

INTERNE OMGEVINGSANALYSE

Voorafgaandelijk:

Sinds begin 2010 is de VVSG gestart met een Traject naar Uitmuntendheid voor lokale besturen. Dit traject heeft als doel lokale besturen mee te nemen in een lange termijnvisie op organisatiebeheersing, -ontwikkeling en kwaliteitsmanagement. Als besturen de stap naar uitmuntendheid willen zetten op lange(re) termijn, moeten ze eerst investeren in het volledig ontwikkelen en implementeren van de PDCA (Plan-Do-Check-Act) verbetercyclus op alle niveaus en binnen alle onderdelen en domeinen van hun werking en dienstverlening. Dit gebeurt uiteraard stap voor stap: domein per domein, niveau per niveau. Het consequent en stapsgewijs doortrekken van de PDCA-filosofie binnen elk segment van de organisatie, maakt de organisatie sterk van binnen uit, waardoor de weg naar verbeteren niet meer te stuiten is.

In samenwerking met de VVSG en onze buurgemeenten heeft Kortenaken dit traject doorlopen. Daarbij werden alle diensten bevestigd naar de actuele stand van de dienst t.o.v. het kwaliteitskader, bestaande uit volgende onderdelen:

- 1: Management
Dat onderdeel bevat verschillende elementen van aansturing, zoals betrokkenheid, verwachtingen, ambities, doelstellingen, planning, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en communicatie
- 2: Middelen
Dat onderdeel bevat de verschillende randvoorwaarden waarmee rekening moet gehouden worden, zoals financiële middelen, personeel en competenties, infrastructuur en ICT
- 3: Dienstverlening
Dat onderdeel bevat aandachtspunten i.k.v. de uitwerking, uitvoering en beheersing van de uitvoering van de kernprocessen, -taken, -activiteiten en –opdrachten
- 4: Meten en verbeteren
Dat onderdeel bevat aandachtspunten van bewaken, meten, opvolgen en verbeteren
- 5: Kwaliteitsmanagementsysteem
Dat onderdeel bevat enkele meer formele ondersteunende elementen, zoals documenten- en registratiebeheer

Uit deze analyse komen onze sterktes en zwaktes naar voren. Op basis hiervan worden de prioritaire doelstellingen bepaald in het nieuwe meerjarenplan 2020-2025.

1. De pijler management

In bepaalde domeinen (financiën, sport en cultuur) is er vaak onvoldoende betrokkenheid van de leidinggevenden en de mandatarissen. De financieel directeur en de algemeen directeur zijn zeer betrokken bij mekaar's werking, maar moeten teveel ad hoc werken, zonder sterk te kunnen inzetten op het beleidsmatige en de lange termijn visie. Het gebrek aan visie en planmatig werken stelt zich op diverse diensten. Het is ook onduidelijk waar het ambitieniveau wordt gelegd per dienst en als er al lijnen worden uitgezet, is dat zonder de inbreng van onze interne klanten.

Er is een goede communicatie tussen de financieel directeur en de algemeen directeur, maar de andere diensten, met uitzondering van ICT, BKO en Burgerzaken geven een gebrek aan interne communicatie aan, evenals te weinig direct contact met het managementteam. In het algemeen wordt wel aangegeven dat de klemtoon te sterk ligt op externe communicatie en niet op interne, wat als een gemis wordt ervaren. De dienst ruimtelijke ordening ervaart een probleem inzake de communicatie vanuit de hogere overheden; deze stroomt niet altijd even makkelijk door tot op de dienst. Er worden veel verschillende communicatiekanalen gebruikt, maar niet alle kanalen zijn even gebruiksvriendelijk en/of duidelijk. Bij deze dienst wordt ook een probleem ervaren inzake communicatie en overleg met het bestuur; de tools die er zijn om de dossiers te raadplegen, staan bovendien nog niet op punt en worden ook niet gebruikt.

