



Afsprakennota

(art. 171 § 2 van het decreet lokaal bestuur van 22 december 2017)

Partnership politiek en ambtelijk
management

Samenwerken is de boodschap
(versie 7 mei 2020)

Gemeente en OCMW Ranst
Gustaaf Peetersstraat 7
2520 Ranst
Tel.: 03 485 79 69
E- mail: inforanst.be

I Inleiding 3

1 Algemeen doel 3

2 Algemene uitgangspunten 4

II Deontologie 5

1 Op een deontologisch verantwoorde manier samenwerken 5

2 Concrete afspraken – voorbeelden 5

III Taakaflijning tussen bestuur en administratie 6

1 Politiek – administratie 6

2 Managementteam onder leiding van de algemeen directeur 6

3 Diensten 6

4 Overleg managementteam – college van burgemeester en schepenen / vast bureau 7

IV Beleidscyclus (beleidsvoering) 9

1 Uitgangspunten voor beleidsvoering 9

2 Beleidsvoorbereiding 9

2.1 Meerjarenplan en jaarlijks budget 9

2.2 Budgetwijziging – interne kredietaanpassing – aanpassing ramingen 10

2.3 Dossiervoorbereiding 11

2.4 Beleidsbepaling 11

2.5 Beleidsuitvoering 11

2.6 Beleidsevaluatie 12

V Overleg en communicatie 131

1 Overleg 131

1.1 Managementteam 131

1.2 Feedback infovergadering college van burgemeester en schepenen / vast bureau 11

1.3 Afdelings- en dienstgebonden overleg 11

1.4 Dynameeting 12

1.5 Bijkomende overlegmomenten met ondergeschikte en nevenschikte besturen 12

2 Communicatie 12

2.1 Externe communicatiekanalen 12

2.2 Interne communicatiekanalen 12

VI Omgangsvormen tussen bestuur en ambtelijke organisatie 13

1 Bestuur 13

2 MAT 13

3 Interactie van burgemeester en schepenen / vast bureau en ambtelijke organisatie **13**

4 Voorbereiding van college van burgemeester en schepenen / vast bureau **14**

VII Samenwerking tussen bestuur en ambtelijke organisatie 15

1 Strategische planning **15**

2 Operationele planning **15**

3 Projectmatig werken **15**

4 Integratie college van burgemeester en schepenen / vast bureau en ambtelijke organisatie **15**

5 Gedelegeerde bevoegdheden aan de AD **16**

6 Organisatiebeheersing **16**

6.1 Afspraken met betrekking tot taken van het MAT **16**

6.2 Afspraken met betrekking tot personen en HRM **17**

6.3 Afspraken met betrekking tot financieel beheer **17**

6.4 Afspraken met betrekking tot ICT **18**

VIII Evaluatie, bijsturing, toepassing 18

I Inleiding

De opmaak van een afsprakennota zoals voorzien in art. 171 § 2 van het decreet lokaal bestuur van 22 december 2017 kadert in het streven naar een efficiënte werking van de organisatie – organisatiebeheersing. Specifiek maakt de afsprakennota deel uit van het belanghebbendenmanagement. Belanghebbenden zijn de organisaties en individuen waarmee een organisatie rekening houdt om een effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere organisatie uit te bouwen. De belanghebbenden zijn zowel intern als extern. De mate waarin een organisatie rekening houdt met en tegemoetkomt aan de verwachtingen van interne en externe belanghebbenden, bepaalt mee hoe effectief zij is of kan zijn.

De politieke organen spelen een specifieke rol in de werking van een lokaal bestuur. Een goede samenwerking tussen enerzijds de algemeen directeur en het managementteam en anderzijds de politieke organen is essentieel voor die werking. Het is belangrijk dat er bij het begin van de legislatuur een dialoog is tussen administratie en mandatarissen over ieders opdrachten, zodat de samenwerking vlot verloopt en er een terugvalbasis met concreet omschreven rollen is wanneer de samenwerking minder vlot verloopt. De afsprakennota is daarvoor een instrument.

De politieke organen moeten beslissingen nemen. Om dat goed te kunnen doen, moeten ze optimaal voorbereid zijn door de administratie. Bovendien moeten die beslissingen goed genotuleerd worden, zodat ze uitgevoerd en opgevolgd kunnen worden.

De afsprakennota omschrijft de opdrachten van administratie en politieke actoren en hun onderlinge relatie. Het is een referentiekader voor de dagelijkse werking.

In de tekst wordt met de term bestuursorganen verwezen naar de organen naast burgemeester en voorzitters opgenomen in art. 171 § 2 van het decreet lokaal bestuur.

Art. 171 § 2 Ten minste na iedere volledige vernieuwing van de gemeenteraad sluit de algemeen directeur mede namens het managementteam een afsprakennota met het college van burgemeester en schepenen, met de burgemeester, met het vast bureau, met de voorzitter van het vast bureau, met het bijzonder comité voor de sociale dienst en met de voorzitter van het bijzonder comité voor de sociale dienst over de wijze waarop de algemeen directeur en de overige leden van het managementteam met het college van burgemeester en schepenen, de burgemeester, het vast bureau, de voorzitter van het vast bureau, het bijzonder comité voor de sociale dienst en de voorzitter van het bijzonder comité voor de sociale dienst samenwerken om de beleidsdoelstellingen te realiseren, en over de omgangsvormen tussen bestuur en administratie.

In de afsprakennota wordt bepaald op welke wijze de algemeen directeur de bevoegdheden uitoefent die aan hem zijn gedelegeerd door het college van burgemeester en schepenen overeenkomstig artikel 57 en door het vast bureau overeenkomstig artikel 85 van het decreet lokaal bestuur van 22 december 2017.

