



MEERJARENPLAN 2014 – 2019

Inhoudstafel

Inhoudstafel	1
Inleiding	2
Strategische nota	3
Overzicht van de beleidsdoelstellingen	4
Financiële nota	10
Schema M1: Het financieel doelstellingenplan	11
Schema M2: De staat van het financieel evenwicht	12
Toelichting bij het meerjarenplan	14
Omgevingsanalyse	18
Interne organisatie	72
Organogram	73
TM1: Personeel	74
Overzicht budgethouders	75
Overzicht beleidsdomein per beleidsveld	76
Overzicht van de entiteiten onder de financiële vaste activa	77
Schema TM2: De financiële schulden	78

Inleiding

Het OCMW van Sint-Pieters-Leeuw streeft ernaar dat alle inwoners van de gemeente menswaardig kunnen leven.

Om onze opdracht waar te maken gaan we uit van 4 strategische doelstellingen. Die willen we realiseren voor ons doelpubliek en voor onze organisatie.

- **Wij willen cirkels doorbreken:**
 - **Cirkels van armoede, kansarmoede en eenzaamheid doorbreken**
 - **Grenzen tussen diensten doorbreken op niveau van de organisatie, de gemeente en de regio**
- **Wij willen mensen doen groeien:**
 - **Mensen doen groeien in financiële, communicatieve en sociale redzaamheid**
 - **Medewerkers doen groeien in persoon en functie**
- **Wij willen zorgen voor mensen:**
 - **Zelfstandigheid stimuleren of verlengen en geborgenheid bieden door continuïteit in de dienst-, zorgen hulpverlening**
 - **Focussen op talent van medewerkers**
- **Wij willen klaarheid scheppen:**
 - **Doorzichtigheid bieden in de dienstverlening, procedures en trajecten**
 - **Transparant maken van de organisatie en de administratie**

Hiermee draagt het OCMW bij aan het realiseren van een sociaal beleid, dat in hoofdzaak gericht is op een efficiënte persoonsgerichte dienstverlening – op maat van de hulpbehoevende en gericht op zelfredzaamheid – en een gericht sociaal woonbeleid.

Het OCMW werkt actief mee aan het Vlaams beleid, zoals uitgewerkt door de gemeente.

Het OCMW werkt actief mee aan inburgering en integratie, en activering o.m. door het uitwerken van individuele trajecten met trajectbegeleiding.

December 2013

Paul Defranc

OCMW-voorzitter

Strategische nota

OVERZICHT BELEIDSDOELSTELLINGEN

2014 - 2019

Cirkels doorbreken

Cirkels doorbreken

2014000001

Cirkels van armoede, kansarmoede en eenzaamheid doorbreken

Grenzen tussen diensten doorbreken op niveau van de organisatie, de gemeente en de regio

	2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten
E	938.005	570.350	897.251	570.350	897.866	570.350	898.483	570.350	899.111	570.350	899.745	570.350
I	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal	938.005	570.350	897.251	570.350	897.866	570.350	898.483	570.350	899.111	570.350	899.745	570.350

Cirkels doorbreken: communicatie, detectie en preventie

2014000001

Cirkels doorbreken op gebied van communicatie, detectie en preventie met initiëren van integratie en participatie als doel

2014	2015	2016	2017	2018	2019
X	X	X	X	X	X

Cirkels doorbreken: taal en integratie

2014000002

Cirkels doorbreken via taalbeleid, om wederzijdse communicatie mogelijk te maken

2014	2015	2016	2017	2018	2019
X	X	X	X	X	X

Cirkels doorbreken: wonen

2014000003

Cirkels doorbreken door de woonmarkt te ontsluiten voor de doelgroep.

2014	2015	2016	2017	2018	2019
X	X	X	X	X	X

Cirkels doorbreken: budget, inkomen en menswaardig bestaan

2014000005

Cirkels doorbreken door actief en preventief in te zetten op schuldbeheersing

2014	2015	2016	2017	2018	2019
X	X	X	X	X	X

Cirkels doorbreken: werk en integratie

2014000006

Cirkels doorbreken door mensen te activeren

2014	2015	2016	2017	2018	2019
X	X	X	X	X	X

Cirkels doorbreken: kwaliteit

2014000007

Cirkels doorbreken door dienstoverschrijdend te werken met efficiëntie en effectiviteit als doel

2014	2015	2016	2017	2018	2019
X	X	X	X	X	X

Mensen doen groeien

Mensen doen groeien

2014000002

Mensen doen groeien in financiële, communicatieve en sociale redzaamheid

Medewerkers doen groeien in persoon en functie

	2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten
E	3.400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal	3.400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Mensen doen groeien: communicatie, detectie en preventie

2014000008

Mensen doen groeien door te leren van elkaar

2014	2015	2016	2017	2018	2019
X	X	X	X	X	X

Mensen doen groeien: taal en integratie

2014000009

Mensen doen groeien aan de hand van taal

2014	2015	2016	2017	2018	2019
X	X	X	X	X	X

Mensen doen groeien: werk en integratie

2014000010

Mensen doen groeien door de randvoorwaarden rond activering te optimaliseren

2014	2015	2016	2017	2018	2019
X	X	X	X	X	X

Mensen doen groeien: kwaliteit

2014000011

Mensen doen groeien door in te zetten op een strategisch personeelsbeleid

2014	2015	2016	2017	2018	2019
X	X	X	X	X	X

Zorgen voor mensen

Zorgen voor mensen

2014000003

Zelfstandigheid stimuleren of verlengen, geborgenheid bieden, continuïteit in zorg- en hulpverlening

Focus op talent van medewerkers

	2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten
E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Zorgen voor mensen: communicatie, detectie en preventie

2014000021

Zorgen voor mensen actieve communicatie, detectie en preventie

2014	2015	2016	2017	2018	2019
X	X	X	X	X	X

Zorgen voor mensen: wonen

2014000022

Zorgen voor mensen door te voorzien en te investeren in een comfortabele woon-en leefomgeving

2014	2015	2016	2017	2018	2019
X	X	X	X	X	X

Zorgen voor mensen: kwaliteit

2014000023

Zorgen voor mensen door te focussen op talent en draagkracht

2014	2015	2016	2017	2018	2019
X	X	X	X	X	X

Klaarheid scheppen

Klaarheid scheppen

2014000004

Voor het doelpubliek klaarheid bieden in dienstverlening, procedures en trajecten, zowel in aanpak als in taalgebruik

Klaarheid creëren in administratie, documentatie, organisatie, zowel op het vlak van info-architectuur als in taalgebruik.

		2014		2015		2016		2017		2018		2019
	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten
E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Klaarheid scheppen: communicatie, detectie en preventie

2014000024

Klaarheid scheppen door de identiteit van het OCMW positief uit te dragen

2014	2015	2016	2017	2018	2019
X	X	X	X	X	X

Klaarheid scheppen: kwaliteit

2014000025

Klaarheid scheppen door optimaal inzetten van tools en middelen

2014	2015	2016	2017	2018	2019
X	X	X	X	X	X

Klaarheid scheppen: wonen

2014000026

Klaarheid scheppen over de behoeften en het hele realisatietraject voor de bouw van assistentiewoningen

2014	2015	2016	2017	2018	2019
X	X	X	X	X	X

Overig beleid

Overig beleid

Overig beleid

2014000005

	2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten
E	12.447.896	13.083.344	12.345.613	12.973.759	11.390.914	12.158.500	11.380.839	12.214.201	11.445.920	12.307.680	11.511.534	12.402.666
I	611.175	0	107.000	0	101.500	353.875	16.500	0	65.500	0	15.500	0
A	890.195	940.965	923.075	625.965	973.585	625.970	935.145	625.975	922.864	625.974	956.140	625.900
Totaal	13.949.266	14.024.309	13.375.688	13.599.724	12.465.999	13.138.345	12.332.484	12.840.176	12.434.284	12.933.654	12.483.174	13.028.566

Overig beleid

2014000042

Overig beleid

2014	2015	2016	2017	2018	2019
X	X	X	X	X	X

Financiële nota

Schema M1 Financieel Doelstellingenplan 2014 - 2019											
			2014			2015			2016		
			Uitgaven	Ontvangsten	Saldo	Uitgaven	Ontvangsten	Saldo	Uitgaven	Ontvangsten	Saldo
Algemene financiering	Overig	E	777.994	4.413.560	3.635.566	739.623	4.233.560	3.493.937	705.118	3.978.560	3.273.442
		I	38.725		-38.725					353.875	353.875
		A	890.195	315.000	-575.195	923.075		-923.075	973.585		-973.585
Algemeen bestuur	Overig	E	2.079.955	63.735	-2.016.220	2.064.350	56.823	-2.007.527	2.032.617	36.913	-1.995.704
		I	31.500		-31.500	35.000		-35.000	15.000		-15.000
		A									
Maatschappelijke dienstverlening	PBDS	E	938.005	570.350	-367.655	897.251	570.350	-326.901	897.866	570.350	-327.516
		I									
		A									
	Overig	E	2.621.955	1.418.620	-1.203.335	2.604.116	1.404.576	-1.199.540	2.541.691	1.399.563	-1.142.128
		I	28.950		-28.950	10.000		-10.000	40.000		-40.000
		A									
Ouderenzorg	Overig	E	6.971.392	7.187.429	216.037	6.937.524	7.278.800	341.276	6.111.488	6.743.464	631.976
		I	512.000		-512.000	62.000		-62.000	46.500		-46.500
		A		625.965	625.965		625.965	625.965		625.970	625.970
Totalen:		E	13.389.301	13.653.694	264.393	13.242.864	13.544.109	301.245	12.288.780	12.728.850	440.070
		I	611.175		-611.175	107.000		-107.000	101.500	353.875	252.375
		A	890.195	940.965	50.770	923.075	625.965	-297.110	973.585	625.970	-347.615

