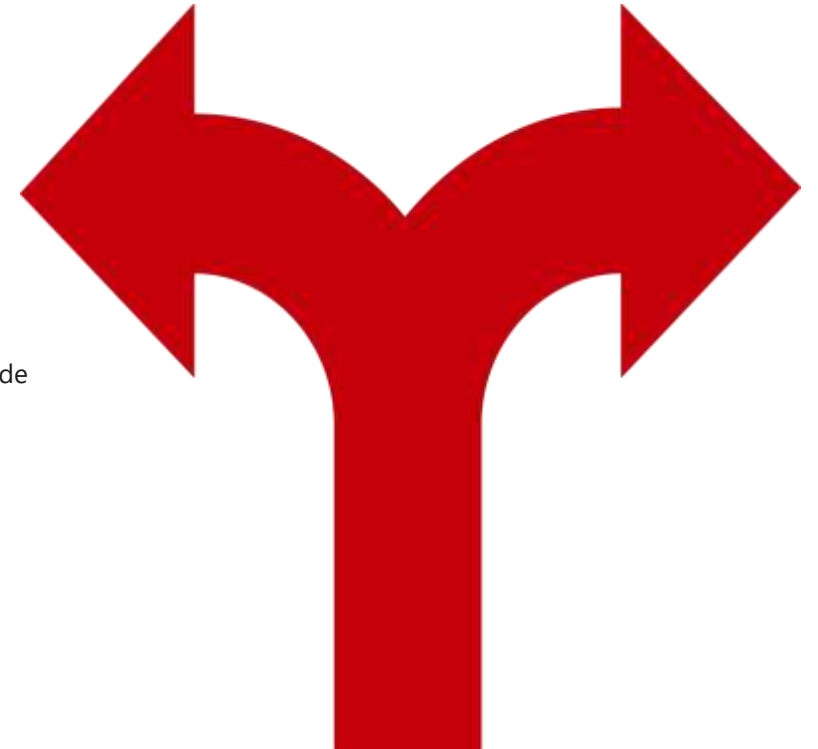
Realiteit vandaag

- Evolutie van secretarismodel over schepenmodel naar een managementmodel is een realiteit
 - Maar wel niet zuiver en vaak nog met vallen en opstaan
- Samenwerking politiek (CBS) & administratie (MAT) 'vaak' onder spanning:
 - Schepenmodel of gemixt model nog vaak aanwezig
 - Afstemmingsproblemen & naast elkaar werken
 - Opnemen/overnemen van mekaars taken en rollen
 - onvoldoende inzicht in mekaars werking & meerwaarde
 - verwachtingen t.o.v. elkaar onduidelijk
 - andere finaliteiten



Realiteit vandaag

- Bovendien worden de **decretale instrumenten** om de samenwerking te versterken nog onvoldoende gebruikt:
 - De **rol van de secretaris als AD/CEO**
 - Nog al te vaak secretaris en geen CEO
 - **slagkrachtig managementteam**
 - ontbreekt of politiek bedreiging
 - Vaak te operationeel, geen duidelijke agenda, onvoldoende vuist kunnen maken, niet uitdragen van de organisatiecultuur, niet aan hetzelfde zeel trekken,... (zie verder)
 - **mogelijkheid om bevoegdheden te delegeren** van het politieke naar het ambtelijke niveau niet of **onvoldoende aangewend**
 - de **afsprakennota** om dit alles te realiseren en vast te leggen is vaak nog **onvoldoende sterk en kent suboptimaal effect**:
 - ...gedragen/louter formeel (vaak bij aanvang legislatuur opgemaakt maar niet doorleefd en doorsproken)
 - Toe aan update/hernieuwing (weinig bijgestuurd, bv. halverwege de legislatuur)



Afsprakennota...

› Decretale verplichting ...



Artikel 171, § 2 DLB: afsprakennota

- Ten minste na iedere volledige vernieuwing van de gemeenteraad
 - Door algemeen directeur mede namens het managementteam met het CBS, BCSD, vast bureau, de burgemeester, voorzitter vast bureau en voorzitter bijzonder comité voor de sociale dienst
 - Bepalen de **wijze waarop** de actoren samenwerken om de beleidsdoelstellingen te realiseren, en de omgangsvormen tussen bestuur en administratie
- › Artikel 56 en 84 DLB: CBS en vast bureau sluiten de afsprakennota af conform artikel 171

Afsprakennota... realiteit...

- › Onvoldoende gedragen/louter formeel (vaak bij aanvang legislatuur)
- › Toe aan update/hernieuwing (weinig bijgestuurd, bv. Halverwege de legislatuur)
- › Vaak nog pro forma op basis van templates en copy-paste
- › Onvoldoende doorsproken tussen MAT en beleid
- › Weinig/beperkt gedragen
- › Niet op maat van het eigen bestuur
- › Vaak onderaan in de lade of niet aanwezig!



Proces tot vorming vaak onvoldoende krachtig... immers:

Meerwaarde van een afsprakennota is *niet* het bindend of afdwingbaar karakter,

wel **de oefening die beide partijen SAMEN maken** over hoe zij als partners tot een goede **samenwerking** zullen komen of bestaande samenwerking versterken, uiteindelijk dragen politiek en administratie een gedeelde verantwoordelijkheid in het realiseren van het beleid

=

Het proces van stand komen van de afsprakennota (middel) is cruciaal meer dan nota op zich als doel



Afsprakennota: vraag via Mentimeter

- Beschikt u over een geactualiseerde afsprakennota?
- Is de inhoud van de nota gedragen?
- Werd een proces doorlopen ikv opmaak van de nota?

Voorwaarden voor een goede samenwerking

- › 5 voorwaarden voor effectief en krachtige samenwerking tussen een MAT en het CBS/VB/...:



1. Waarden & normen in de samenwerking tussen CBS/VB en MAT



Team waarden en normen...

- zijn **gemeenschappelijke overtuigingen**
- geven **richting voor denken en handelen** van alle leden van het MAT en CBS/VB
- vormen de van de samenwerking
- vormen het **bindmiddel** van de samenwerking
- worden verder **vertaald in de dagelijkse werking**
 - via vb. de agendavorming, betrokkenheid, samenwerking ...
- Normen en waarden die belangrijk zijn in een samenwerking tussen MAT en CBS
 - Nuance: dit zijn niet noodzakelijk de organisatiewaarden, maar wel de waarden die we noodzakelijk vinden in de samenwerking

1. Waarden & normen in de samenwerking tussen CBS/VB en MAT



Waarden en normen...

- Denk na over:
 - Hoe willen we met elkaar samenwerken?
 - Welke waarden dragen we hoog in het vaandel?
 - Hoe willen we ons opstellen/openstellen t.o.v. elkaar?
 - Wat verwachten we in de omgangsvormen met elkaar?
 - Is er vertrouwen tussen de partners?
 - ...