1 Algemeen doel

We kiezen voor een hogere kwaliteit en professionaliteit van de gemeentelijke dienstverlening. Daartoe evolueren we van politici als beleidsmakers en ambtenaren als uitvoerders naar een gezamenlijk bestuursteam waarin ieder zijn specifieke rol vervult.

In deze afsprakennota wordt duidelijk aangegeven:

- op welke wijze de algemeen directeur en met hem de overige leden van het managementteam met het college van burgemeester en schepenen, de burgemeester, het vast bureau, de voorzitter van het vast bureau, het bijzonder comité voor de sociale dienst en de voorzitter van het bijzonder comité voor de sociale dienst samenwerken om de beleidsdoelstellingen te realiseren;
- welke omgangsvormen gelden tussen bestuur en administratie.

Het bedoelde partnerschap tussen bestuur en administratie is een middel om de visie en de missie van de gemeente te realiseren en vormt geen doel op zich. De 'spelregels' zoals omschreven in deze afsprakennota vormen een basisvoorwaarde in het streven naar modern overheidshandelen.

2 Algemene uitgangspunten

De bestuursorganen maken met de algemeen directeur – en met hem de leden van het managementteam – de hiernavolgende afspraken over de onderlinge samenwerking vanaf de goedkeuring van de afsprakennota tot en met 31 december 2025.

De bestuursorganen en de algemeen directeur en de leden van het managementteam zullen met elkaar als volwaardige partners, ieder met zijn specifieke taak en verantwoordelijkheid, loyaal samenwerken.

Alle partners zullen in hun wederzijdse samenwerking:

- respect opbrengen voor de prerogatieven van de gemeenteraad / raad voor maatschappelijk welzijn;
- respect opbrengen voor de beslissingsbevoegdheid van de verkozen mandatarissen;
- respect opbrengen voor de beleidsvoorbereidende en uitvoerende opdracht van de ambtenaren;
- respect opbrengen en grenzen respecteren tussen de beleidsbepalende functie van de beleidsorganen en de operationele taken van de ambtenaren.

De hiernavolgende afspraken kaderen in de strategische nota van het meerjarenplan, goedgekeurd in de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn van 16 december 2019, dat voornoemde partners opmaakten voor de nieuwe legislatuur (2019-2024) en het algemeen beleidsprogramma goedgekeurd in de gemeenteraad van 28 januari 2019. Deze strategische nota met de beleidsdoelstellingen voor het extern en intern te voeren beleid vormt de basis voor de werking van de organisatie.

De bestuursorganen en de leidinggevende ambtenaren werken samen aan een kwalitatieve dienstverlening en springen zuinig, effectief en efficiënt om met de beschikbare middelen. Het gemeentebestuur engageert zich om voldoende middelen, in de ruime betekenis van het woord, ter beschikking te stellen voor de uitvoering van de opdracht.

Bij alle beleidsinitiatieven, voortvloeiend uit de missie en de visie van de gemeente, zullen de volgende beginselen de leidraad vormen:

- menselijk, eerlijk, verantwoordelijk en duurzaam handelen;
- realisme in beleidsbepaling, planning en uitvoering;
- voorzien in voldoende middelen – opdrachten formuleren in functie van de mogelijkheden;
- efficiënte en resultaatgerichte uitvoering;
- hoge kwaliteitsstandaarden voor de dienstverlening;
- klantgerichte aanpak;
- openbaarheid van bestuur;
- respect voor de wetgeving en de beginselen van behoorlijk bestuur;
- modern personeelsmanagement;
- gezond financieel beleid;
- cyclus van continue verbetering van beleid en dienstverlening – organisatiebeheersing.

II Deontologie

1 Op een deontologisch verantwoorde manier samenwerken

Het gemeentedecreet legt, naast de in het decreet opgenomen bepalingen over de rechten en plichten van politici en personeelsleden, uitdrukkelijk de verplichting op om een deontologische code vast te leggen voor de gemeenteraad / raad voor maatschappelijk welzijn, voor het college van burgemeester en schepenen / vast bureau en voor het personeel.

De gedragsregels afgesproken voor de onderlinge samenwerking tussen de beleidsorganen en personeelsleden moeten in overeenstemming zijn met de deontologische codes van de respectievelijke betrokken partijen.

2 Concrete afspraken – voorbeelden

Rekening houdend met de deontologische codes worden de volgende afspraken gemaakt:

- de personeelsleden zorgen ervoor dat de leden van alle bestuursorganen tijdig en correct de informatie verkrijgen die nodig is voor het nemen van de voorgelegde beslissingen en/of de informatie waarnaar ze gevraagd hebben;
- de personeelsleden worden tijdig en correct geïnformeerd over genomen beleidsbeslissingen en toezeggingen, zodat ze hun rol correct en tijdig kunnen opnemen;
- de personeelsleden zorgen voor een correcte, tijdige en volledige uitvoering van de genomen beslissingen;
- de beleidsverantwoordelijken stellen voldoende middelen ter beschikking zodat de taken naar behoren uitgevoerd kunnen worden;
- reglementen worden opgesteld, toegepast en geïnterpreteerd in het algemeen belang en worden niet op basis van individuele situaties aangepast;
- de administratie en de bestuursorganen respecteren elkaars bevoegdheden – zo is de allocatie van taken aan de medewerkers een exclusieve bevoegdheid van de algemeen directeur en de afdelingshoofden.

III Taakaflijning tussen bestuur en administratie

1 Politiek – administratie

1.1 Politiek

Er wordt van politici verwacht dat zij een visie ontwikkelen en sturend zijn ten aanzien van de ontwikkelingen in de samenleving. Dat betekent dat zij niet alleen maar beslissen over dossiers die op tafel verschijnen, maar dat zij toekomstgericht en vanuit een inhoudelijke en globale visie besturen.

Van de personeelsleden wordt verwacht dat zij mondig meedenken over de eigen organisatie, op de juiste manier beleidsvoorbereidend werk leveren en loyaal uitvoering geven aan de genomen beslissingen. Dat alles met respect voor het primaat van de politiek.