			2017			2018			2019		
			Uitgaven	Ontvangsten	Saldo	Uitgaven	Ontvangsten	Saldo	Uitgaven	Ontvangsten	Saldo
Algemene financiering	Overig	E	631.517	3.978.560	3.347.043	598.416	3.978.560	3.380.144	564.500	3.978.560	3.414.060
		I									
		A	935.145		-935.145	922.864		-922.864	956.140		-956.140
Algemeen bestuur	Overig	E	2.038.317	36.683	-2.001.634	2.058.087	36.774	-2.021.313	2.078.012	36.865	-2.041.147
		I	5.000		-5.000	5.000		-5.000	5.000		-5.000
		A									
Maatschappelijke dienstverlening	PBDS	E	898.483	570.350	-328.133	899.111	570.350	-328.761	899.745	570.350	-329.395
		I									
		A									
	Overig	E	2.533.193	1.367.495	-1.165.698	2.544.840	1.371.485	-1.173.355	2.556.638	1.375.555	-1.181.083
		I									
		A									
Ouderenzorg	Overig	E	6.177.812	6.831.463	653.651	6.244.577	6.920.861	676.284	6.312.384	7.011.686	699.302
		I	11.500		-11.500	60.500		-60.500	10.500		-10.500
		A		625.975	625.975		625.974	625.974		625.900	625.900
Totalen:		E	12.279.322	12.784.551	505.229	12.345.031	12.878.030	532.999	12.411.279	12.973.016	561.737
		I	16.500		-16.500	65.500		-65.500	15.500		-15.500
		A	935.145	625.975	-309.170	922.864	625.974	-296.890	956.140	625.900	-330.240

Schema M2 De staat van het financiële evenwicht 2014 -2019

RESULTAAT OP KASBASIS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
I. Exploitatiebudget (B-A)	264.393	301.245	440.070	505.229	532.999	561.737
A. Uitgaven	13.389.301	13.242.864	12.288.780	12.279.322	12.345.031	12.411.279
B. Ontvangsten	13.653.694	13.544.109	12.728.850	12.784.551	12.878.030	12.973.016
1.a Belastingen en boetes	0	0	0	0	0	0
1.b Algemene werkingsbijdrage van andere lokale overheden	6.959.440	6.772.296	6.521.216	6.508.889	6.516.872	6.524.964
1.c Tussenkost door derden in het tekort van het boekjaar	0	0	0	0	0	0
2. Overige	6.694.254	6.771.813	6.207.634	6.275.662	6.361.158	6.448.052
II. Investeringsbudget (B-A)	-611.175	-107.000	252.375	-16.500	-65.500	-15.500
A. Uitgaven	611.175	107.000	101.500	16.500	65.500	15.500
B. Ontvangsten	0	0	353.875	0	0	0
III. Andere (B-A)	50.770	-297.110	-347.615	-309.170	-296.890	-330.240
A. Uitgaven	890.195	923.075	973.585	935.145	922.864	956.140
1. Aflossing financiële schulden	890.195	923.075	973.585	935.145	922.864	956.140
a. Periodieke aflossingen	890.195	923.075	973.585	935.145	922.864	956.140
b. Niet-periodieke aflossingen	0	0	0	0	0	0
2. Toegestane leningen	0	0	0	0	0	0
3. Overige transacties	0	0	0	0	0	0
B. Ontvangsten	940.965	625.965	625.970	625.975	625.974	625.900
1. Op te nemen leningen en leases	315.000	0	0	0	0	0
2. Terugvordering van aflossing van financiële schulden	625.965	625.965	625.970	625.975	625.974	625.900
a. Periodieke terugvorderingen	625.965	625.965	625.970	625.975	625.974	625.900
b. Niet-periodieke terugvorderingen	0	0	0	0	0	0
3. Overige transacties	0	0	0	0	0	0
IV. Budgettaire resultaat boekjaar (I + II + III)	-296.012	-102.865	344.830	179.559	170.609	215.997
V. Gecumuleerd budgettaire resultaat vorig boekjaar	656.259	360.247	257.382	602.212	781.771	952.380
VI. Gecumuleerd budgettaire resultaat (IV + V)	360.247	257.382	602.212	781.771	952.380	1.168.377
VII. Bestemde gelden (toestand op 31 december)	16.450	0	0	0	0	0
A. Bestemde gelden voor de exploitatie	0	0	0	0	0	0
B. Bestemde gelden voor investeringen	16.450	0	0	0	0	0
C. Bestemde gelden voor andere verrichtingen	0	0	0	0	0	0
VIII. Resultaat op kasbasis (VI - VII)	343.797	257.382	602.212	781.771	952.380	1.168.377

Schema M2 De staat van het financiële evenwicht 2014 -2019

AUTOFINANCIERINGSMARGE	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Autofinancieringsmarge (I-II)	163	4.135	92.455	196.059	236.109	231.497
I. Financieel draagvlak (A-B)	1.000.498	1.003.980	1.108.300	1.115.639	1.110.309	1.105.132
A. Exploitatieontvangsten	13.653.694	13.544.109	12.728.850	12.784.551	12.878.030	12.973.016
B. Exploitatie-uitgaven excl.de nettokosten van schulden (1-2)	12.653.196	12.540.129	11.620.550	11.668.912	11.767.721	11.867.884
1. Exploitatie-uitgaven	13.389.301	13.242.864	12.288.780	12.279.322	12.345.031	12.411.279
2. Nettokosten van de schulden	736.105	702.735	668.230	610.410	577.310	543.395
a. Kosten van de schulden	751.894	718.522	684.016	610.414	577.312	543.395
b. Terugvordering van de kosten van de schulden	15.789	15.787	15.786	4	2	0
II. Netto periodieke leningsuitgaven (A + B)	1.000.335	999.845	1.015.845	919.580	874.200	873.635
A. Netto-aflossingen van schulden	264.230	297.110	347.615	309.170	296.890	330.240
1. Periodieke aflossingen van schulden	890.195	923.075	973.585	935.145	922.864	956.140
2. Terugvordering van periodieke aflossingen van schulden	625.965	625.965	625.970	625.975	625.974	625.900
B. Nettokosten van schulden	736.105	702.735	668.230	610.410	577.310	543.395
1. Kosten van de schulden	751.894	718.522	684.016	610.414	577.312	543.395
2. Terugvordering van de kosten van de schulden	15.789	15.787	15.786	4	2	0

Toelichting bij het meerjarenplan

De gemeentelijke bijdrage voor het OCMW bedroeg in de vorige beleidsperiode:

Bijdrage	Budget in euro	Rekening in euro
2006	2.644.071	2.593.126
2007	3.178.048	3.082.100
2008	3.625.733	2.952.194
2009	3.591.221	3.232.290
2010	3.321.782	3.589.705
2011	3.791.206	4.169.491
2012	3.904.942	3.742.450
2013	4.022.090	

De evolutie van de gemeentelijke bijdrage vindt in belangrijke mate een oorzaak in de kosten voor de afbetaling van leningen voor gebouwen die in overleg met het gemeentebestuur in de vorige legislatuur gerealiseerd werden:

- AC Hemelrijck
- het gebouw voor WZC Zilverlinde
- en LDC Meander.

De uitgaven voor de afbetaling van de opgenomen leningen verhogen daardoor immers van 239.675 euro in 2009 tot 1.616.090 euro in 2013 en zullen in de komende jaren nog (licht) blijven stijgen. Deze meeruitgaven worden maar in beperkte mate gecompenseerd door de jaarlijkse VIPA-gebruikstoelage van 625.900 euro.

Het handhaven van de gemeentelijke bijdrage op het huidige niveau, of verdere toename van de bijdrage was niet mogelijk.