Maar ook afspraken rond integriteit & deontologie... formeel aanwezig maar vaak niet gedragen

- Deontologische code (administratie en politiek)
- Objectieve en neutrale rol administratie respecteren/garanderen

Steeds vertrekkende vanuit de **missie en visie** op de omgeving

Voorwaarden voor een goede samenwerking

- › 5 voorwaarden voor effectief en krachtige samenwerking tussen een MAT en het CBS/VB/...:



2. Duidelijke rollen en taken

- › Belangrijk dat iedereen in de samenwerking elkaars **verantwoordelijkheden, taken en rollen** goed **kent, begrijpt** en **erkent**
- › Nog al te vaak gaat door misbegrijpen kennis, expertise, efficiëntie verloren in de bestaande samenwerking
- › Wederzijdse verwachtingen en noden tussen CBS en managementteam in kaart brengen en uitspreken
 - Zowel t.a.v. de **beleidscyclus**
 - Meerjarenplanning en uitrol
 - Als t.a.v. de **bedrijfsvoering**
 - Dagelijkse werking



Rollen en verwachtingen in de beleidscyclus

POLITIEK LEIDERSCHAP

Bepalen het beleid
Sturen de hoofdlijnen
Volgen de resultaten op
& sturen bij



Beslissen en bijsturen
POLITIEK LEIDERSCHAP

Coördineren / adviseren
MAT ALS MOTOR



Realiseren
AMBTELIJK ONDERNEMERSCHAP



MAT ALS MOTOR

Het managementteam coördineert het lokaal bestuur in de beleidsvoorbereiding, de beleidsuitvoering en de beleidsevaluatie (BELEIDSCYCLUS)
Het managementteam bewaakt de eenheid in de werking, de kwaliteit van de organisatie en de werking van de diensten, alsook de interne communicatie en het organisatiebeheersingssysteem (BEDRIJFSVOERING)

AMBTELIJK ONDERNEMERSCHAP

Administratie innoveert, bereidt het beleid voor en voert uit

CBS/VB

MAT

diensten

STRATEGISCH

TACTISCH

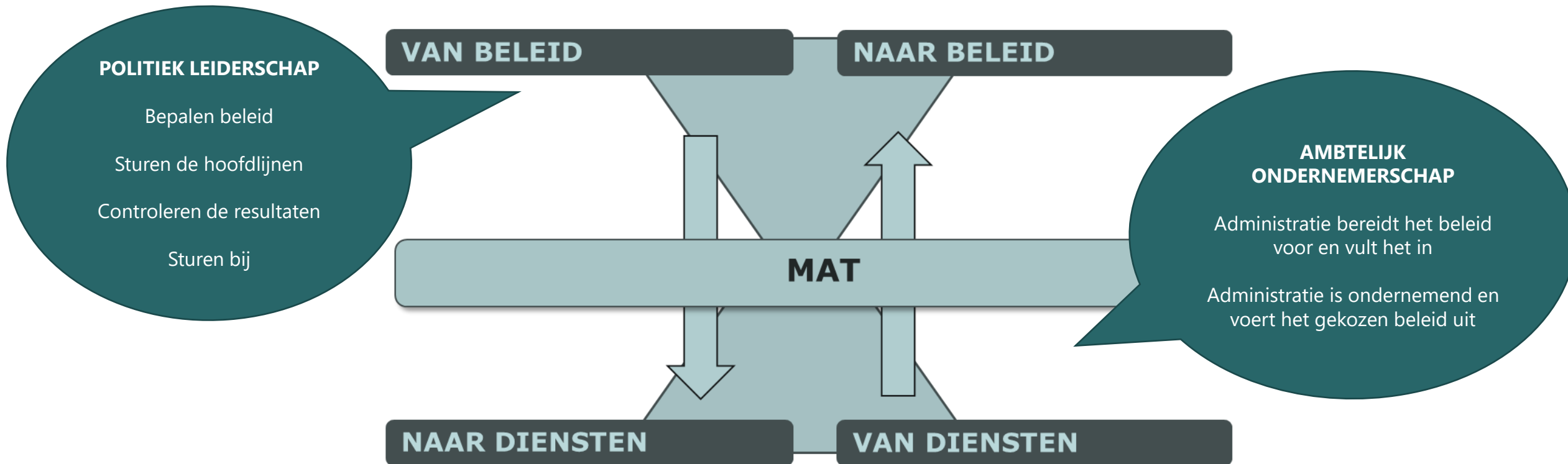
OPERATIONEEL



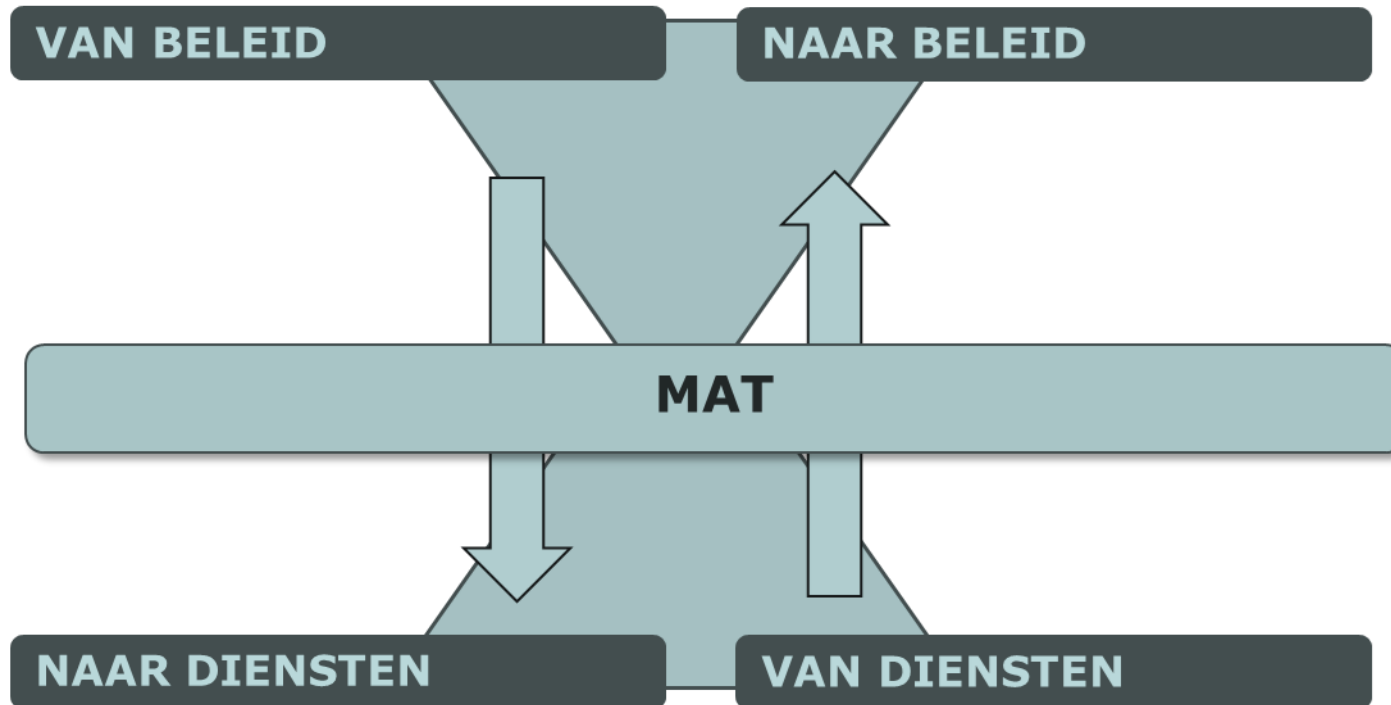
Belang van duidelijke rollen, taken en verwachtingen in de beleidscyclus