1.2 Administratie (algemeen directeur en managementteam)

- 1 Voert het dagelijks management van de ambtelijke organisatie.
- 2 Staat in voor beleidsvoorbereiding, beleidsuitvoering en voorbereiding van de evaluatie van de uitvoering van de genomen beslissingen aan de hand van het meerjarenplan en het jaarlijks budget.
- 3 Voert de genomen beleidsbeslissingen uit.
- 4 Legt verantwoording af aan de politieke organen.

2 Managementteam onder leiding van de algemeen directeur

Het managementteam is verantwoordelijk voor de sturing van de organisatie door het continu ontwikkelen en toepassen van managementmethodes overeenkomstig de missie en visie van het aangemaakte bestuur. Die missie en visie zijn goedgekeurd bij de vaststelling van het meerjarenplan 2020 – 2025.

Het managementteam ondersteunt de coördinatie van de geïntegreerde gemeentelijke afdelingen/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 geïntegreerde afdelingen/diensten, alsook de interne communicatie en de organisatiebeheersing.

Het managementteam zal de bepalingen van het decreet lokaal bestuur integreren in de dagelijkse werking. We verwijzen in het bijzonder naar art. 171 § 4, dat een 'menukaart' aanreikt voor de werking van het managementteam.

Overeenkomstig art. 171 § 4 van het decreet lokaal bestuur zorgt de algemeen directeur in overleg met het managementteam voor het opstellen van:

- het voorontwerp van het organogram;
- het voorontwerp van de rechtspositieregeling van het personeel;
- het voorontwerp van de beleidsrapporten en de opvolgingsrapportering;

- de inventaris.

3 Diensten

De diensten staan onder de leiding van de afdelingshoofden en de diensthoofden, die vervolgens onder de leiding staan van de algemeen directeur, die op zijn beurt verantwoording dient af te leggen aan het college van burgemeester en schepenen / vast bureau en de gemeenteraad / raad voor maatschappelijk welzijn. De diensten engageren zich om met wederzijds respect en openheid samen te werken teneinde de doelstellingen, de missie en de visie van het gemeentebestuur te realiseren.

4 Overleg managementteam – college van burgemeester en schepenen / vast bureau

Het college van burgemeester en schepenen / vast bureau en het managementteam komen samen in het kader van de decretale taken van het managementteam. Als voorbeelden kunnen worden aangehaald: organisatiebeheersing, de opmaak van de rechtspositieregeling, voorbereiding van de opmaak van de beleids- (of strategische nota) en de financiële nota, bespreking van de voortgang van de beleidsdoelstellingen in het kader van de beheerscontrole ...

IV Beleidscyclus (beleidsvoering)

1 Uitgangspunten voor beleidsvoering

Het college van burgemeester en schepenen / vast bureau is de motor van het proces van beleidsvoering in de gemeente. Die motorfunctie veronderstelt dat men de positie van de gemeenteraad / raad voor maatschappelijk welzijn en het bijzonder comité voor de sociale dienst respecteert en goede afspraken maakt met het managementteam over de principes van beleidsvoorbereiding, beleidsbepaling, beleidsuitvoering en beleidsevaluatie.

Personeelsleden en politici onderschrijven samen het principe van de beleids- en beheerscyclus. Concreet betekent dit dat in het kader van een strategische planning vooreerst de beleidsdoelstellingen worden bepaald.

Vervolgens worden de beleidsdoelstellingen vertaald in actieplannen en acties die effectief worden uitgevoerd. Die acties zullen worden gekoppeld aan een budget en aan verantwoordelijken. Tot slot worden de acties financieel en operationeel opgevolgd via regelmatige rapportering en worden ze aan de hand van een evaluatie bijgestuurd in functie van de behaalde resultaten. Indien nodig worden de beleidsdoelstellingen bijgesteld en worden de actieplannen en acties aangepast.

Het principe van organisatiebeheersing wordt aanvaard voor de goede werking van het bestuur. Het algemene kader organisatiebeheersing wordt vastgesteld door de algemeen directeur, na overleg met het managementteam. Het algemene kader van het interne controlesysteem is onderworpen aan de goedkeuring van de gemeenteraad / raad voor maatschappelijk welzijn. Het werd goedgekeurd in de zittingen van 18 maart 2019.

Het kader organisatiebeheersing bepaalt op welke wijze de interne controle wordt georganiseerd, met inbegrip van de te nemen controlemaatregelen en -procedures, de aanwijzing van de personeelsleden die ervoor verantwoordelijk zijn en de rapporteringsverplichtingen van de personeelsleden die bij het systeem van organisatiebeheersing betrokken zijn.

Het interne controlesysteem beantwoordt minstens aan het principe van functiescheiding waar mogelijk en is verenigbaar met de continuïteit van de werking van de diensten.

2 Beleidsvoorbereiding

2.1 Meerjarenplan en jaarlijks budget

Bij het begin van de legislatuur en uiterlijk *tegen 31/12/2019* maken de beleidsverantwoordelijken een strategische nota van het meerjarenplan op voor de volledige legislatuur. Het college van burgemeester en schepenen / vast bureau maakt het ontwerp van het meerjarenplan, bestaande uit een strategische en financiële nota, alsook de toelichting bij het meerjarenplan. Het ontwerp komt tot

stand op basis van een voorontwerp opgemaakt door de algemeen directeur / financieel directeur in overleg met het managementteam. Het college / vast bureau en het managementteam treden daarbij elk afzonderlijk op als een collegiaal orgaan.

De leden van het managementteam zorgen ervoor dat de inhoud van de strategische nota van het meerjarenplan en de tussentijdse aanpassingen voldoende bekend zijn bij de personeelsleden van hun afdeling/dienst.