Het meerjarenplan 2014 – 2019 voorziet volgende gemeentelijke bijdragen:

	In euro
2014	3.920.000
2015	3.750.000
2016	3.500.000
2017	3.500.000
2018	3.500.000
2019	3.500.000
	21.670.000

Overzicht reeds getroffen maatregelen

Om tot een lagere gemeentelijke bijdrage te komen vanaf het eerste jaar van het meerjarenplan heeft het OCMW al een aantal belangrijke maatregelen getroffen:

- De dagprijs voor het woonzorgcentrum verhoogde van minder dan 38 euro per dag in het Wilgenhof naar 58 euro en in 2014 60 euro per dag in Zilverlinde. De

meeropbrengsten worden geraamd op 80.000 euro op jaarbasis, in 2014 werd een meeropbrengst van 40.000 euro gebudgetteerd;

- Er werd een aanvraag ingediend om de dagprijs van de assistentiewoningen met 3,48 euro per dag te verhogen per 1 januari 2014. De meeropbrengst op jaarbasis wordt geraamd op 16.000 euro,
- De bijdragen voor de activiteiten en consumptie van de dienstencentra werden verhoogd vanaf 2013,
- De prijs van de maaltijden en de consumpties in de lokale dienstencentra zullen in 2014 opnieuw verhogen.
- De prestatie-uren van de thuiszorgdiensten werden verhoogd zonder uitbreiding van het administratief, begeleidend of leidinggevend personeel. Hierdoor verhoogde de kostenefficiëntie en kon het tekort per prestatie-uur worden verminderd.
- De reguliere poetsdienst werd afgebouwd en de activiteiten overgedragen naar de poetsdienst met dienstencheques waardoor de netto-kosten voor het OCMW lager zijn.
- Het gesubsidieerde project "10 voor taal" in het kader van het programma managers van diversiteit, zal het OCMW in eigen beheer uitvoeren in plaats van er een extra personeelslid voor aan te werven.
- Personeelsleden die afwezig waren door ziekte of zwangerschap/bevallingsrust werden voor 2013-2014 niet of slechts gedeeltelijk vervangen.
- Voor 2014 werden alle werkingskosten kritisch bekeken en overal waar mogelijk verminderd.
- De personeelsbezetting van de technische dienst wordt met 0,5 vte verminderd.
- Het OCMW besliste om de samenwerkingsovereenkomsten met de private diensten voor gezinszorg en aanvullende thuiszorg vanaf 2014 stop te zetten.

Verdere besparingen

Om de gewenste gemeentelijke bijdragen voor het meerjarenplan te bereiken zijn evenwel ingrijpende maatregelen in werking en dienstverlening noodzakelijk.

Bij de keuze van de te nemen maatregelen hebben de voorzitter en het managementteam zich laten leiden door volgende uitgangspunten:

- Zo gering mogelijke impact op de dienstverlening voor de cliënt / gebruiker
- Kiezen voor de zwakste cliënt /gebruiker eerst
- Efficiënte (coherente) werking vooropstellen / als uitgangspunt nemen

In de ondersteunende en operationele diensten is – zoals bij het gemeentebestuur – de verhoging van de werkingskosten beperkt tot 1%.

In de algemene sociale dienst dalen de kosten voor leefloon in het meerjarenplan en zijn de overige kosten en ontvangsten constant gehouden.

Alle andere ontvangsten zijn gemaximaliseerd.

Samenwerking GOM / SODEXO

In het meerjarenplan wordt niet meer voorzien in de vervanging van personeelsleden van de ondersteunende diensten van wie geweten is dat zij met pensioen gaan.

Elders werden voor mensen die uit dienst zullen gaan, minder budgetten voorzien voor hun vervanging.

Door de verhoging van het aantal erkende RVT-bedden van 40 naar 59 in WZC Zilverlinde vanaf 1 juli 2012, stijgen de RIZIV-opbrengsten jaarlijks meer met ongeveer

194.000 euro. Voor de volgende jaren heeft het OCMW het te realiseren streefdoel verhoogd naar 80 % zwaar zorgbehoevende bewoners. In de mate dat dit doel behaald wordt zullen de RIZIV-opbrengsten, bij ongewijzigd beleid van de centrale overheid, verder stijgen.

In 2016 wordt de verkoop van bedrijventone Ruysbroeckveld gerealiseerd. De vermoedelijke meerwaarde resulteert in dat jaar in een verbeterde liquiditeitspositie en heeft bijgevolg invloed op de voorwaarde om elk jaar een positieve kasbasis te bereiken.

In de ondersteunende diensten van het woonzorgcentrum (Centrale keuken / was- en strijk en onderhoud) zal één personeelslid dat met pensioen gaat in juni 2014 niet vervangen worden. Hierdoor vermindert het personeelsbestand met 1 persoon (0,5 vte). Hierdoor zullen de personeelskosten jaarlijks met ongeveer 21.000 euro verminderen. Voor 2014 bedraagt de besparing 12.000 euro.

Het niet vervangen van de beleidsmedewerker sociale zaken vanaf 2016 betekent op niveau van het OCMW een besparing van ongeveer 89.000 euro. In het meerjarenplan werd deze besparing tot uiting gebracht door de personeelskosten van de huidige beleidsmedewerker voor de thuiszorgdiensten gelijkmatig toe de wijzen aan de sociale dienst enerzijds en de thuiszorgdiensten anderzijds.

Om de beoogde verdere vermindering van de gemeentelijke bijdrage te realiseren zal de werking van de thuiszorgdiensten van het OCMW gereorganiseerd worden.

Bovenstaande maatregel in verband met de beleidsmedewerker resulteert in een jaarlijkse besparing voor de thuiszorgdiensten van 34.000 euro op jaarbasis.

De dienst gezinszorg en aanvullende thuiszorg zal geïntegreerd worden in de regionale dienst voor gezinszorg en aanvullende thuiszorg van Welzijnskoepel West-Brabant, vereniging waarvan het OCMW deelgenoot is. Door deze integratie zal de regionale dienst de optimale schaalgrootte van 75 voltijds equivalenten (vte) verzorgenden bereiken. Dat zal ook voor Sint-Pieters-Leeuw resulteren in een hogere betoelaging voor de werking van de dienst. Door de integratie in de regionale dienst zal het OCMW niet langer verplicht zijn om aanvullende thuiszorg aan te bieden om te voldoen aan de erkenningsvoorwaarden. Deze voorwaarde is immers vervuld op het niveau van het samenwerkingsverband. Dit betekent dat de activiteiten op vlak van schoonmaakhulp in de DGAT zullen worden stopgezet. Personeelsleden die uit dienst gaan zullen niet vervangen worden en vanaf de integratie in de regionale dienst kunnen personeelsleden in de dienst schoonmaakhulp met dienstencheques geïntegreerd worden waar een hogere betoelaging van hun prestaties mogelijk is.

Het financiële resultaat van bovenstaande maatregelen werd in het financieel meerjarenplan uitgedrukt in een vermindering van de jaarlijkse kostprijs van de dienst gezinszorg en aanvullende thuiszorg met 100.000 euro per jaar vanaf 2016. Door deze maatregelen zullen de verzorgenden van het OCMW (12,4 vte, 17 personen) op termijn niet langer in dienst zijn bij het OCMW. De personeelsleden die werken in de aanvullende thuiszorg zullen ofwel niet vervangen worden indien ze uit dienst gaan of zullen – uiterlijk vanaf 2016 – overgeplaatst worden naar de dienst schoonmaakhulp aan huis met dienstencheques.

Een volgende maatregel die noodzakelijk is om de beoogde vermindering van de gemeentelijke bijdrage te bereiken is de stopzetting van de activiteiten van de dienst schoonmaakhulp aan huis met dienstencheques.

Om te vermijden dat personeelsleden ontslagen moeten worden zal het OCMW in 2014 actief op zoek gaan naar een overnemer. Onder meer de organisatie Landelijk Dienstencoöperatief cvba met sociaal oogmerk heeft hiervoor - bij brief van 2 april 2013 - zijn belangstelling gemeld aan het OCMW.

Deze maatregel zal vanaf 2016 resulteren in een vermindering van de gemeentelijke bijdrage voor het OCMW van 200.000 euro op jaarbasis. Hierdoor zullen in vergelijking met de huidige situatie ongeveer 25 personen (17,3 vte) niet langer in dienst zijn bij het

OCMW van Sint-Pieters-Leeuw. Indien in 2014 of 2015 zou blijken dat de noodzakelijke besparing met andere maatregelen gerealiseerd kan worden, kan in overleg tussen gemeentebestuur en OCMW op de beslissing over de overdacht van de activiteiten van het dienstenchequebedrijf teruggekomen worden.

Om het werkingstekort van de lokale dienstencentra van het OCMW nog verder terug te dringen voorziet het meerjarenplan van het OCMW ook in een reorganisatie van de personeelsbezetting van de dienstencentra. Vanaf 2015 werden nog 2 voltijdse centrumleid(st)ers gebudgetteerd in plaats van 3. Hierdoor zal een besparing gerealiseerd worden van 40.000 euro op jaarbasis en zal het OCMW aan de derde centrumleidster een betrekking in het woonzorgcentrum aanbieden die in de personeelsformatie voorzien is.

De laatste besparingsmaatregel voor de thuiszorgdiensten heeft betrekking op het herzien van de functie van 'psycholoog ouderenzorg' in overleg met het gemeentebestuur. Deze functie zou op het niveau van het OCMW teruggebracht kunnen worden tot een halftijdse functie. De functiehouder kan dan deeltijds ingezet worden in een functie bij het gemeentebestuur. Indien alle kosten hiervoor verrekend worden betekent dit een besparing van 40.000 euro op jaarbasis. In afwachting van definitieve afspraken in dit verband werden de volledige kosten voor deze functie in de budgetten van het OCMW opgenomen.