- Oplijsten en afbakenen van rollen & taken op vlak van beleids-:
 - Voorbereiding
 - Bepaling
 - Uitvoering
 - Evaluatie
- Inzicht geven in wederzijdse verwachtingen & uitspreken van wederzijdse verwachtingen

Rollen en verwachtingen in de beleidscyclus



Rollen en verwachtingen in de beleidscyclus



MANAGEMENTTEAM ALS MOTOR

Het managementteam ondersteunt de coördinatie van de diensten bij de beleidsvoorbereiding, de beleidsuitvoering en de beleidsevaluatie (BELEIDSCYCLUS)

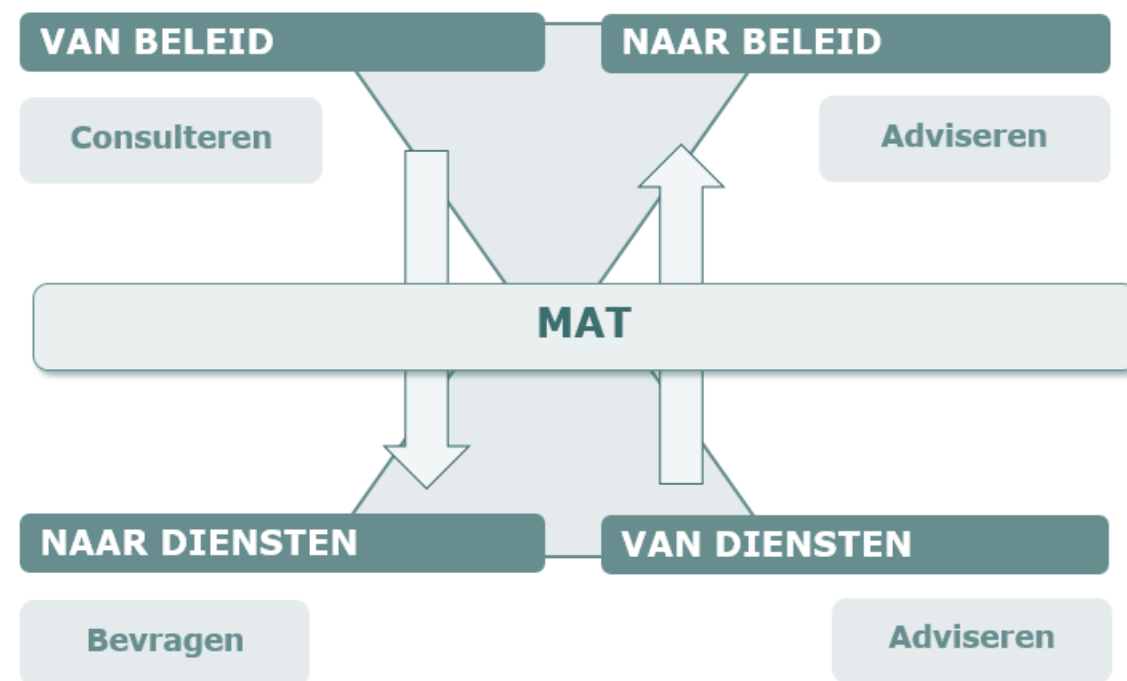
Het managementteam bewaakt de eenheid in de werking, de kwaliteit van de organisatie en de werking van de diensten, alsook de interne communicatie overeenkomstig het OBS-systeem (BEDRIJFSVOERING)

Taken en rollen

Beleidsvoorbereiding

› Taakstelling administratie:

- AD en managementteam zorgen voor een **startnota of memorandum, omgevingsanalyse en participatie** zodat de nieuwe bestuursploeg een beeld krijgt van de actuele werking en een voorzet geeft voor de opmaak van een nieuw meerjarenplan;
- **Adviseren in strategische dossiers en keuzes** die uitrol geven aan het meerjarenplan;
- Aftoetsen **haalbaarheid** van keuzes en dossiers;
- **Onderbouwen van dossiers** door middel van verklarende nota's, het aanleveren van statistieken, het organiseren van voorafgaande infosessies,...
- Ontwikkelen van een innovatieve en vooruitstrevende, "**growth-mindset**";
- Voorstellen doen tot bepaalde **(nieuwe) beleidsaccenten** zowel op strategisch vlak als op het niveau van acties;
- bij besluitvormingsprocessen inzetten op externe **participatie** via burgerbevragingen, burgerparticipaties, adviesraden, input van deskundigen;
- **Aftoetsen operationele haalbaarheid** van projecten en dossiers.
- Politieke keuzes en beslissingen onderbouwen