2.2 Meerjarenplanwijzigingen – verschuiven van kredieten

In de loop van het dienstjaar kan het nodig zijn bepaalde plannen bij te sturen. Dat kan tot gevolg hebben dat het meerjarenplan moet worden bijgesteld.

Als een aanpassing van het meerjarenplan vereist is, gelden dezelfde afspraken als bij de opmaak van het meerjarenplan (cf. punt 2.1). Het aantal aanpassingen van het meerjarenplan wordt beperkt tot maximum 1 à 2 per jaar. Het tijdstip hangt af van de noden.

De eenvoudigste manier om budgetten aan te passen, zit op het niveau van de ramingen. Voor aanpassingen aan de ramingen is geen goedkeuring van het college van burgemeester en schepenen / vast bureau of de gemeenteraad / raad voor maatschappelijk welzijn vereist. Het kan via een eenvoudigere ambtelijke procedure geregeld worden.

Alle aanpassingen van ramingen worden in principe decentraal ingebracht door de diensten of – indien wenselijk – door de financiële dienst in overleg met de betrokken dienst.

De dienst die eigenaar is van het budget, beoordeelt zelf of overleg hierover met de betrokken schepenen wenselijk is. Als de dienst het wenselijk acht, wordt voorafgaand aan de inbreng van de wijziging met de schepenen overlegd.

Als het een verschuiving tussen ramingen van twee verschillende of meerdere diensten betreft, dienen de verschillende diensten ermee akkoord te gaan. De dienst die een budgettekort heeft, overlegt hierover met de dienst waarvan budget verminderd wordt. Als de dienst het wenselijk acht, wordt de betrokken schepenen op de hoogte gebracht. De bevoegde schepenen kan aan elke dienst vragen om op de hoogte gebracht te worden van elke verschuiving binnen zijn/haar bevoegdheid.

De financiële dienst brengt de verschuivingen tussen verschillende diensten in. Deze inbreng houdt geen beoordeling in van de opportuniteit van de wijziging.

2.3 Beleidsvoorbereiding

De beleidsvoorbereiding gebeurt door de bevoegde afdelingen/diensten in samenspraak met de functioneel bevoegde schepen. Bij de beleidsvoorbereiding baseren de afdelingen/diensten zich op de strategische nota van het meerjarenplan en op de jaarlijkse beleidsnota van het budget.

De beleidsvoorbereiding gebeurt door de afdelingen/diensten, rekening houdend met de volgende punten:

- de personeelsleden zijn mede verantwoordelijk voor het aanbrengen van ideeën, het aanreiken van diverse mogelijkheden en alternatieven en het toetsen van de haalbaarheid ervan op financieel, juridisch en organisatorisch vlak;
- de nodige adviezen (zowel financieel, juridisch als organisatorisch) worden tijdig aangevraagd en ook tijdig geleverd. Het visum van de financieel directeur wordt ook in de fase van de beleidsvoorbereiding opgevraagd;
- de algemeen directeur bepaalt – naast wat in de wetgeving is voorzien – wanneer het advies van het managementteam nuttig en noodzakelijk is. Ook externe adviezen en alle informatie die nuttig kan zijn in de beleidsvoorbereiding, worden tijdig opgevraagd.

De beleidsvoorstellen met financiële consequenties worden vooraf onderworpen aan het visum van de financieel directeur als dat vereist is (cf. beslissing budgethouderschap – organisatiebeheersing).

Elk beleidsvoorstel met organisatorische consequenties en/of personeelsgevolgen wordt voorgelegd aan de algemeen directeur en begeleid met een advies van het afdelings- of diensthoofd.

2.4 Beleidsbepaling

De gemeenteraad / raad voor maatschappelijk welzijn, het college van burgemeester en schepenen / vast bureau en de burgemeester bepalen, elk overeenkomstig hun wettelijke bevoegdheden, het gemeentelijk beleid en nemen de beleidsbeslissingen.

2.5 Beleidsuitvoering

De algemeen directeur en de afdelingen/diensten zijn verantwoordelijk voor een loyale, tijdige en correcte uitvoering van de beleidsbeslissingen.

Personeelsleden vertolken op een loyale en neutrale manier de beleidsbeslissingen van het bestuur naar de burger en naar de andere overheden, ook als zij zelf een andere mening hebben. Zij handelen eveneens volgens de deontologische code.

Als een beleidsbeslissing niet overeenkomstig de afspraken kan worden uitgevoerd, delen de afdelingen/diensten dat onmiddellijk mee aan het college / vast bureau met mededeling van de reden of omstandigheden.

Als een beleidsbeslissing afwijkt van het door de administratie ingediende voorstel, motiveert het college / vast bureau de afwijkende beslissing.

De algemeen directeur zorgt voor de doorstroming van de beleidsvoorstellen van de afdelingen /diensten naar het college / vast bureau en de doorstroming van de beleidskeuzes naar de afdelingen /diensten.

2.6 Beleidsevaluatie

Periodiek zal het college van burgemeester en schepenen / vast bureau, op voorstel van het managementteam, rapporten bespreken van de in de strategische nota geformuleerde beleidsdoelstellingen en acties. Op basis van die rapporten wordt de strategische nota eventueel aangepast. Het managementteam waakt hierbij in het bijzonder over de eenheid in de werking, de kwaliteit van de organisatie, de werking van de afdelingen/diensten en de interne communicatie.

De rapporten zullen niet enkel financieel zijn, maar toetsen ook de naleving van het wettelijke en reglementaire en de principes van efficiëntie en effectiviteit in toepassing van de beleids- en beheerscyclus.

De documenten worden voorbereid door de afdelingen/diensten. Bij de opmaak van de aanpassing van het meerjarenplan voor het volgende dienstjaar bereiden de afdelingen/diensten een evaluatie voor.

De volgende evaluatierapporten worden onder andere voorzien:

- de jaarlijkse evaluatie naar aanleiding van de rekening;
- de rapportering met betrekking tot het visum;
- de opvolgingsrapportering;
- de organisatiebeheersing.