Om – zoals bij het gemeentebestuur – te komen tot een globale beperking van de personeelskosten voor het OCMW werd de jaarlijkse verhoging van de personeelskosten voor het OCMW beperkt tot 1% per jaar vanaf 2015. Om dit resultaat te kunnen bereiken zal het OCMW verschillende maatregelen treffen.

Bij elke uitdiensttreding omwille van pensionering of andere redenen zal onderzocht worden of vervanging noodzakelijk is. Hiervoor zullen verschillende criteria in overweging genomen worden:

- Noodzaak van de vervanging omwille van de kwaliteit van dienstverlening;
- Noodzaak van de vervanging omwille van erkenningsvoorwaarden of reglementering;
- Noodzaak van de vervanging omwille van er aan gekoppelde opbrengsten.

Door de afbouw van de 'zomerpot' vanaf 2014 zullen de prestatie-uren per voltijds equivalent op termijn met 4% verhogen.

Daarnaast geldt dat personeelsleden die vanaf 2011 in dienst zijn getreden in het woonzorgcentrum, de lokale dienstencentra of de thuiszorgdiensten recht hebben op 26 i.p.v. 35 verlofdagen en 11 i.p.v. 14 jaarlijkse feestdagen. Ook hierdoor zal het aantal effectieven dat het OCMW in die diensten nodig heeft geleidelijk verminderen of zal de opbrengst door verhoging van prestatie-uren toenemen.

Personeelsleden in administratieve functies of begeleidende functies uit de diensten die gereorganiseerd worden kunnen ingezet worden ter vervanging van collega's uit andere diensten die met pensioen gaan of waarvan de tewerkstelling om andere redenen beëindigd wordt.

Tot slot zal het OCMW inzetten op het terugdringen van het absentisme in de verschillende diensten. Het OCMW wil het absentisme in de diensten met het hoogste verzuim in deze beleidsperiode halveren.

Het financieel effect van de beperking van de stijging van de personeelskosten tot 1% wordt geraamd op 120.000 euro op jaarbasis.

Omgevingsanalyse en financiële risico's

Interne analyse : **1 Strategie en planning**

Zwakke punten

- Strategie op lange termijn is niet geformaliseerd binnen de organisatie. Het vertrekpunt is een kaderende nota, maar deze is algemeen en vrijblijvend. Er is bovendien geen koppeling met het lokaal sociaal beleidsplan.
- De strategie is slechts in beperkte mate gedragen binnen de organisatie. De strategie werd tot op heden niet in sterk overleg geformuleerd. (Voorbeeld: Het lokaal sociaal beleidsplan is niet in overleg met de basis tot stand gekomen.)
- De strategie wordt slechts in beperkte mate formeel opgevolgd. Men grijpt jaarlijks terug naar het strategisch beleidsplan bij de opmaak van de beleidsnota, maar evalueert de invulling van het plan niet bij opmaak van het jaarverslag. De rapportering is hoofdzakelijk beperkt tot financiële rapportering.
- Het effect van de strategie is niet meetbaar. De realisatie van acties wordt gemeten, maar het effect blijft achterwege.
- De beleidsmatige besluitvorming vertrekt niet steeds vanuit een coherente visie op hulpverlening.
- De realisatiegraad van het oorspronkelijk lokaal sociaal beleidsplan is laag (50%).

Interne analyse : **1 Strategie en planning**

★ **Sterke punten**

- Vanuit zijn basisopdracht op vlak van armoedebestrijding en vanuit zijn rol als lokale actor inzake ouderenzorg is het OCMW erin geslaagd zijn strategische doelstellingen te realiseren via het lokaal sociaal beleidsplan.
- Er is een (beperkt) strategisch kader voor de volledige organisatie.
- Er is (informele) terugkoppeling over de realisatie van het beleidsplan.
- Er wordt sterk gecommuniceerd over de strategische beslissingen (jaarverslag, deontologie).
- Er is al een grote weg afgelegd in het vertalen van de algemene strategische nota naar concrete acties.

Interne analyse : **1 Strategie en planning**

➤ **Aanbevelingen van de clusters**

- **Visie op leidinggeven** : Er is een begeleidingstraject opgestart met het managementteam onder meer met een afsprakennota naar het bestuur en visie op leidinggeven in de organisatie. Dit document is voorgelegd aan alle leidinggevendenden. Nu wordt gekeken hoe die visie in de organisatie kan ingebed worden.
- **Uniforme hulpverlening** : De organisatie moet werken aan een visie op hulpverlening voor de volledige organisatie over de diensten heen. Ongeacht wie hij als ingangspoort gebruikt, de hulpvrager moet gegarandeerd zijn van dezelfde methodische aanpak (ondersteuning, klantgerichtheid). Vanuit de sociale dienst wordt een aanpak opgestart met ondersteuning met alle maatschappelijk assistenten, het bijzonder comité voor sociale dienstverlening en de ondersteunende diensten. Dit geldt in een volgende fase echter voor de volledige organisatie.
- **Gedragen strategie** : Koppelen strategische doelstelling aan de individuele functieomschrijving vertaald in competenties en functie-inhoud om de betrokkenheid en inbreng van de individuele medewerkers bij de opvolging en realisatie van de strategie te verhogen.
- **Effectmeting** : Opstart effectmeting. Effectmeting verhoogt de druk naar het bereiken van resultaten waardoor ook het effect verhoogd. Indien niet bereikt kan men constructief op zoek gaan naar verandering in een leertraject. Vooraf aan het traject moeten duidelijke afspraken gemaakt worden met beleidsploeg, (maatschappelijke context moet steeds in beschouwing worden genomen) met koppeling aan periodieke evaluatie. Er is ook nood een duidelijke afspraken met medewerkers rond het omgaan met meetbare doelstellingen. Een streefcijfer mag geen doel op zich worden. Aandachtspunt: het Lokaal Dienstencentrum zet hier decretaal al sterk op in . Een dubbel traject moet vermeden worden.

Interne analyse : **1** Strategie en planning

➤ **Aanbevelingen van de clusters**

- **Inspelen op actuele trends** : Als OCMW is het belangrijk om op actuele vragen en de maatschappelijke context in te kunnen spelen. Zo is het taalbeleid op korte termijn ontwikkeld zonder dat er een spoor van is in het meerjarenplan. Werken met een algemene doelstelling laat dit toe. (Voorbeeld: Eén van de doelstellingen van een dienstencentrum is inzetten op de actuele behoeften.)



Interne analyse :

2 Financieel beheer

● Zwakke punten

- De reguliere subsidiestroom stagneert in de volgende legislatuur.
- Er kan beperkt ingezet worden op projectsubsidies onder meer door het beperkend intern besluitvormingsproces. De inzet op subsidiëring is overigens sterk dienstgebonden.
- Belangrijke uitdagingen bij de toenemende budgetverantwoordelijkheid zijn rapportering over realisaties en resultaten, de rol van het managementteam en goede informatiedoorstroom over projecten.
- Op dit ogenblik wordt besparing te eng gezien als een beperking van de uitgavenstroom.



Interne analyse :

2 Financieel beheer

★ Sterke punten

- Er is een evolutie aan de gang van centraal budgethouderschap naar een gedeelde verantwoordelijkheid in de organisatie. Het budgethouderschap is beperkt tot het exploitatiebudget voor de zaken waar creativiteit nodig is zodat het mogelijk is om op dienstniveau in te spelen op actuele noden. Dit wordt als positief ervaren. Er is bewust zelf voor gekozen. Dit gaat uiteraard gepaard met meer transparante rapportering.
- Er wordt sterk ingezet op subsidies voor reguliere werking.
- Er is een traditie van kostprijsoپvolging. Deze is echter gedurende de laatste 2 jaar teruggebracht van uniforme opvolging naar opvolging op vraag gezien de arbeidsintensiviteit.
- Er wordt bijzonder veel aandacht besteed aan een dynamisch investeringsprogramma.
- Het budget geeft duidelijk weer wat de organisatie het komend jaar gaat doen met input en opvolging vanuit de diensten.
- De wet op overheidsopdrachten wordt strikt toegepast.



Interne analyse :

2 Financieel beheer

➤ Aanbevelingen van de clusters

- **Inzet op projectsubsidies** : Aftoetsen met beleidsverantwoordelijken hoe de besluitvorming kan worden aangepast in functie van het snel inspelen op projectsubsidies met een minimum financieel plan. Inzetten op 1 functie die op projecten inspeelt.
- **Opvolging koppeling werkingscijfers en uitgaven** : Automatisering opvolging werkingscijfers. Indien wordt gestuurd op resultaat moet er een instrumentarium zijn die dit toelaat. Beter een inzet op regelmatige rapportering gekoppeld aan budgethouderschap dan steeds ad hoc intensieve kostprijsberekening en rapportering.
- **Investering als besparing** : Op dit ogenblik wordt besparing te eng gezien als een beperking van de uitgavenstroom.