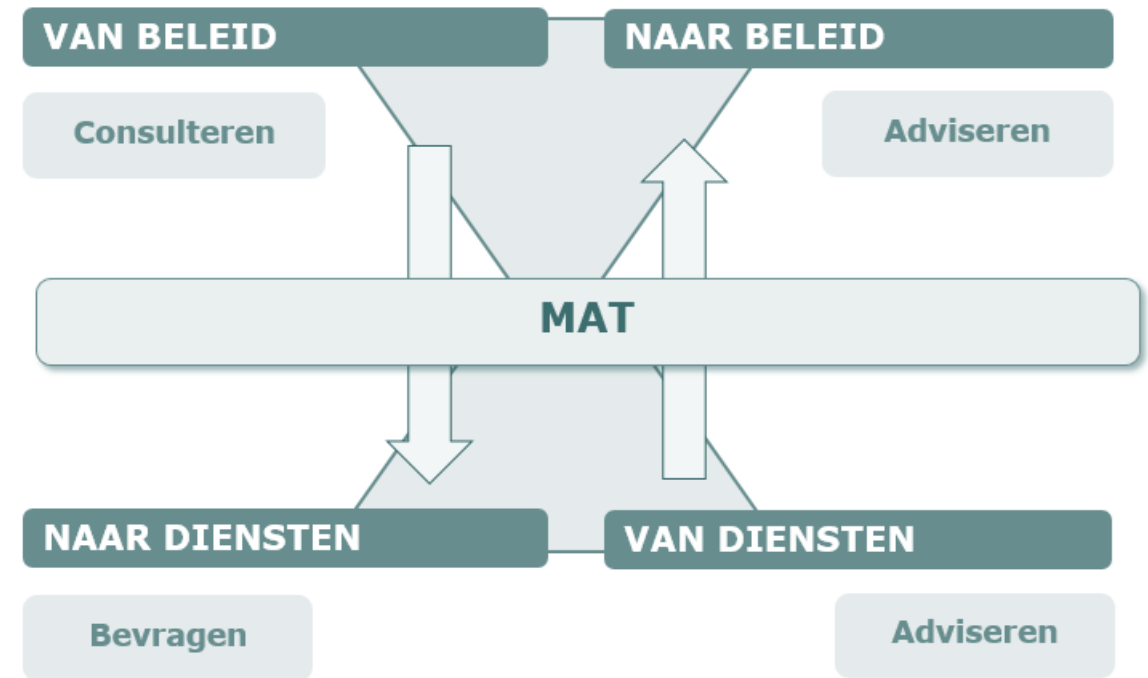


Taken en rollen

Beleidsvoorbereiding

› Taakstelling CBS/VB:

- Politieke **ideeën en visies** formuleren
- Politiek programma **vertalen** in lokale noden en oplossingen
- **Consulteren van de administratie**

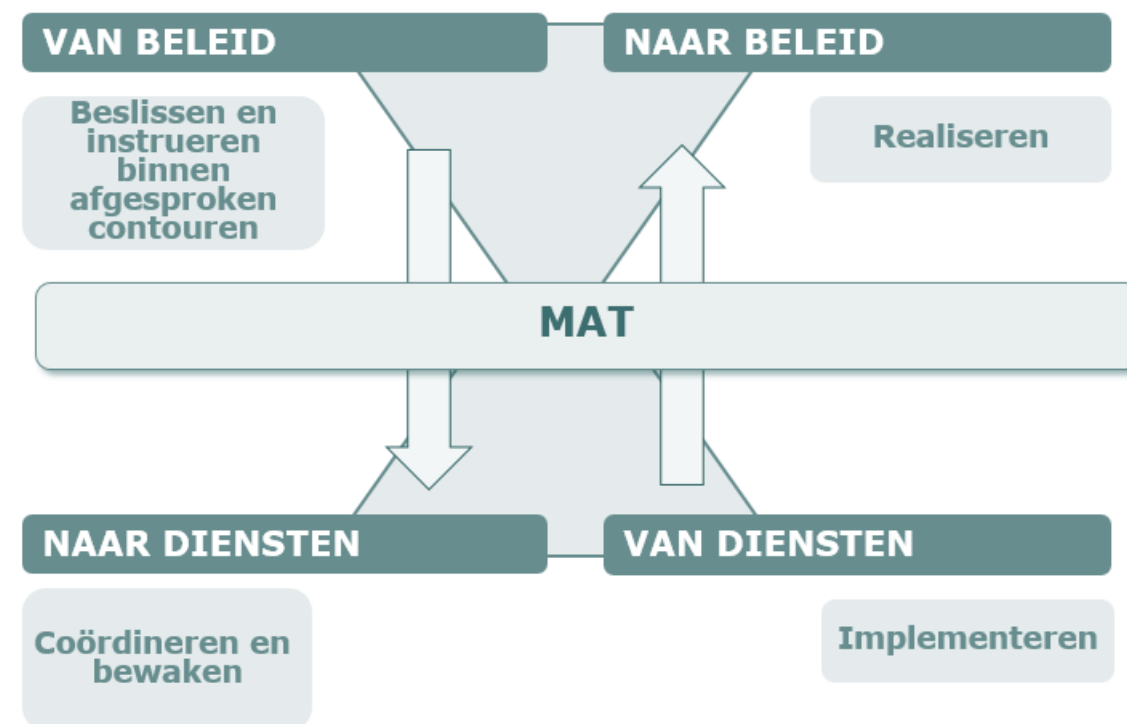


Taken en rollen

Beleidsbepaling

› Taakstelling administratie:

- **AD moet vergaderingen van gemeenteraad en college bijwonen**, instaan voor de **opmaak van de notulen** en de medeondertekening ervan;
- **Inspireren beslissingen** vanuit juridische, bestuurskundige, maatschappelijke invalshoeken;
- Voorgenomen **beleidsbeslissingen toetsen aan wetgeving**;
- Zorgen voor de **duidelijkheid** van beleidsbeslissingen ikv **implementatie**;
- De **doorlooptijd** van beslissingen (periode tussen voorstel-advies-beslissing) bewaken;
- De **inschatting van de tijdsinspanning die CBS verwacht** en deze van de diensten **bepalen**;
- **Vermijden afwijkingen** bepaalde beleid:
 - In vele gevallen wordt om soms minder duidelijke redenen afgeweken het vastgelegd beleid en hangt de beslissing eerder af van andere criteria. Bepalen hoe we hiermee omgaan? Wat indien dit toch gebeurt?

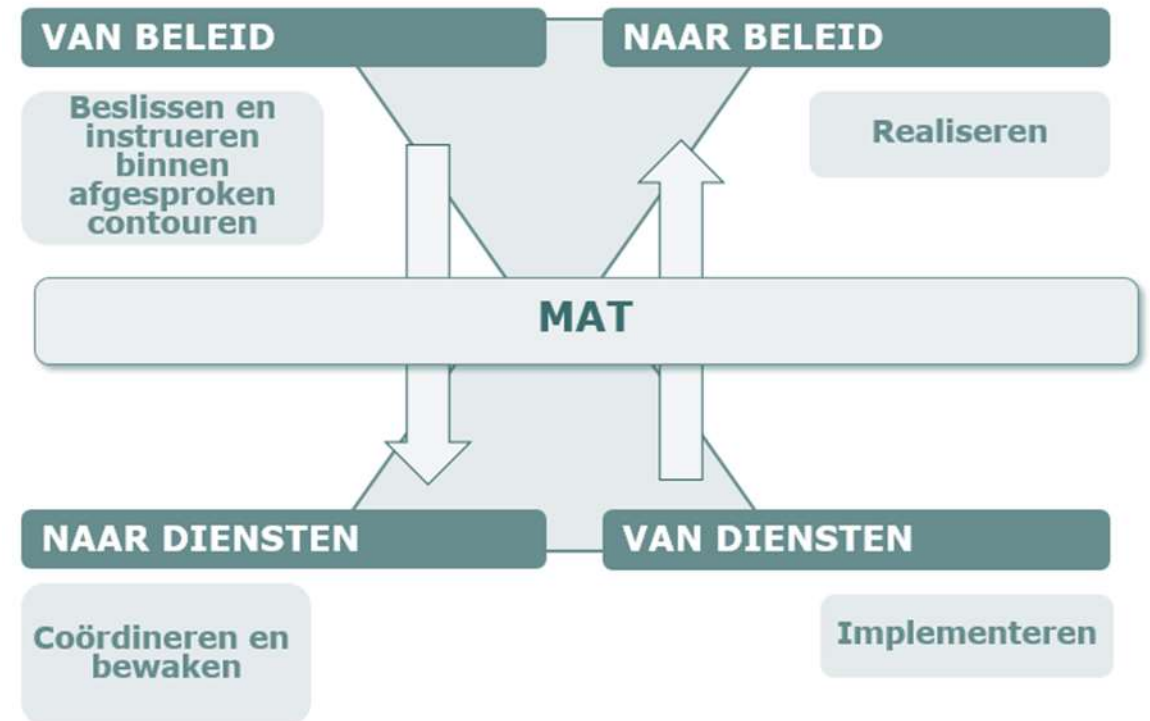


Taken en rollen

Beleidsbepaling

› Taakstelling CBS:

- Het CBS en gemeenteraad/raad voor maatschappelijk welzijn hebben de exclusieve bevoegdheid om te beslissen over de inhoud van een beleid.
- De schepenen maken de maatschappelijke keuzes, de keuzes voor de strategie en de doeleinden, de keuzes van de beleidsinstrumenten en het gebruik van de middelen.
- Het behoort tot het politieke primaat om:
 - de doelstellingen (met inbegrip van de effecten die men wil bereiken bij de doelgroepen of in de maatschappelijke omgeving)
 - de middelen te bepalen
 - de tijdsvolgorde (prioritisering, met inbegrip van het bepalen van de 'negatieve prioriteiten') te kiezen en te specificeren

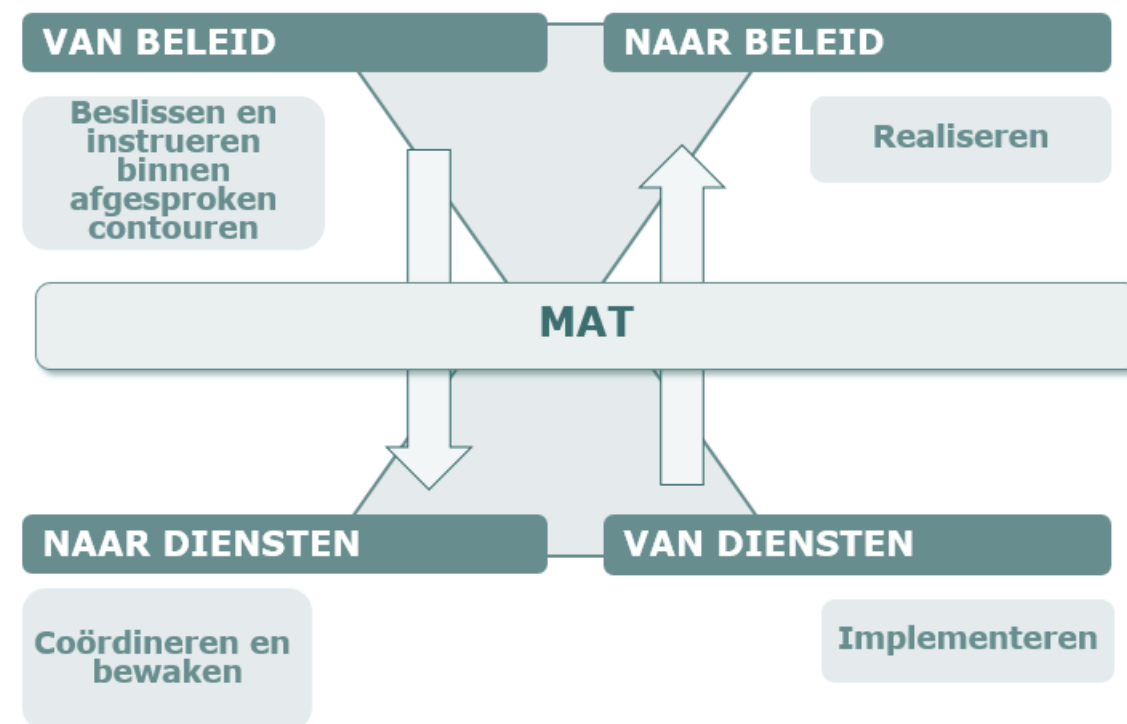


Taken en rollen

Beleidsuitvoering

› Taakstelling administratie:

- De administratie is verantwoordelijk voor de realisatie van de afgesproken doelstellingen en prestaties en voor de efficiënte en effectieve implementatie van de beleidsmaatregelen.
 - De administratie is verantwoordelijk voor het beheer en de goede werking van de diensten
 - **Communiceren** van beslissingen CBS naar administratie
 - **Projectmatig** uitrollen van beslissingen
 - Opvolgen van de uitvoering van beleidsbeslissingen
 - Bewaken van de **scheiding CBS-administratie**: soms nemen bestuursleden een operationele houding aan in de voorbereiding van operationele taken
 - Bewaken wanneer de **realisatie van beslissingen** in het gedrang komt
 - **Organisatiebeheersing en bedrijfsvoering** garanderen
- 25 ○ Opvolgen, bijsturen, vertalen naar de omgeving... door CBS

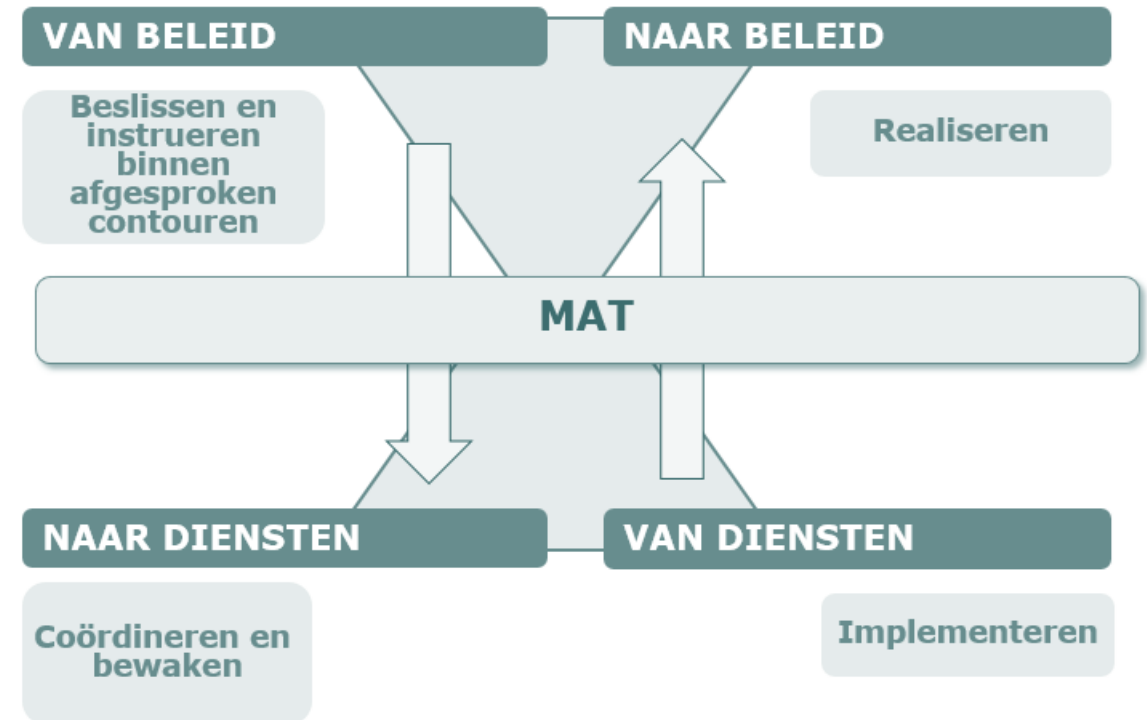


Taken en rollen

Beleidsuitvoering

› Taakstelling CBS:

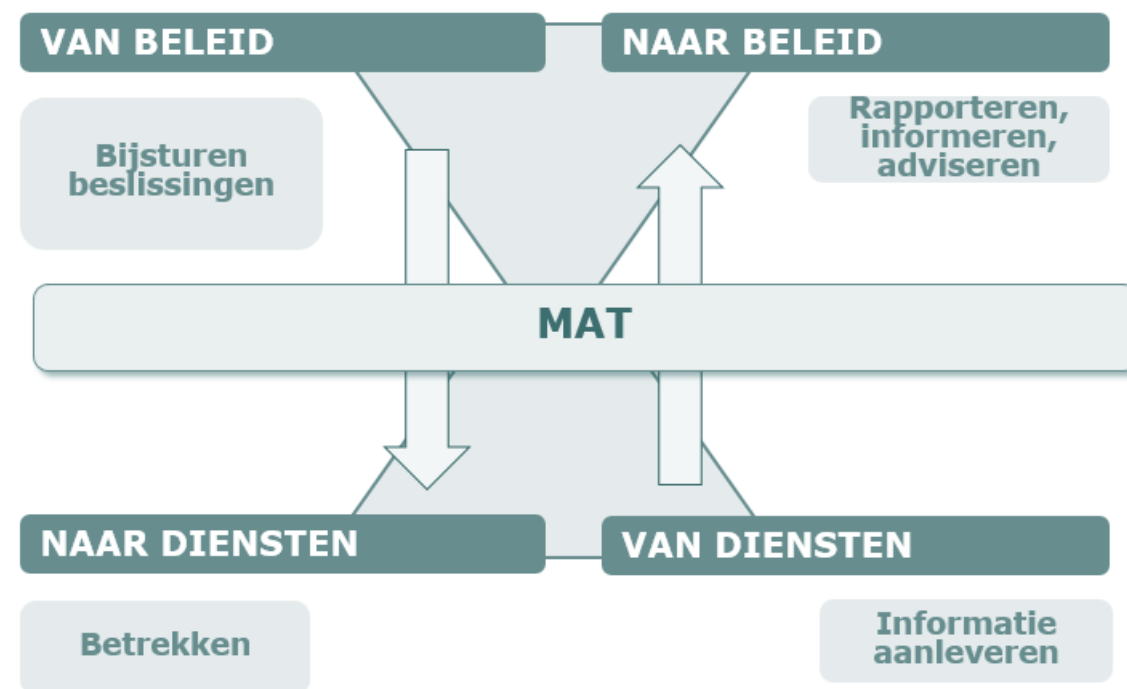
- Opvolgen, bijsturen, vertalen naar de omgeving
- Respecteren van afspraken en contouren
- ...



Taken en rollen

Beleidsvaluatie

- › **Periodiek opvolg en bijsturingsoverleg** genereren ikv meerjarenplan en interne organisatie
- › De **rapportering (tweemaal per jaar) van de voortgang van het meerjarenplan** waarin de werking van het lokaal bestuur en de voortgang van doelstellingen, actieplannen en acties wordt weergegeven. Deze rapportering is een decretale verplichting (art. 257 en 263 DLB).
 - De mate waarin de algemeen directeur ervoor zorgt dat de voortgangsrapportering voldoende gestoffeerd wordt met leesbare beleidsmatige voortgangsinformatie en financiële informatie, zorgt ervoor dat de raadsleden in staat zullen zijn om hun rol als controleorgaan ten opzichte van de uitvoerende macht (college/vast bureau) op te nemen
- › **via de jaarlijkse rapportering van de organisatiebeheersing** aan de raad, de raadsleden in kennis te stellen van de doelstellingen rond organisatiebeheersing, de risico's en de beheersmaatregelen die reeds genomen zijn of die nog in de pipeline zitten. De raad wordt op die manier voor een stuk meegezogen in de interne organisatie van het lokaal bestuur. Deze rapportering is een decretale verplichting (art. 219 DLB);
- › Bijsturen/agere door CBS.



Oefening

- We verdelen ons in 4 groepen
 - Per groep bespreken we de belangrijkste uitdagingen in de samenwerking CBS/VB en MAT in de fase van:
 - Groep 1: beleidsvoorbereiding
 - Groep 2: beleidsbeslissing
 - Groep 3: beleidsuitvoering
 - Groep 4: beleidsevaluatie en bijstellingen
 - We formuleren per groep een 3 tal werkpunten + oplossing voor volgende legislatuur
 - We koppelen finaal terug aan de volledige groep





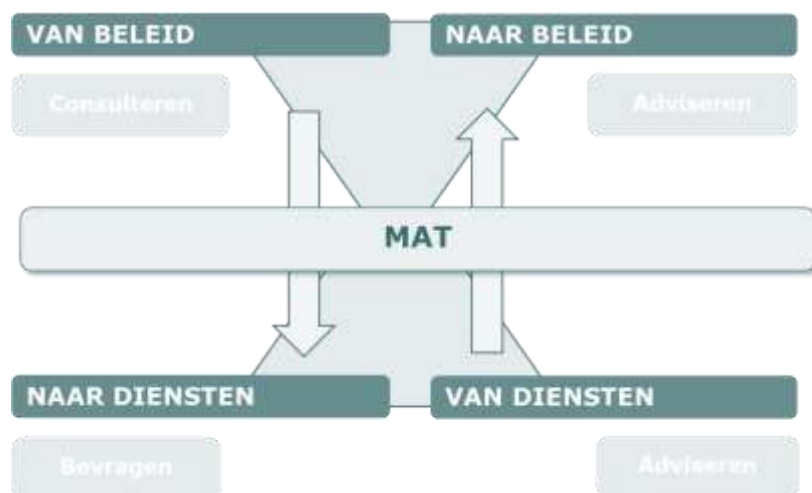
Aan de slag: wederzijdse verwachtingen doorheen de beleidscyclus

Iedere groep denkt binnen de fase van de cyclus na over en doet voorstellen op vlak van...