V Overleg en communicatie

1 Overleg

In deze nota is op verschillende plaatsen sprake van overleg.

Essentieel voor het welslagen van een goed samenwerkingskader is de organisatie van een doelgerichte en vlotte interne communicatie.

Het college van burgemeester en schepenen / vast bureau en het managementteam opteren ervoor de gemeentelijke organisatie uit te bouwen vanuit de volgende principes:

- a. een organisatie die open communicatie uitstraalt: open, eerlijk en correct handelen tegenover de burger/cliënt. Luisterbereidheid en dienstvaardigheid moeten samengaan met assertiviteit;
- b. een organisatie die in staat is enerzijds beleidsvoorbereidend werk te verrichten voor het bestuur en anderzijds beslissingen van het bestuur uit te voeren;
- c. een organisatie die als werkgever de medewerkers respecteert en hen actief betreft bij de doelstellingen van de gemeente.

Een structureel en gestructureerd overleg verzekert goede top-down- en bottom-upcommunicatie. De communicatie mag zich niet beperken tot communicatie via e-mail. Effectief overleg is ook noodzakelijk om tot een goede verstandhouding te komen.

Naast het overleg tussen politiek en administratie op verschillende niveaus (afdeling, dienst ...) over het dagelijks bestuur, de beleidsontwikkeling en de controle en het toezicht op de ambtelijke organisatie kan nog melding gemaakt worden van de volgende overlegmomenten.

1.1 Managementteam

Het managementteam kwam al eerder in de tekst aan bod. In het MAT worden afdelingsoverschrijdende thema's besproken. Er wordt gestreefd naar organisatiebreed management.

1.2 Feedback infovergadering college voor burgemeester en schepenen / vast bureau

Na elke vergadering van het college van burgemeester en schepenen / vast bureau vindt een feedback plaats. Daarin worden de beslissingen van het college van burgemeester en schepenen en die van het vast bureau toegelicht door de algemeen directeur. Alle geïnteresseerden zijn welkom. Aangaande afdelingsoverschrijdende onderwerpen is er gelegenheid om vragen te stellen. Dit overleg legt de basis voor het informeren van de organisatie over de genomen beslissingen.

1.3 Afdelings- en dienstgebonden overleg

Het is de opdracht van de **afdelingsverantwoordelijken** om binnen hun afdeling overleg te organiseren. De algemeen directeur en de financieel directeur kunnen indien zij het nodig achten de vergadering bijwonen en/of het verslag opvragen.

Indien noodzakelijk kunnen ook meerdere afdelingen betrokken worden bij dit overleg.

Het is de opdracht van de **dienstverantwoordelijken** om binnen hun dienst overleg te organiseren.

De afdelingsverantwoordelijken worden in kennis gesteld van het dienstgebonden overleg. Als zij het nodig achten, kunnen zij deze vergadering bijwonen en/of het verslag opvragen.

1.4 DynaMeeting

De DynaMeeting is een vergadering waarin minstens een vertegenwoordiger van elke dienst aanwezig is. De vergadering dient als klankbord voor het managementteam. Van de leden wordt ook verwacht dat zij doorgeven en bespreken wat er 'leeft' op de werkvloer. Er worden een vijftal vergaderingen per jaar georganiseerd, de agenda wordt door de deelnemers zelf opgemaakt.

De DynaMeeting wordt bij uitstek gebruikt als een instrument van interne communicatie, waarbij de deelnemende leden geacht worden om verslag uit te brengen over de DynaMeeting op hun respectieve afdelings- en/of dienstoverleg.

Dit orgaan heeft ook de bedoeling om diagonale (over de verschillende diensten heen en niet via hiërarchische structuren) communicatie te bevorderen. Medewerkers worden zo ook mededenkers!

1.5 Bijkomende overlegmomenten met ondergeschikte en nevenschikte besturen

Het managementteam kan bijkomende overlegmomenten organiseren met de administraties van ondergeschikte en nevenschikte besturen, bijvoorbeeld

- politiezone,
- brandweer,
- ...

2 Communicatie

2.1 Externe communicatiekanalen

Het managementteam maakt in samenspraak met het college van burgemeester en schepenen / vast bureau gebruik van externe communicatiekanalen. Het communicatiekanaal en de doelstellingen van de communicatie worden per punt duidelijk afgesproken. De volgende externe communicatiekanalen kunnen worden aangewend:

- website en sociale media;

- gemeentelijk infoblad;
- jaarverslag;
- info- en participatiemomenten bestemd voor derden;
- burgerparticipatie initiatieven;
- pers;
- ...

2.2 Interne communicatiekanalen

De communicatie van het managementteam naar het personeel gebeurt op uniforme en loyale wijze. Het communicatiekanaal en de doelstellingen van de communicatie worden per punt duidelijk afgesproken. De volgende interne communicatiekanalen kunnen worden aangewend:

- intranet;
- interne nota's;
- nieuwsbrief;
- info- en participatiemomenten bestemd voor het personeel (bv. afdelings- en/of dienstoverleg)
- ...

VI Omgangsvormen tussen bestuur en ambtelijke organisatie

Het bestuur en het MAT kiezen ervoor om duidelijke rollen en verantwoordelijkheden af te spreken. Het is de primaire taak van het bestuur om de verwachtingen en doelstellingen helder te formuleren (= wat willen we realiseren?), waarbij de ambtelijke organisatie in overleg met het bestuur de wijze van realiseren opneemt (= hoe gaan we dit realiseren?).

Wederzijdse loyaliteit is het uitgangspunt voor samenwerking tussen het bestuur en de ambtelijke organisatie.