Interne analyse :

3 Innovatie en dienstverlening

● Zwakke punten

- De organisatie was tot voor kort hoofdzakelijk een gesloten organisatie. Innovatie bleef beperkt tot het overnemen van initiatieven van gelijkaardige organisaties. Het eigen initiatief was beperkt.
- Blijvend inzetten op netwerken rond innovatie is moeilijk door de terug plooiing tot de kerntaken.
- Het doelpubliek van de sociale dienstverlening heeft geen inspraakorgaan (traject wordt opgestart).
- De vereiste innovatieve ICT-competenties zijn zo complex dat aanpassing binnen de organisatie nodig is.
- Gestructureerd projectmatig werken is een belangrijk aandachtspunt binnen de organisatie.

★ Sterke punten

- De organisatie evolueert van het kijken naar anderen en overnemen naar samenwerkingsverbanden.
- Er is een sterke specialisatie binnen de organisatie.
- De dienstverlening wordt voortdurend in vraag gesteld. Er is een sterke inspraak in het beleid en werking vanuit de adviesraad van het lokaal dienstencentrum, vanuit overtuiging en eigen ervaring. Voor het woonzorgcentrum en de thuiszorgdiensten is dit nog een uitdaging.



Interne analyse :

3 Innovatie en dienstverlening

➤ Aanbevelingen van de clusters

- **Inspraaktraject** : Opstart traject inspraak met kansarmen en ervaringsdeskundigen (gepland vanaf 2013).
- **Communicatie raadsleden** : Goede communicatie naar de raadsleden zorgt voor sfeer van vertrouwen en ondersteuning van innovatieve ideeën. De praktische relatie verschilt van dienst tot dienst.
- **Ruimte voor innovatie** : Ruimte voorzien voor innovatie in het meerjarenplan.
- **ICT-competenties** : Inzet op ICT competenties. Samenwerking met de gemeente kan overwogen worden, maar klantgerichtheid en dienstverlening moeten primeren. Informatica moet een hefboom zijn en moet ten dienste staan in een omgeving die steeds grotere slagkracht eist (faciliteren en niet belemmeren).



Interne analyse :

4 Communicatie en reputatie

● Zwakke punten

- De reputatie van de dienstverlening bij de cliënt is niet op een uniforme onderbouwde manier onderzocht en bijgevolg niet gekend.
- Niet alle cliënten zijn gekend. Er is mogelijk nog veel verborgen armoede. Het is een uitdaging om verborgen armoede in Sint-Pieters-Leeuw in kaart te brengen.
- Er is geen interne overlegcultuur over de grenzen van de diensten van de organisatie heen. De heel sterke decentrale werking zorgt ervoor dat elk 'huis' zijn eigenheid en aanpak heeft. De taak van de leidinggevende in het verspreiden van relevante interne gegevens kan bovendien nog sterker opgenomen worden.

★ Sterke punten

- Het belang van dienstverlening wordt hoog ingeschat. De cliënt kan steeds bij het OCMW terecht, desnoods wordt hem een alternatief aangeboden.
- De dienstverlening is sterk over het grondgebied verspreid en staat dicht bij de cliënten. Zo heeft het OCMW drie erkende lokale dienstencentra.
- Alle diensten werken aan uniforme profilering.
- De medewerkers worden op een actieve wijze op de hoogte gebracht van de relevante en actuele info binnen de organisatie (intranet, ronde met deontologische code en jaarverslag, interne communicatiecampagnes.)
- Er is een sterk communicatienetwerk uitgebouwd met diverse lokale welzijnsactoren en sleutelfiguren. (Voorbeeld: politie, seniorenraad, themawerking woonzorgcentrum, overleg met de gewestelijke maatschappij voor volkshuisvesting.)



Interne analyse :

4 Communicatie en reputatie

➤ Aanbevelingen van de clusters

- **Laagdrempelig werken** : Verborgten armoede vraagt een laagdrempelige aanpak. Er is nood aan laagdrempelig, meer outreachend werken. De instroom moet echter beheersbaar blijven. Mogelijke acties: productcatalogus, warm doorverwijzen, preventief gaan werken samen met coördinatoren van armoedeorganisaties en het aanbieden van zorg op maat.
- **Sleutelfiguren** : Een belangrijk aandachtspunt voor het detecteren en preventief werken is het inzetten op sleutelfiguren. Ouderen hebben een hoge drempel naar klassieke communicatiekanalen. Indien men in probleemsituatie zit praat men met een vertrouwenspersoon (huisarts, poetsvrouw). Het OCMW moet bijkomend informatie verspreiden naar deze doelgroep.
- **Bevragingen** : Bevragingen bij OCMW cliënteel zijn niet zonder gevaar. De methodiek kan vrij eenzijdig zijn met vragenlijsten bij mensen die van het OCMW afhankelijk zijn. Daarom wordt voor sociale dienst gewerkt met focusgroepen met studenten en vrijwilligers over specifieke topics in 2013 om belangrijke kritische informatie te verkrijgen.
- **Mobiliteit** : De geografische spreiding vraagt een grote investering. We moeten dit zien als complexiteit, maar vooral een kracht voor laagdrempelige dienstverlening. In elke deelgemeente dienstverlening aanbieden is moeilijk, mensen moeten de mogelijkheid krijgen om naar de dienstverlening te komen. Inzet op mobiliteit in plaats van verdere uitbreiding is af te wegen.



Interne analyse :

5 Kwaliteit en interne controle

● Zwakke punten

- Het administratief handboek dateert van de introductie van de Nieuwe OCMW Boekhouding en wordt slechts beperkt ingezet. Interne controle is hoofdzakelijk beperkt tot individuele ad hoc controles.
- Belangrijk aandachtspunt is kwalitatieve infrastructuur voor senioren (zie 'extern' voor uitdieping (assistentiewoningen, plaatsen in woonzorgcentrum en coördinerende rol)).
- Klachten worden niet steeds geregistreerd en/of op gelijke wijze behandeld. De grens tussen klacht en melding is soms onduidelijk en afhankelijk van persoonlijke interpretatie.
- De hoge instroom van het aantal cliënten in de sociale dienst bemoeilijkt de zorg op maat. Armoedebestrijding is echter een basisopdracht.

★ Sterke punten

- Zorg is goed en kwaliteitsvol, maar niet in een volledig handboek opgenomen. Dit kan ook niet voorgelegd worden. Een inhaaltraject is echter gestart.
- Algemeen is de dienstverlening toegankelijk. De beschikbaarheid van de dienstverlening is goed. De openingsuren en permanentiedagen zijn een pluspunt.
- Globaal gezien voldoet de beschikbare infrastructuur goed aan de kwaliteitsnormen.



Interne analyse :

5 Kwaliteit en interne controle

➤ Aanbevelingen van de clusters

- **Kwaliteitshandboek** : Opmaak kwaliteitshandboek. Het handboek moet goed aansturen als basis voor de dagdagelijkse handeling, moet ook tastbaar zijn, gedragen, doorleefd en geïnspireerd van onder uit. Het boek moet in de eerste plaats ondersteunend zijn.
- **Interne Controle** : Transparantie moet gekoppeld worden aan het ruimere budgethouderschap: meer verantwoordelijkheid over het budget moet leiden tot transparante rapportering en opvolging van de activiteiten en resultaten.
- **Klachten en meldingen** : Opmaak richtlijn tot opnemen van telefonische klachten en meldingen. Oplossen problemen is heel belangrijk, maar inspelen op problematieken kan belangrijk zijn. Verruimen van het begrip 'klacht' in klachtensysteem.

Interne analyse : **6 Personeel en organisatie**

Zwakke punten

- Er gaat veel aandacht naar dagelijkse werking en rekrutering. De verantwoordelijkheden tussen leidinggevende en personeelsdienst zijn niet steeds duidelijk/gedeeld. De Personeelsdienst is in de eerste plaats een ondersteunende dienst, dienstinitiatief is even goed belangrijk. De leidinggevende bepaalt ook de implementatie van het personeelsbeleid en de aantrekkelijkheid van het OCMW als werkgever.
- Dienstverlening komt in gedrang door verzuim. Aandachtspunten zijn een aantal diensten in het woonzorgcentrum (verzorging/verpleging) en de thuiszorgdiensten (poets en verzorgenden) in het najaar, weekends. Er is een verzuimbeleid opgestart (met opvolgingsgesprekken), dit is echter een blijvend aandachtspunt. Het is ook aan de diensthoofden om dit op te volgen.
- Functionerings- en evaluatiegesprekken worden op de verplichte momenten afgenomen, er is echter geen 'volwaardige cyclus'. Deze wordt opgestart met de decretale graden.
- Er wordt occasioneel en hoofdzakelijk informeel naar personeelstevredenheid gepeild.

Sterke punten

- De organisatie is gestart met de transitie van personeelsbeheer naar personeelsbeleid.
- Competentiemanagement wordt verder uitgewerkt via externe begeleiding. Nu wordt dit al in interviews toegepast en als positief ingeschat.
- Er wordt proactief gezocht naar opleiding die een meerwaarde biedt voor de organisatie/medewerkers.