Strategische vraag

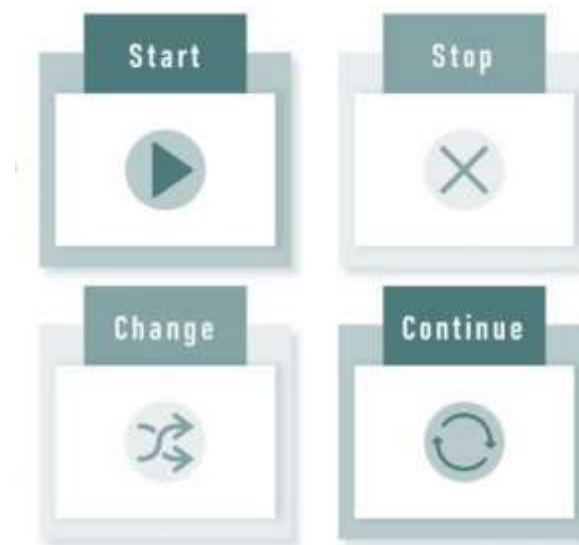
Taakstelling MAT en CBS/VB?

Wat verwachten we van elkaar in deze stap?



Operationele vraag

Welke concrete zaken moeten we:



Richtvragen voor de oefening

- Is het duidelijk voor welke dossiers/projecten advies van het MAT wenselijk/nodig is? Wat ontbreekt er?
- Weten we wanneer (tijdstip) het advies wenselijk is/gevraagd wordt/gegeven wordt?
- Is het duidelijk wie het initiatief moet nemen m.b.t. de adviesvraag? Proactief door administratie of reactief op vraag van beleid?
- Gaan we voldoende kritisch om met adviezen van externen?
- Moet er nog meer uniformiteit in adviezen worden gebracht? Wat ontbreekt? Wat kan beter?
- Behoeven beleidsbeslissingen soms meer duidelijkheid om implementatie succesvol te laten zijn?
- De doorlooptijd van beslissingen (periode tussen voorstel-advies-beslissing) duurt miss soms lang, welke oplossingen zie je?
- Er is soms een 'gap' tussen de inschatting van de tijdsinspanning die CBS verwacht en deze van de diensten. Kan dit worden vermeden?
- Nemen bestuursleden soms operationele houding aan in de voorbereiding van operationele taken? Wat willen we anders zien?
- Wordt er tijdig aangekaart als de realisatie van beslissingen in het gedrang komt? Wie moet deze rol tot signalisatie opnemen?
- ...

2. Rollen en taken in de bedrijfsvoering

- Naast rollen en verwachtingen in beleidscyclus ook belangrijk goeie afspraken te maken inzake de samenwerking op vlak van het **dagelijks aansturen van de organisatie**
 - **Taakstelling MAT conform decreet**
 - bewaakt de eenheid in de werking, de kwaliteit van de organisatie en de werking van de diensten, alsook de interne communicatie, overeenkomstig het organisatiebeheersingssysteem,
 - Focus ligt op de aansturing op organisatieniveau & het uitdragen van een organisatiecultuur
 - **Delegaties**
 - Delegeren van taken van de politiek naar de administratie
 - Personeel (vb. aanstelling personeel)
 - Financieel (vb. delegatie aankopen en overheidsopdrachten)
 - Handtekening (vb. delegatie ondertekenen briefwisseling, akten, etc)

Delegatie van bevoegdheden: vraag via Mentimeter

- Welke bevoegdheden worden in jouw bestuur gedelegeerd van CBS naar algemeen directeur of managementteam?



Wat nemen we op in de afsprakennota?

- Aangezien de afsprakennota aangepast moet worden wanneer een delegatie wijzigt voorstel om:
 - Enkel de wijze waarop bevoegdheden uitgeoefend moeten worden, de rapportering en de principes op te nemen
 - Verwijzen naar de betreffende delegatiebesluiten

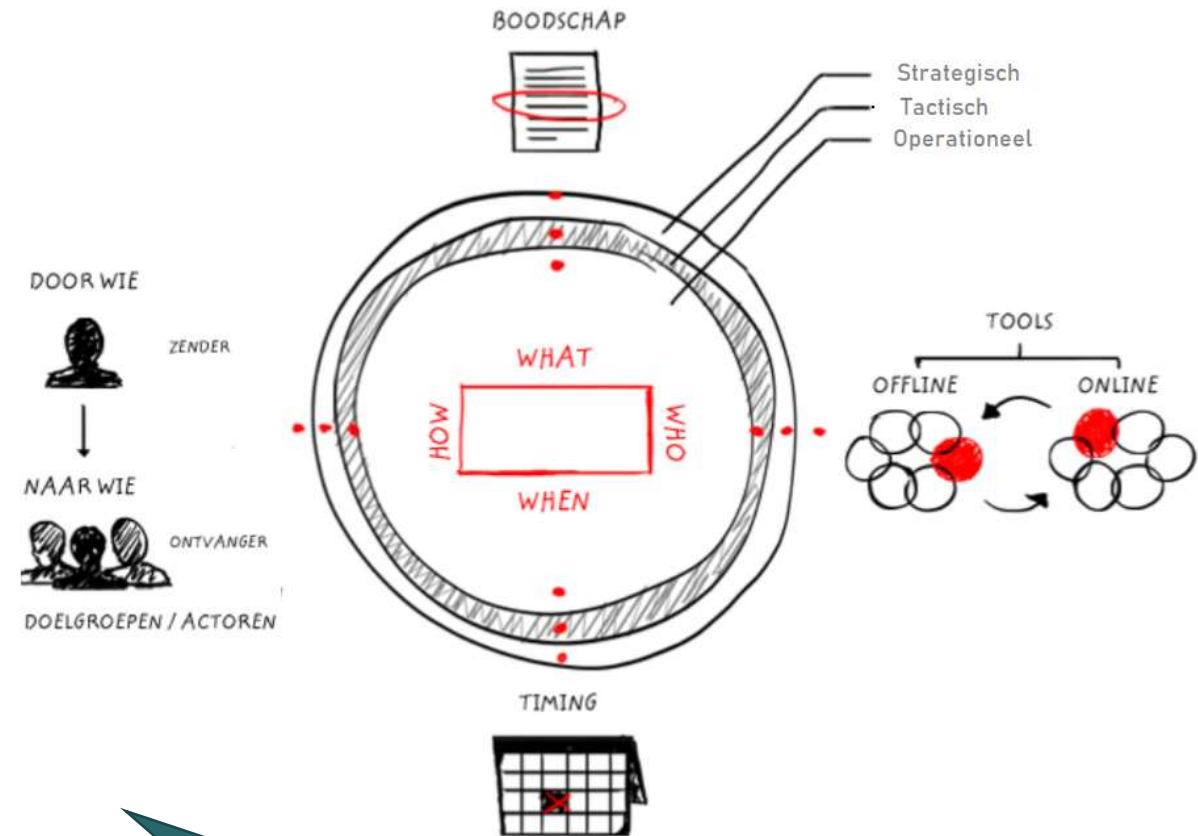
Voorwaarden voor een goede samenwerking

- › 5 voorwaarden voor effectief en krachtige samenwerking tussen een MAT en het CBS/VB/...:



3. Communicatie

- Voor een vlotte werking van de organisatie en gestroomlijnde samenwerking is het belangrijk dat:
 - administratie en bestuur met elkaar zoveel mogelijk gestructureerd communiceren, om ad hoc interferenties tot een minimum te beperken.
 - Een structurele en gestructureerde communicatiestructuur verzekert goede topdown als bottom-up communicatie.
- Er is nood aan duidelijke werkafspraken in de communicatie tussen de diverse actoren in het bestuur
 - Een duidelijk overzicht van zowel de structurele overlegmomenten als de tijdelijke en transversale overlegmomenten binnen de organisatie



Aandacht voor
samenwerking,
vertrouwen, dingen
durven uitspreken, open
cultuur, ...