Vanuit het OCMW wordt de afwezigheid van de algemeen directeur (die voordien enkel op het OCMW zat) als een sterk negatief punt ervaren. Communicatie via mail is onvoldoende. De beperkte wekelijkse fysieke aanwezigheid geeft niet de gelegenheid tot grondig overleg. Dit kan bovendien door niemand anders worden opgevangen, gelet op het feit van het nog niet voorhanden zijn van een diensthoofd welzijn.

De diensten personeel, communicatie, vrije tijd en senioren ervaren een probleem inzake de afbakening van de taken, de taakverdeling en het niet-voorhanden zijn van een duidelijk kader met opgave waarvoor de dienst staat.

Bij de diensten burgerzaken, personeel en ruimtelijke ordening zijn de processen niet (volledig) uitgeschreven. Daarnaast kampt de dienst personeel met een onvoldoende digitalisering; hierdoor zou er efficiënter en sneller kunnen gewerkt worden en met meer focus op echte HRM.

De pijler middelen

Het voldoende beschikbaar zijn van personeel verschilt sterk per dienst. De dienst vrije tijd, de BKO, de mobiele ambtenaar en de ambtenaar voor senioren geven een tekort aan. De werklastmeting bevestigt dit ook. Bij de dienst ruimtelijke ordening is er een grote discrepantie tussen de personeelsbehoefte en de personeelsbezetting. In de huidige bezetting slaagt men er in om de dagelijkse werking van de dienst goed te laten verlopen en de wettelijke termijnen te respecteren. Voor het beleidsmatig werden is er echter onvoldoende tijd. Dit probleem stelt zich bij de meeste diensten.

Bij de diensten waar er in principe voldoende personeel is, stelt zich vaak het probleem van de afwezigheid van een back-up. Bij éénmansdiensten leidt de afwezigheid van de functiehouder tot het niet-uitvoeren van de taken. Een bijkomend probleem is ook dat bij het wegvallen van een personeelslid of bij het uitvallen van de systemen, er niet kan teruggevallen worden op een geactualiseerde noodplanning. Deze dient dan ook dringend bijgewerkt te worden.

De software en technische middelen die ter beschikking worden gesteld, worden over het algemeen als voldoende ervaren, evenals de mogelijkheid tot het volgen van vorming. Het personeel geeft aan dat ze hun competenties kunnen ontwikkelen. Enkel bij de dienst personeel is er een dringende noodzaak van bijkomende vorming. Dit is ter verklaren doordat deze dienst bestaat uit personen die op dit domein nieuw zijn. Wel is het zo dat nog verder zal moeten geïnvesteerd worden in software om de uitrol naar volledige automatisering mogelijk te kunnen maken. Hier is er nood op verschillende domeinen: dienst personeel, onthaal (klantengeleiding, ticketing, ...), burgerzaken. ICT is in het lokaal bestuur grotendeels uitbesteed. Dit heeft voor gevolg dat er bij problemen soms lang moet gewacht worden eer dit opgelost wordt.

De infrastructuur in het OCMW wordt beschouwd als een aangename werkomgeving, terwijl in het gemeentehuis de arbeidsomstandigheden op dit vlak te wensen over laten: in de zomer zijn de temperaturen niet werkbaar en in de winter is er al eens een uitval van radiatoren.

In de gemeente is er ook een substantieel gebrek aan beschikbare ontvangstlokalen om de burger met de nodige discretie en respect voor de privacy te kunnen ontvangen. Voor de dienst ruimtelijke ordening is er bovendien nood aan een loket of ontvangstruimte met groot liggend scherm met touchscreen waarop men de plannen kan openen.

Over het algemeen geven de diensten aan dat er voldoende budget beschikbaar is voor een degelijke werking. Probleem is wel dat dit soms versnipperd zit (zoals bv. bij communicatie) en dat de diensten geen duidelijk zicht hebben op dit budget. Een systeem van budgethouderschap gecombineerd met budgetverantwoordelijken kan hier soelaas brengen.