Interne analyse : **6** Personeel en organisatie

➤ **Aanbevelingen van de clusters**

- **Tevredenheidsmeting personeel** : Organiseren van een tevredenheidsmeting bij het personeel om de oorzaken van verzuim te achterhalen.
- **Verzuimbeleid** : Opzet aanpak verzuim met onder meer het positief stimuleren van 'inspringers'. (Verzuim kan doorwegen bij evaluatie van de uitbreiding van het aantal arbeidsuren.



Interne analyse :

7 Samenwerking en netwerken

● Zwakke punten

- Tot voor kort werd niet structureel samenwerkt tussen de verschillende diensten binnen de organisatie. De afwijkende specialisaties en sterk decentrale ligging van de dienstverlening werkte samenwerking niet in de hand.
- Vier verschillende locaties staan garant voor laagdrempeligheid, maar zijn moeilijk centraal aan te sturen. Ook de teamgrootte binnen de sociale dienst maakt centrale aansturing niet eenvoudig.
- De operationele diensten profileren zich niet steeds als uithangbord van de organisatie. Hier wordt aan gewerkt onder meer door het verzuimbeleid.
- Globaal gezien wordt formeel samengewerkt met andere organisaties indien dit nuttig is. Het OCMW kan echter nog een sterke rol als zorgcoördinator invullen. Een lokale actor die de hiaten in het zorgcontinuüm detecteert en al dan niet zelf opvult. Een aandachtspunt is de rol in de thuiszorgdienstverlening op het grondgebied. Er is onvoldoende overleg met de andere thuiszorgdiensten die op het grondgebied actief zijn. Aangezien het OCMW de diensten sterk financieel ondersteunt, kan deze rol sterker ingevuld worden.



Interne analyse :

7 Samenwerking en netwerken

★ Sterke punten

- Gestructureerde samenwerking wordt opgestart binnen de organisatie. (Voorbeelden: Bij eerste kennismaking in het woonzorgcentrum met de familie stellen de diensten zich individueel voor. Nieuwe projecten worden eerst gescreend op managementteam.)
- De organisatie geeft aan de ervaringen en prestaties met gelijkaardige organisaties te vergelijken (Voorbeeld: dagprijs woonzorgcentrum en evolutie van het aantal leefloongerechtigden).
- Bijna elke sleutelfunctie heeft een back-up.



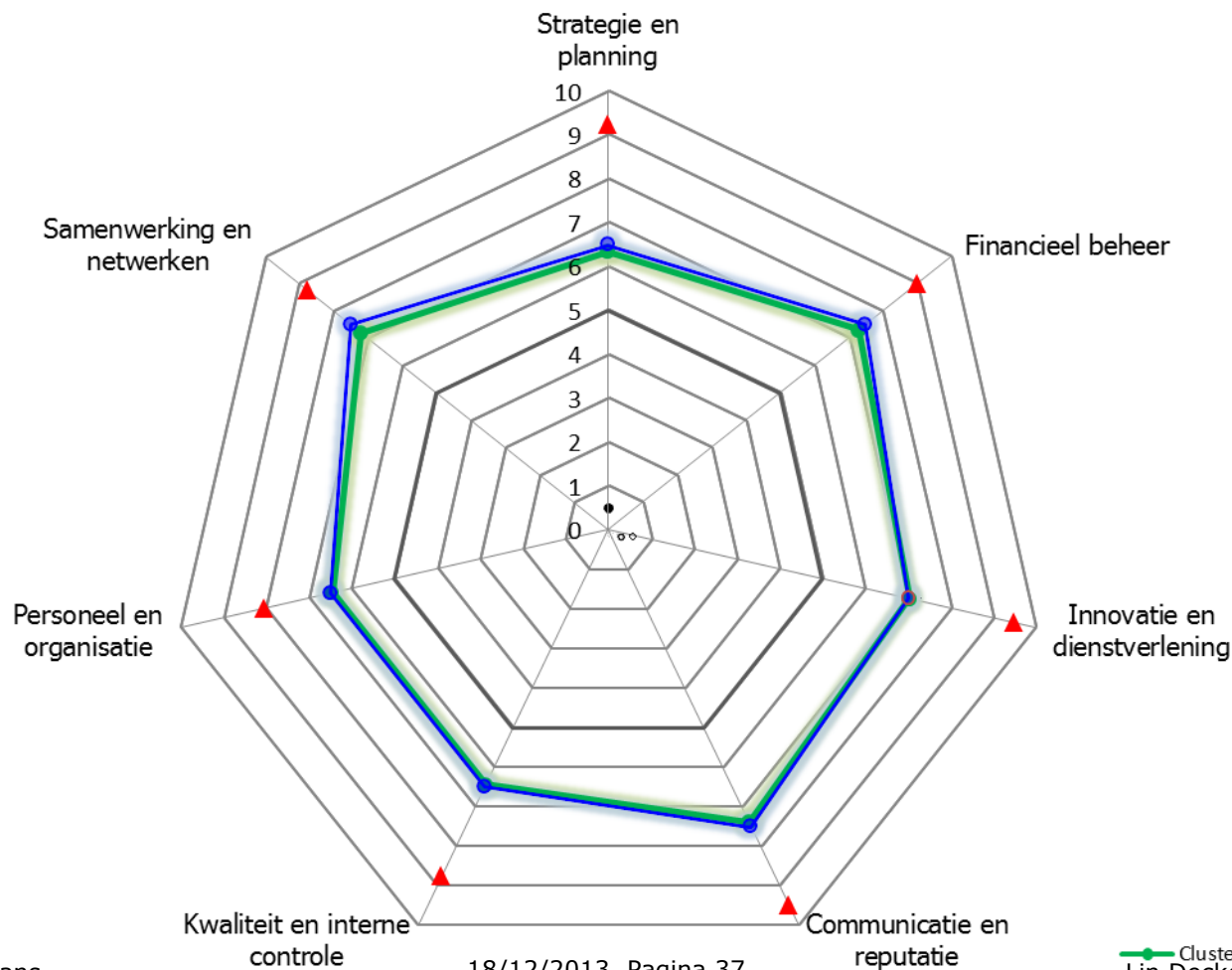
Interne analyse :

7 Samenwerking en netwerken

➤ Aanbevelingen van de clusters

- **Zorgcoördinatie** : Het OCMW positioneert zich als bewaker van het menswaardig bestaan en spreekt op individuele basis andere actoren aan. De organisatie stuurt ook de CAW's aan. Dit is een groeiproces. De opdracht is hiaten vaststellen en hulp- en dienstverlening coördineren. Er zijn echter ook andere actoren (organiseren zorgoverleg) die dezelfde rol willen opnemen (private partners). Het nieuwe bestuur kan deze coördinatieopdracht op de voorgrond halen.
- Voorbeeld: Het organiseren van overleg over opname en ontslag tussen alle woonzorgcentra (ook privaat) zou een meerwaarde kunnen bieden. Hier kan het OCMW inzetten op de hiaten in het zorgcontinuüm: het OCMW-woonzorgcentrum kan zich inzetten voor de 'overblijvers'.
- **Aansturing maatschappelijk assistenten** : Evaluatie inschakelen tussenniveau tussen de beleidsmedewerker en de 14 maatschappelijk assistenten (één hoofdmaatschappelijk assistent) in functie van capaciteit.
- **Integrale benadering van de klant** : Uitwerken integrale benadering van de klant om te vermijden dat mensen door specialisten doorverwezen worden bij het eerste contact. Iedereen moet 'alles' kunnen met aandacht voor ieders specialisatie. Er wordt nu gewerkt met een intakersteam.

✓ Interne analyse : positionering





Externe analyse : missie

Om gericht te kunnen antwoorden op de interne en externe bevraging, moet elke cluster kort zijn **missie** weergeven. Een missie is een kernachtige uitdrukking van de bestaansreden van een organisatie, het kerndoel. Een antwoord op de vragen:

Het OCMW wil elke persoon het recht op maatschappelijke dienstverlening waarborgen. Deze heeft als doel elke inwoner van Sint-Pieters-Leeuw in de mogelijkheid te stellen een leven te leiden dat leidt tot een menswaardig bestaan.



Externe analyse :

1 Institutioneel

Lokaal Sociaal Beleid :

Lokaal sociaal beleid is het resultaat van de acties die OCMW, gemeente, andere overheden, semi-publieke, private en privéorganisaties ondernemen om de sociale grondrechten voor iedereen te realiseren. Via de opmaak van een lokaal sociaal beleidsplan worden alle acties gebundeld waarbij een integrale, geïntegreerde en inclusieve aanpak het uitgangspunt vormt.

Het Lokaal Sociaal Beleidsplan voor Sint-Pieters-Leeuw werd initieel beschouwd als een sterk belangrijk organisatieoverschrijdend plan, met voldoende inbreng van zowel de gemeente als het OCMW en andere relevante actoren.

Het was echter heel ambitieus. Er zijn niet steeds personele middelen voorzien voor de uitvoer. De realisatiegraad van het oorspronkelijke plan was bijgevolg te laag (50% van de vooropgestelde acties is gerealiseerd).