1 Bestuur

- Het college van burgemeester en schepenen / vast bureau bereiden de beraadslagingen en de besluiten van de gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn voor en voeren de besluiten van de raden uit (DLB art. 56 en 84).
- Het college van burgemeester en schepenen / vast bureau beslissen collegiaal. Die collegialiteit zet zich voort in de voorbereiding van dossiers, waarbij proactief de nodige collega's van het college van burgemeester en schepenen / vast bureau worden geraadpleegd. Vele dossiers zijn immers multidisciplinair of hebben belangrijke raakvlakken met andere disciplines/materies.
- De leden van het college van burgemeester en schepenen / vast bureau en hun medewerkers respecteren het bestuursakkoord in hun externe engagementen.

2 MAT

- Het MAT stuurt – onder leiding van de algemeen directeur – de volledige ambtelijke organisatie aan (DLB art. 170). Onder de aansturing van de organisatie wordt zowel het aansturen van de medewerkers verstaan als de wijze waarop de organisatie functioneert.
- De algemeen directeur staat aan het hoofd van het personeel van de ambtelijke organisatie en is bevoegd voor het dagelijkse personeelsbeheer (DLB art. 170).
- Het MAT bewaakt de eenheid in de werking, de kwaliteit en de werking van de organisatie, alsook de interne communicatie (DLB art. 181).
- De algemeen directeur staat in voor de werking van de organisatie bij de voorbereiding, de uitvoering en de evaluatie van het beleid (DLB art. 171). Onder voorbereiding van het beleid wordt onder meer verstaan:
 - acties en voorstellen voorbereiden in het kader van de realisatie van het bestuursakkoord, inclusief een planning om ze te realiseren;
 - meerdere oplossingen uitwerken – en die samen met het college van burgemeester en schepenen / vast bureau evalueren – met het oog op het realiseren van het bestuursakkoord.
- Het MAT stimuleert de medewerkers van de organisatie om participatietrajecten op te zetten en voeling te blijven houden met de Ranstenaar, het maatschappelijk middenveld, belangrijke actoren ... rond de verantwoordelijkheidsdomeinen van de betreffende diensten.
- MAT-leden of hun medewerkers nemen geen engagementen met externe partijen die voorafnames op dossiers of besluitvorming zouden zijn.

3 Interactie college van burgemeester en schepenen / vast bureau en ambtelijke organisatie

- Bestuur en MAT onderhouden korte communicatielijnen waarbij:
 - het MAT-lid het eerste aanspreekpunt is voor de respectievelijke diensten waarvoor zij/hij verantwoordelijk is;
 - een systematische afstemming op gestructureerde wijze wordt georganiseerd tussen de individuele MAT-leden en de respectievelijke leden van het college van burgemeester en schepenen / vast bureau;
 - de MAT-leden de individuele medewerkers of teams van de ambtelijke organisatie rechtstreeks aansturen en hen opdrachten geven; teneinde efficiënt te werken worden afspraken gemaakt tussen de MAT-leden en hun respectieve schepenen omtrent overleg en samenwerking met de teams;
 - het bepalen en wijzigen van prioriteiten gebeurt in samenspraak tussen het bestuur en MAT;
 - de leden van het college van burgemeester en schepenen / vast bureau de woordvoerders van het beleid zijn. Het MAT maakt indien nodig, wenselijk en steeds in samenspraak met het college van burgemeester en schepenen / vast bureau gebruik van de externe communicatiekanalen.
- Het bestuur en MAT kiezen bewust voor een proactieve overlegcultuur waarbij dossiers, divergerende standpunten, problemen, klachten, bijsturingen ... eerst tussen de betrokken leden van het college van burgemeester en schepenen / vast bureau en de betrokken MAT-leden worden besproken. Als dit bilateraal overleg niet tot de verwachte resultaten komt, zal een overleg tussen dezelfde betrokkenen, het voltallige college van burgemeester en schepenen / vast bureau en de algemeen directeur georganiseerd worden.

- Het bestuur en MAT hebben minstens één keer semestrieel een gezamenlijke vergadering waarin minimaal de uitvoering van het operationeel plan en de onderlinge samenwerking worden besproken.
- MAT-leden stellen zich politiek neutraal op in hun omgang met de leden van het college van burgemeester en schepenen / vast bureau en respecteren de vastgelegde bevoegdheden.

4 Voorbereiding van college van burgemeester en schepenen / vast bureau

Om een efficiënte en effectieve organisatie van de vergaderingen van het college van burgemeester en schepenen / vast bureau mogelijk te maken, worden de volgende afspraken gemaakt:

- tijdens de voorbereiding van dossiers worden door de trekker (eigenaar van het dossier in de organisatie) alle andere nodige diensten proactief betrokken; bij uiteenlopende standpunten wordt eerst intern overlegd in aanwezigheid van de verantwoordelijke MAT-leden; die standpunten worden vervolgens ook besproken met de verantwoordelijke leden van het college van burgemeester en schepenen / vast bureau;
- voorafgaandelijk aan het beslissingstraject worden proactief de nodige collega's van het college van burgemeester en schepenen / vast bureau geraadpleegd; bij divergerende standpunten worden ze duidelijk weergegeven in het betreffende dossier meeting;
- er worden enkel ontwerpbesluiten geagendeerd op het college van burgemeester en schepenen / vast bureau na overleg tussen de betrokken MAT-leden en het betrokken lid van het college van burgemeester en schepenen / vast bureau ;
- afwijkingen ten opzichte van de beleidsnota, het bestuursakkoord en/of het strategische meerjarenplan worden duidelijk aangegeven (schriftelijk en mondeling) door de betrokken dienst en het betrokken lid van het college van burgemeester en schepenen / vast bureau;
- de leden van het college van burgemeester en schepenen / vast bureau krijgen van de ambtelijke organisatie alle benodigde informatie om de nodige dossierkennis op te doen voor de dossiers die voorgedragen worden voor bespreking in de bevoegde organen;
- de organisatie zorgt voor de uitbouw van een kennisstelsel voor juridische en bestuurskundige kennis en dienstverlening.