De pijler dienstverlening

Voor een goede dienstverlening en organisatiebeheersing is het belangrijk dat de belangrijkste processen gedocumenteerd zijn en dat het eigenaarschap is vastgelegd. Op dit vlak heeft de gemeente nog een lange weg af te leggen, alhoewel er hier naargelang de diensten ook grote verschillen zijn. Bij de dienst financiën, de bibliotheek en de diensten van het OCMW zijn de belangrijkste processen gedocumenteerd, bij de overige diensten ontbreekt dit deels of volledig.

Enkel bij de dienst burgerzaken en de thuisdiensten is er een helder aanbod van producten en diensten.

De dienstverlening is het voorbije jaar geconfronteerd met een gewijzigde wetgeving inzake gegevensbescherming. De Algemene Verordening Gegevensbescherming heeft nog niet in alle echelons zijn ingang gevonden binnen de organisatie. Het respecteren van de GDPR-wetgeving moet dan ook meer doordringen binnen de organisatie.

Er is een goede mappenstructuur uitgewerkt en het notuleringsprogramma Cobra heeft voor een vereenvoudiging gezorgd in het beraadslagingsproces van de diverse bestuursorganen; daarenboven zorgt de archivering van besluitvorming op deze manier voor meer transparantie en meer mogelijkheid tot naslag.

Alhoewel de diensten over het algemeen aangeven dat er een kwalitatieve dienstverlening wordt aangeboden is er op dit vlak zeker nog ruimte voor verbetering. De BKO gaf hierbij de meest dringende nood aan. Bij de andere diensten wordt er ook onvoldoende planmatig gewerkt en ontbreken meestal de risicoanalyses van de belangrijkste processen. Het intern controlesysteem staat nog in een embryonale fase en moet de komende legislatuur volledig worden uitgerold. Op die manier kunnen gemeente en OCMW aan een degelijke risicobeheersing doen en kan de dienstverlening op een systematische manier verbeterd worden. Het probleem is wel dat er in de huidige personeelsbezetting onvoldoende ruimte is om de organisatiebeheersing op punt te zetten.

De pijler meten en verbeteren

Tevredenheid wordt binnen de organisatie niet (voldoende) gemeten. Opmerkelijk is ook dat het personeel niet altijd overtuigd is van het belang van meten. Dit is een tool voor kwaliteitsverbetering en geen evaluatie-instrument. Bij de invoering van meetsystemen moet hier zeker de nodige aandacht aan geschonken worden.

Eenzelfde probleem stelt zich op het vlak van de effectmeting: de resultaten van acties, initiatieven, (gewijzigde) werkwijzen, ... worden niet systematisch opgevraagd. De nodige instrumenten ontbreken ook.

In het algemeen is er nood aan het uitvoeren van een interne audit over de processen (zie hoger).

De personeelsdienst geeft aan dat in de gemeente de functieomschrijvingen niet in orde zijn.

Er is wel een klachtenprocedure en beide besturen beschikken over een vertrouwenspersoon.

De pijler kwaliteitsmanagementsysteem

Op dit vlak is er nood aan de documentering van de prioritaire processen (zie hoger). Enkel bij de financiële dienst en in het OCMW is dit nu voorhanden.

De aangepaste mappenstructuur op de server (gezamenlijk voor gemeente en OCMW) wordt als positief ervaren, evenals het notuleringsprogramma Cobra.

Slechts 2 diensten hebben een deugdelijk kwaliteitshandboek nl. de BKO en de thuisdiensten. Dit zijn ook de diensten waar de subsidiërende overheid dit verplicht stelt. Bij de andere diensten van de organisatie is deze noodzaak blijkbaar nog niet doorgedrongen.

Het OCMW beschikt over een accuraat en overzichtelijk archief; de gemeente heeft hiertoe een eerste aanzet gegeven, maar dit dient verder afgewerkt te worden.

Na de goedkeuring in 2019 van een nieuwe rechtspositieregeling dient er werk gemaakt te worden van een systematische en consequente beoordeling van het functioneren van het personeel. Functioneringsgesprekken/evaluaties dienen daarbij aangewend te worden als bijsturinginstrument voor het optimaliseren van de werking van de diensten en het verbeteren van de dienstverlening.