3. Communicatie

- › Zorg voor regelmatige rapportering en interne en open communicatie
 - Dit kan de vertrouwensrelatie tussen mandatarissen en personeelsleden versterken
 - Voorbeelden van werkpunten:
 - “Schepen X benadert individuele ambtenaren voor complexe dossier zonder medeweten leidinggevende”
 - “MAT beslissingen sijpelen niet door naar CBS”
 - “MAT beslissingen worden niet in de organisatie geduid”
 - “In complexe projecten waar meerdere CBS leden en diensten betrokken zijn ontbreekt uniforme communicatie en projecteigenaarschap”
 - “In het MAT durf ik mijn mening niet vertolken want het zijn steeds dezelfde leden die de bovenhand halen”
 - ...

3. Communicatie

➤ Aandachtspunten:

- De organisatie informeert het CBS/VB proactief over belangrijke nota's, dossiers,...
- CBS/VB leden stellen vragen die duidelijk en redelijk zijn en dat ze de normale werking van de diensten niet in het gedrang brengen
- CBS/VB leden respecteren de geijkte kanalen en communicatielijn (cfr. structuur)
- Het CBS/VB formuleert tijdens de vergaderingen duidelijke en gemotiveerde besluiten & standpunten
- Personeelsleden zorgen voor een tijdig en correct antwoord en volgen de geijkte communicatielijnen
- Rapporteert projecten periodiek op CBS/VB en MAT
- Zowel regels inzake interne als externe communicatie worden opgemaakt
 - externe communicatie van beleidsbeslissingen is een prerogatief van het college: personeelsleden zelf kunnen geen externe communicatie organiseren zonder het fiat van het bestuur
 - Wie communiceert welke beslissing/keuze wanneer via social media, pers, website, etc
- Voorzien in periodiek overleg tussen CBS/VB en MAT
 - Cyclus meerjarenplanning
 - Beleidsvoering

Voorwaarden voor een goede samenwerking

- › 5 voorwaarden voor effectief en krachtige samenwerking tussen een MAT en het CBS/VB/...:





4. Werkafspraken

- In dit onderdeel wordt de focus gelegd op enkele praktische werkafspraken om de samenwerking tussen CBS en MAT te versterken/bestendigen denken we maar aan:
 - Proces van agendavorming
 - Digitaal goedkeuren agendapunten
 - Proces rapportering en monitoring
 - Timings en vergaderhygiëne
 - ...
- Belangrijk goed af te bakenen wat op te nemen in de huishoudelijke reglementen en wat mee te nemen in de afsprakennota. Finaal moeten beiden elkaar kunnen versterken.

Voorwaarden voor een goede samenwerking

- › 5 voorwaarden voor effectief en krachtige samenwerking tussen een MAT en het CBS/VB/...:



5. Werken aan een sterk team



Lencioni model	Zwak team	Sterk team
Resultaat	Weinig aandacht voor	Gericht op
Verantwoordelijkheid	Vermijden	Nemen
Betrokkenheid	Gebrek aan	Sterke
Conflicten	Angst voor	Aangaan constructieve dialoog
Vertrouwen	Gebrek aan	Onderling



5. Werken aan een sterk team

- Individuen vormen samen een groep maar een groep individuen is geen team
- In een team
 - Vullen de diverse teamleden, met elk een eigen kennis, deskundigheid en rol in het team, elkaar aan en versterken ze mekaar
 - In een goed functionerend team worden diverse kwaliteiten en expertises samengebracht en worden ook diverse teamrollen vertegenwoordigd
 - ➔ Niet steeds het geval! Elkaar leren kennen is een eerste stap naar teamwerk.
- Belang van goeie tandem burgemeester/voorzitter vast bureau & Algemeen directeur



Werken op de randvoorwaarden is...

- Niet enkel oefening voor besturen waar het fout loopt...
... maar ook voor besturen die de goede samenwerking willen versterken
- Een oefening bij de start van de legislatuur...
... maar tevens te voeren tussentijds bijvoorbeeld na 3 jaar (evaluatie/bijsturing),...
- Een continue proces van overleg, bijsturen, aanpassen,...
 - Bouw een evaluatiestructuur in
 - Rol AD en burgemeester/voorzitter VB cruciaal
 - Voorzie mechanismes bij inbreuken op afspraken



De afsprakennota staat niet alleen...

- Andere tools op de samenwerking te versterken:
 - Organisatiebeheersingsysteem
 - Deontologische code voor mandatarissen
 - Het huishoudelijk reglement van het college en dat van het vast bureau



Beleidsdag

Doel

1. Dag waarop we MAT en CBS leden samenbrengen
2. Interactieve sessie waarin we vooraf bepaalde topics uit voorgaande bevraging verder uitdiepen
3. Deelnemers leren mekaar als individuele, groep en team kennen en wederzijdse verwachtingen scherp stellen
4. We werken op een inspirerende locatie
5. Ongedwongen (lunch, drink, wandeling,...) maar wel resultaatgericht: voeden van de afsprakennota



Vertalen resultaten beleidsdag in afsprakennota

Afsprakennota

**Managementteam –
schepencollege/vast bureau**



1 Inhoud

1	Inleiding en juridische context.....	3
2	Doelstellingen in de toekomstige samenwerking	4
2.1	Gedeelde waarden en normen	4
2.1.1	Betrouwbaar	4
2.1.2	Respectvol	5
2.1.3	Deskundig.....	5
2.1.4	Oplossingsgericht.....	6
2.1.5	Integer	6
2.1.6	Efficiënt en effectief	7
2.2	Heldere rollen en verantwoordelijkheden in de beleidscyclus	8
2.2.1	Rollen en verantwoordelijkheden	8
2.2.2	Beleidsvoering	9
2.3	Vlotte communicatie en rapportering	13
2.3.1	Communicatie- en overlegstructuren	13
2.3.2	Zittingen van het CBS/VB	16
3	Delegatie.....	17
4	Evaluatie en bijsturing van de afsprakennota	17