VII Samenwerking tussen bestuur en ambtelijke organisatie om het bestuursakkoord te realiseren

Het bestuur en de ambtelijke organisatie werken samen om het bestuursakkoord te realiseren. Het bestuursakkoord vormt de algemene leidraad voor het bestuur en de ambtelijke organisatie. Zij kiezen ervoor om samen op gestructureerde wijze het beleid te realiseren. Die aanpak is nieuw voor de hele organisatie. Het MAT wil werk maken van een graduele invoering met regelmatige evaluaties van de voortgang.

1 Strategische planning

- Het bestuursakkoord wordt gezamenlijk door bestuur en organisatie omgezet in een strategisch meerjarenplan.
- De middelenbesteding (financiële meerjarenplannen en personele bezetting) worden gecoördineerd in functie van de gestelde prioriteiten.
- Het strategisch meerjarenplan wordt geborgd in de verschillende operationele plannen en over de voortgang wordt gerapporteerd aan het college van burgemeester en schepenen / vast bureau.

2 Operationele planning

In het kader van de beleidsvoorbereidende, -uitvoerende en -evaluerende taken van de algemeen directeur en het MAT geeft het college van burgemeester en schepenen / vast bureau opdracht aan de algemeen directeur en het MAT om:

- jaarlijks per MAT-afdeling een operationeel plan op te maken op basis van het bestuursakkoord en de strategische cyclus;
- in onderling overleg met de betrokken leden van het college van burgemeester en schepenen / vast bureau de wijze en timing van rapportering te bepalen over de voortgang van het operationeel plan, inclusief op financieel vlak;
- semestrieel aan het college van burgemeester en schepenen / vast bureau te rapporteren over:
 - de voortgang van het operationeel plan, inclusief op financieel vlak (aan de hand van een overzichtelijke en eenvormige tool);
 - de mate waarin de operationele plannen beantwoorden aan de doelstellingen uit het bestuursakkoord en de strategische cyclus (aan de hand van relevante indicatoren).

3 Projectmatig werken

- Projectmatig werken wordt ingevoerd in de hele organisatie.
- Er wordt een pragmatische projectmethodologie uitgewerkt die van toepassing is op de hele organisatie.
- De realisatie van de prioriteiten van het bestuursakkoord worden projectmatig opgevolgd.

4 Interactie college van burgemeester en schepenen / vast bureau en ambtelijke organisatie

- Door goedkeuring van de strategische en operationele planningen legt het college van burgemeester en schepenen / vast bureau ook de nodige prioriteiten vast. Het wijzigen van

prioriteiten gebeurt in samenspraak tussen het college van burgemeester en schepenen / vast bureau en het MAT.

- In het kader van de beleidsvoorbereidende taken van de organisatie wordt verwacht dat meerdere voorstellen transparant worden afgewogen voor één gegeven vraagstelling/uitdaging, waarbij een evaluatie van de voor- en nadelen (met inbegrip van de impact voor de Ranstenaar, de mate van afstemming met het bestuursakkoord, een maatschappelijke kosten-batenanalyse en de financiële impact) wordt voorgelegd aan het bevoegde orgaan.
- Het bestuur en de ambtelijke organisatie respecteren (qua inhoud, planning, middelen ...) de afspraken die gemaakt zijn met betrekking tot de strategische en/of operationele plannen.

5 Gedelegeerde bevoegdheden aan de AD

Conform het decreet lokaal bestuur art. 171 §2 wordt in de afsprakennota bepaald op welke wijze de algemeen directeur de bevoegdheden uitoefent die aan hem zijn gedelegeerd door het college van burgemeester en schepenen overeenkomstig art. 57 en door het vast bureau overeenkomstig art. 85.

Met het oog op een efficiënte werking van de organisatie werd in de loop van 2019 de mogelijkheid tot delegatie van bevoegdheden verder besproken en geconcretiseerd.

Ze worden als bijlage toegevoegd aan deze afsprakennota.

6 Organisatiebeheersing

Organisatiebeheersing is een noodzakelijke voorwaarde om naar een slagkrachtige en doelmatige organisatie te groeien, die het bestuur in staat stelt haar bestuursakkoord te realiseren.

Bestuur en MAT spreken af om hier prioritair werk van te maken:

- een team organisatiebeheersing uitbouwen;
- één gemeenschappelijke deontologische code opstellen en uitrollen;
- een organisatiebeheersingssysteem opstellen:
 - het kader en de principes voor het organisatiebeheersingssysteem definiëren;
 - een risico-matrix omtrent de risico-gevoeligheid van alle interne processen opmaken;
 - de interne processen met de hoogste risico-gevoeligheid doorlichten teneinde gepaste maatregelen te nemen om de interne controles, functiescheiding, de kwaliteit, de efficiëntie en de effectiviteit van deze processen te garanderen;
- de rapportering van de voortgang in het opzetten van het organisatiebeheersingssysteem.