De betrokkenheid van de mandatarissen lag hoog bij de opmaak, maar is gaandeweg afgenomen. Binnen de organisatie is gebleken dat duidelijkere taakafspraken nodig zijn (Projecteigenaarschap).

- - Hanteren realistische doelstellingen bij opmaak.
- Gemengd opbouwen met mandatarissen en ambtenaren.
- Duidelijke link met volledige meerjarenplan.
- Duidelijke toetsing aan de partners en aan de doelgroep (kansarmen en burgers nu via wijkbabbels).



Externe analyse :

1 Institutioneel

Samenwerking OCMW en Gemeente :

Via de recente aanpassingen aan het gemeente- en OCMW-decreet wordt de samenwerking tussen het OCMW en de gemeente gefaciliteerd onder meer op het vlak van gedeelde ondersteunende diensten.

Aan de basis ligt de traditie tot samenwerking. De uitvoerende diensten werken samen en er is een gezamenlijke inbreng in projecten onder meer inzake organisatieoverschrijdende uitdagingen zoals inburgering. Deze samenwerking is echter hoofdzakelijk op individuele en dienstgebonden basis.

Op een verdere samenwerking ook op beleidsmatig vlak is OCMW Sint-Pieters-Leeuw niet voorbereid. Het huidige debat wordt op bestuursniveau onvoldoende duidelijk en transparant gevoerd. Het overleg is opgestart, maar opnieuw stopgezet.

De eigenheid van het OCMW als organisatie wordt als heel belangrijk ingeschat bij de verdere samenwerking.

- - Inname formeel standpunt van de nieuwe beleidsploeg inzake samenwerking.



Externe analyse :

1 Institutioneel

Diensten gezinszorg en aanvullende thuiszorg :

Een dienst voor gezinszorg en aanvullende thuiszorg staat in voor zorg aan huis inzake gezinszorg (persoonsverzorging, huishouden,...) en aanvullende thuiszorg (schoonmaak, klussen,...).

Het aantal gepresteerde uren van de OCMW Dienstverlening inzake gezinszorg en aanvullende thuiszorg stijgt onvoldoende. Het OCMW slaagt er niet in een voldoende percentage van het aantal erkende uren in te vullen. Het OCMW kan hier voor beboet worden.

Het totaal aantal gepresteerde uren bedraagt 12 221,20 in 2011. Het aantal erkende uren lag **in 2010** echter op 14.500. Het door de Vlaamse overheid toegekend urencontingent voor 2011 bedraagt 16 000 uren.

Er is een te lage vraag naar specifieke dienstverlening van het OCMW en een sterke aanwezigheid van door het OCMW gesubsidieerde private diensten. Bovendien kampt de OCMW dienst thuiszorg met hoog absentisme.

De huidige dienstverlening kan geïntegreerd worden in de Welzijnskoepel West-Brabant. De beslissing tot integratie in de Welzijnskoepel en schaalvergroting is belangrijke mogelijke zet voor de nieuwe beleidsploeg. Het hoge absentisme benadeelt het OCMW echter in de onderhandelingspositie.

➤ - Beleidsbeslissing inzake schaalvergroting.



Externe analyse :

1 Institutioneel

Activeringsbeleid 1 van 2 :

De trajectdienst van OCMW Sint-Pieters-Leeuw heeft tot doel de OCMW-cliënten individueel te begeleiden in hun zoektocht naar werk of een opleiding. Voor OCMW-cliënten met een leefloon of steun aan vreemdelingen kan de organisatie gebruik maken van de tewerkstellingsmogelijkheid in toepassing van art. 60 7 van de OCMW-wet. Er wordt bovendien ook gezocht binnen het reguliere arbeidscircuit.

Dit is globaal gezien een sterk beleid. Cliënten worden zowel binnen het OCMW als externe organisaties ingezet. Op dit moment zijn er 30 personen aan het werk. Vandaag zijn deze echter niet steeds op het grondgebied ingezet.

De cliënten zijn vaak laaggeschoolden, en af en toe hooggeschoolde vreemdelingen (worden ingezet voor administratief werk binnen het Brusselse).

Aandachtspunten:

-Er is een sterke aanpak van opvolging, indien probleemsituaties zich voordien is de personeelskracht echter onvoldoende.

-Cliënten komen na tewerkstelling soms terug aankloppen bij het OCMW. Er is een toenemende instroom vanuit de reguliere sociale zekerheid (hoger aantal schorsingen). Er is nood aan 'warme overdracht' en betere follow up van OCMW naar VDAB en terug.



Externe analyse :

1 Institutioneel

Activeringsbeleid 2 van 2 :

Aandachtspunten:

- De werkloosheidsuitkering voor de samenwonende zal de komende legislatuur lager zijn dan het bedrag van het leefloon voor de samenwonende.
- De Werkwinkel wordt vermoedelijk gecentraliseerd naar Halle. Gezien de omvang van de werkloosheidsproblematiek in Sint-Pieters-Leeuw is deze drempelverhoging een belangrijk aandachtspunt.
- - De reguliere partner in het bereik brengen van de cliënt: vervoer naar werkwinkel voorzien. De werkwinkel kan ook als tussenpersoon functioneren.
- Een VDAB-overeenkomst inzake warme overdracht afdingen. (De overgang van OCMW naar VDAB voor cliënten 'warm' organiseren zodat ze op een professionele menselijke manier worden overgedragen. Dit kan samen over de gemeentegrenzen heen (maatwerk)).



Externe analyse :

1 Institutioneel

Woonzorgdecreet/assistentiewoningen (1 van 2) :

Het woonzorgdecreet werd herzien met een verschuiving van serviceflats naar assistentiewoningen. De uitvoeringsbesluiten voor assistentiewoningen moeten echter nog verschijnen. De serviceflats van OCMW Sint-Pieters-Leeuw voldoen volledig aan de voorwaarden voor assistentiewoningen.

Aandachtspunt: Er is een grote vraag gezien de hoge grijze druk en interne vergrijzing op het grondgebied (zie demografisch). Op dit ogenblik is er een hoge druk bij de opname in het woonzorgcentrum waardoor enkel zwaar zorgbehoevenden opgenomen worden. Het aantal bedden op het grondgebied is te beperkt. Dit geldt voor de volledige randgemeenten, maar weegt nog meer door in Sint-Pieters-Leeuw. Het aantal bedden neemt ook af. Ten opzichte van de vorige legislatuur zijn er 37 bedden minder op het grondgebied.

Plaatsen in wzc/1000 65+ in 2010	Sint-Pieters-Leeuw	Rand-gemeenten	Vlaams Brabant	Vlaanderen
Plaatsen	43,8	53,3	53,3	57,9

Ouderen die niet zwaar zorgbehoevend zijn en bovendien geen beroep kunnen doen op mantelzorg vallen uit de boot. Dit is een belangrijk hiaat in het zorgcontinuüm waar de dienstverlening en coördinerende rol van het OCMW nog geen antwoord op heeft.

Het project voor de bouw van serviceflats/assistentiewoningen op de site Wilgenhof dat dit hiaat deels kon invullen is niet gerealiseerd.



Externe analyse :

1 Institutioneel

Woonzorgdecreet/assistentiewoningen (2 van 2) :

De bezoekers van de lokale dienstencentra geven echter aan bij voorkeur in Sint-Pieters-Leeuw te willen wonen vandaar dat de locatie Wilgenhof nog steeds interessant is.

Het was de bedoeling om dit project via obligatiefinanciering te realiseren, waardoor het niet op de begroting weegt. Dit wordt onderzocht.

- - Opname assistentiewoningen Wilgenhof met obligatiefinanciering in beleidsplan.



Externe analyse :

1 Institutioneel

Lokaal opvanginitiatief (L.O.I.) :

Het LOI van Sint-Pieters-Leeuw beschikte in 2011 over 6 appartementen die een totale opvangcapaciteit boden van 20 opvangplaatsen. Dit betekent concreet dat er plaats voorzien was voor 4 gezinnen en 4 alleenstaande personen. In 2012 is de capaciteit met 4 plaatsen toegenomen.

Vanaf 1 augustus 2012 gelden nieuwe (verlaagde) tarieven voor de door de OCMW's georganiseerde lokale opvanginitiatieven (LOI). Dit is een financiële beknothting. Indien Het OCMW binnen dezelfde financiële inkomsten wil blijven, moeten de 24 plaatsen behouden worden en ingevuld worden. Een aandachtspunt is het intern doorverwijzen door de verschillende diensten om de invulling te maximaliseren.

- - Invulling L.O.I.-plaatsen.

Besluitvorming Bijzonder Comité Sociale Dienstverlening :

Er is nood aan een duidelijke visie inzake hulpverlening. Dit om een uniforme, objectieve besluitvorming te kunnen garanderen. Beslissingen moeten gekaderd worden los van de individuele situatie. Er is ook nood aan duidelijke afspraken onder meer rond terugvordering.