6.1 Afspraken met betrekking tot de taken van het MAT

Het bestuur en het MAT expliciteren omschrijven uitdrukkelijk de volgende afspraken omtrent taken en aandachtspunten voor het MAT:

- coördinatie van de diensten bij beleidsvoorbereiding, beleidsuitvoering en -evaluatie; het MAT speelt een cruciale rol in transversale (afdelings- of schepen-overschrijdende) aspecten;
- bewaking van de eenheid in de werking:
 - via de uitbouw van kennis en data;

- via synergie tussen gemeente en OCMW (lokaal sociaal beleid);
- via synergie tussen ondersteunende en transversale diensten;
- via afstemming in ICT/databeheer, applicatiebeheer, investeringsbeleid;
- bouwen aan een organisatie met klantgerichte, effectieve en efficiënte processen en dienstverlening:
 - via het introduceren van het principe van (interne en externe) klantgerichtheid;
 - via het evolueren naar een outputgerichte organisatie met meetbare resultaten;
 - via investeringen in gestandaardiseerde en digitale processen die online/multikanale dienstverlening stimuleren;
 - via een onafhankelijke klachtenmanagement-functie die rapporteert aan zowel de burgemeester als aan de algemeen directeur en waarbij duidelijke rollen en verantwoordelijkheden worden gesteld in de organisatie; het klachtenmanagement zorgt voor correcte en spoedige terugkoppeling naar klanten en staat in voor bijsturing in de processen;
- interne communicatie;
- zorgen voor een directe en objectieve doorvertaling van de besluiten van het college van burgemeester en schepenen / vast bureau binnen de organisatie teneinde een kwaliteitsvolle uitvoering en opvolging van de besluiten te realiseren;
- optimale communicatiekanalen tussen MAT en alle leidinggevenden voorzien;
- na de MAT-vergadering houden de MAT-leden hun respectieve vergaderingen om hun medewerkers op de hoogte te brengen;
- een multikanaal voor interne communicatie oprichten waarbij alle medewerkers van Ranst bereikt worden;
- het voorontwerp van het organogram opmaken (met aandacht voor een platte(re) structuur);
- het voorontwerp van het personeelsplan opmaken;
- het voorontwerp van de rechtspositieregeling van het personeel opmaken;
- overleg plegen over het organisatiebeheersysteem;
- het voorontwerp van het financieel meerjarenplan en de jaarlijkse herziening ervan opmaken op basis van een zich herhalend en opbouwend proces (in praktijk de financieel directeur in samenwerking met het MAT en college van burgemeester en schepenen / vast bureau).

6.2 Afspraken met betrekking tot personeel en HRM

Het bestuur en het MAT maken de volgende afspraken omtrent het personeel en HR Management:

- een optimaal HRM uitbouwen, waarbij de operationele processen maximaal geautomatiseerd en efficiënt worden georganiseerd en waarbij sterk wordt ingezet op medewerkerstevredenheid, aantrekken en behouden van hoog-competente profielen en een modern HR management (inzet op kennis, ontwikkeling en groei van het personeel door middel van individuele ontwikkeling, competentie management ...);
- voorstellen uitwerken om het contractuele personeel een interessant totaalpakket aan te bieden;
- continue aandacht voor welzijn op het werk, werkplanning en de inzetbaarheid van medewerkers, met als doel een positief effect op het ziekteverzuim en het aantal overuren;
- door focus op efficiëntere processen en digitalisering in de hele organisatie, door een performance management dat focust op meetbare output én door in te zetten op een motiverend aanwezigheidsbeleid een efficiënte inzet van personeel bewerkstelligen;
- een modern evaluatiesysteem creëren op basis van continue feedback en geleverde bijdrage (= de combinatie van output leveren en de wijze dat er (samen)gewerkt wordt) voor de organisatie;
- evolueren naar een cultuur en vormingsbeleid van levenslang leren;
- vormingsinitiatieven opzetten omtrent integriteit, project- en procesmatig werken;
- een onafhankelijk en objectief rekruteringsproces garanderen;

- dienstroosters en arbeidsregimes opstellen die vertrekken vanuit de noden van de dienstverlening om zowel te voldoen aan de klantenverwachtingen als aan het welzijn van de medewerkers ;
- een geharmoniseerde rechtspositieregeling uitwerken met zowel vereenvoudigingen als een vernieuwend kader dat een modern HR Management ondersteunt;
- een constructieve en open samenwerking met de medewerkers met als doel een goede dienstverlening te garanderen aan onze prioritaire klant, nl. de burger, bezoeker en gebruiker van Ranst.

6.3 Afspraken met betrekking tot financieel beheer

- De algemeen directeur en de financieel directeur sturen, in overleg met het MAT, op basis van een zich herhalend en opbouwend proces met het college van burgemeester en schepenen / vast bureau de omzetting van het bestuursakkoord in een strategisch meerjarenplan.
- De jaarlijkse herziening van het meerjarenplan is het geschikte moment om tussen college van burgemeester en schepenen / vast bureau en het MAT de uitvoering van het bestuursakkoord te evalueren en bij te sturen. Dan wordt ook de planning, in overleg tussen de leden van het college van burgemeester en schepenen / vast bureau en MAT-leden of gemandateerden, voor het volgende jaar en een communicatietraject vastgelegd.
- Projecten worden in hun totaliteit begroot op realisatiekosten, werkingskosten, onderhoudskosten en maatschappelijke opbrengst.
- Het principe van budgethouderschap wordt geïnstalleerd.

6.4 Afspraken met betrekking tot ICT

- Het beheer van ICT valt onder de bevoegdheid van het MAT, de vastlegging van de prioriteiten van ICT onder de bevoegdheid van het college van burgemeester en schepenen / vast bureau.
- Ranst wil mee zijn met de digitale snelweg en inzetten op het vlak van digitaliseren, datamining en slimme oplossingen voor de maatschappij ('smart city'). Voor het technologische luik neemt de ICT-afdeling in deze strategische missie een proactieve rol op van interne adviseur.

VIII Evaluatie, bijsturing, toepassing

De afsprakennota kan jaarlijks geëvalueerd worden in het college van burgemeester en schepenen / vast bureau en in het managementteam.

Vanuit beide evaluaties wordt gezamenlijk bekeken hoe de afspraken kunnen worden verbeterd/bijgestuurd. Dat zal ook gebeuren indien er zich nieuwe initiatieven, gewijzigde wetgeving of kansen aanbieden die daartoe aanleiding geven.

De aangepaste versie van de afsprakennota wordt indien wenselijk opgemaakt.

Deze afsprakennota wordt gecommuniceerd na validatie door MAT en CBS, en is onmiddellijk van toepassing na deze validatie.