Er is een traject onder begeleiding opgestart rond visievorming in de hulpverlening en een voorstel met A- en B-agendapunten wordt uitgewerkt.

- - Voorstel om te werken met een A en B-agenda. A-agenda met alle punten die meer uitleg nodig hebben. B-agenda voor standaardprocedures en beslissingen of zaken die geen uitleg meer hoeven (zuiver toepassen van de wet).



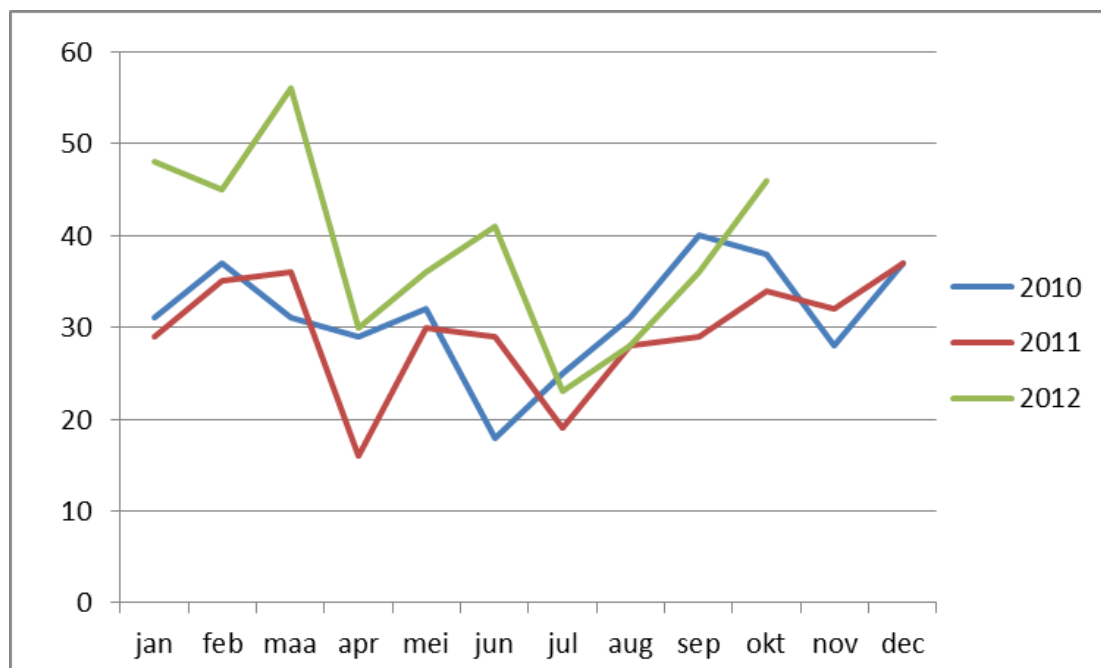
Externe analyse :

2 Economisch

Toename van het aantal cliënten van de sociale dienst (1 van 2) :

De economische recessie laat zich meer dan ooit voelen bij de lagere bevolkingsgroepen. Er is een bovendien een verhoogde instroom van complexe probleemsituaties (multi-probleemsituaties). Binnen de sociale dienst is het aantal nieuwe cliënten in 2012 vergeleken met 2011 sterk gestegen. Deze tendens is gestart oktober 2011.

Aanmeldingen nieuwe hulpvragers





Externe analyse :

2 Economisch

Toename van het aantal cliënten van de sociale dienst (2 van 2) :

Er is verdubbeling van het aantal nieuwe aanvragen inzake schuldenproblematiek (cliënten die door de mazen van het net zijn gevallen of geschorst zijn door de sociale zekerheid). Dit resulteert in grotere ondersteunende rol van het OCMW.

- - Een laagdrempelige werking is nodig om deze groep te kunnen ondersteunen (zie workshop 'vrouwengroep energie') :
 - Werken met vrijwilligers binnen sociale dienst (samen boodschappen doen (prijsbewust)) . Dit is gezien de bezetting niet met een eerstelijnsdienst op te vangen.
 - Werken met 'budgetbuddies'.
 - Preventief aanpakken (energietips en vergelijking energiefactuur). Dit kan nog meer gepromoot worden (bereikt de v-test de doelgroep?). Dit kan ook in de wachtzaal en de dienstencentra, buurtwerking, maar enkel in samenwerking met de verschillende actoren.



Externe analyse :

2 Economisch

Betaalbaar wonen (1 van 2) :

Het Sociaal Verhuurkantoor Zuidkant vzw werd op 1 augustus 2011 opgericht door de OCMW's van Gooik, Halle, Pepingen en Sint-Pieters-Leeuw. Het is een sociaal huisvestingsinitiatief als antwoord op de stijgende vraag naar betaalbare en kwalitatieve huurwoningen met basiscomfort. Er is echter nog steeds nood aan betaalbare woningen. De kost van het wonen is hoog in Sint-Pieter-Leeuw.

Evolutie verkoopprijs appartementen, flats en studio's	2000	2009	2010
Gem. verkoopprijs	€82.967	€171.702	€179.226
Evolutie	100%	207%	216%

Het OCMW heeft een lijst met huisvestingsproblematiek met 50 gezinnen, deze mensen worden met succes doorverwezen naar Zuidkant. Tot 2015 groeit het OCMW boven de 45 woongelegenheden voor sociaal verhuur.



Externe analyse :

2 Economisch

Betaalbaar wonen (2 van 2) :

Het aantal sociale woningen ten opzichte van het aantal private huishoudens (7) is hoog ten opzichte van vergelijkbare gemeenten (Belfiuscluster 3,1) en het Vlaamse gemiddelde (5,5) (cijfers 2008). De enorme instroom van mensen met een lager inkomen zorgt echter voor een grotere nood.

De aandacht is er, de knelpunten zijn gekend, maar het effect van de acties is beperkt. Dit is een algemeen probleem in de regio dit kan niet enkel op lokaal niveau bepaald worden.

Een preventieve aanpak is echter wel nodig. Het OCMW is vragende partij om voor huisvestingsproblemen vroeger in te grijpen, door bijvoorbeeld een uitnodiging te mogen ontvangen van de vrederechter bij uithuiszettingen. Dit gebeurt op dit ogenblik.

Een praktisch probleem: Het is voor de aanvrager van een sociale huurwoning die de context en regelgeving niet kent niet eenvoudig. Elke maatschappij heeft een eigen (complex) invulformulier voor sociale huisvesting.

- - Vergroten patrimonium via aankoop ondersteund door de provincie.
- Uniform aanvraagformulier sociale huisvesting opmaken.



Externe analyse :

2 Economisch

Cliëntprofiel :

Ook onderkant van de middenklasse wordt nu ook met armoede geconfronteerd. De doelgroep van alle 'welzijnsdiensten' van het OCMW en de gemeente wordt breder. Het risico armoede neemt toe. Mensen doen meer aan rechtenuitputting, vragen meer premies aan. Dit zijn hoofdzakelijk mensen met een regulier inkomen (voelen nu meer de crisis). Aandachtspunt: er is mogelijks een groep die niet aan rechtenuitputting doet en ook niet door het OCMW gekend is.

Ook de groep senioren die geen huiseigenaar zijn doen meer beroep op steun vanuit de gemeente. In de deelname aan uitstappen in de lokale dienstencentra is dit ook merkbaar. Deze groep heeft vaak ook een 'fierheid' om rechtsreeks naar de dienstverlening te stappen.

Op dit vlak zijn er veel samenwerkingsmogelijkheden met de gemeente inzake detectie. Vanaf de pensioenaanvraag (eerste klantcontact) zijn senioren gekend bij de gemeente.

- - Detectie van armoede bij senioren vanaf de pensioenaanvraag (signaalfunctie van de gemeente).
- Promotie OMNIO-statuuut.
- Onderzoek gedeeld loket met Gemeente en OCMW of eventueel opname van dienstverlening van gemeente door het OCMW op locatie in het LDC en in het sociaal huis en omgekeerd met bijvoorbeeld gedeelde zitdag (doel van het lokaal sociaal huis).



Externe analyse :

2 Economisch

Schuldhelpverlening :

De economische recessie laat zich meer dan ooit voelen bij de lagere bevolkingsgroepen. Dit vertaalt zich in meer dossiers met budget- en schuldenproblematiek. Er werd in 2011 appel gedaan op onze schuldhelpverlening door 290 gezinnen t.o.v. 230 gezinnen in 2010.

Het OCMW is erkend als schuldhelpbemiddelaar. Dit wordt op dit ogenblik hoofdzakelijk ingevuld vanuit een ondersteunende rol (ondersteuning cliënten voor ze in collectieve schuldhelpbemiddeling komen). Het OCMW ondersteunt aangestelde bemiddelaars.

In samenwerking met de Welzijnskoepel ambieert het OCMW ook zelf schuldhelpbemiddelaar te zijn voor de complexe situaties van gekende cliënten (mensen met taalprobleem, relationele en armoedeproblematiek). Dit omdat advocaten in deze dossiers de rol van sociale helpverlener niet steeds kunnen opvangen. Dit traject is opgestart in 2012.



Externe analyse :

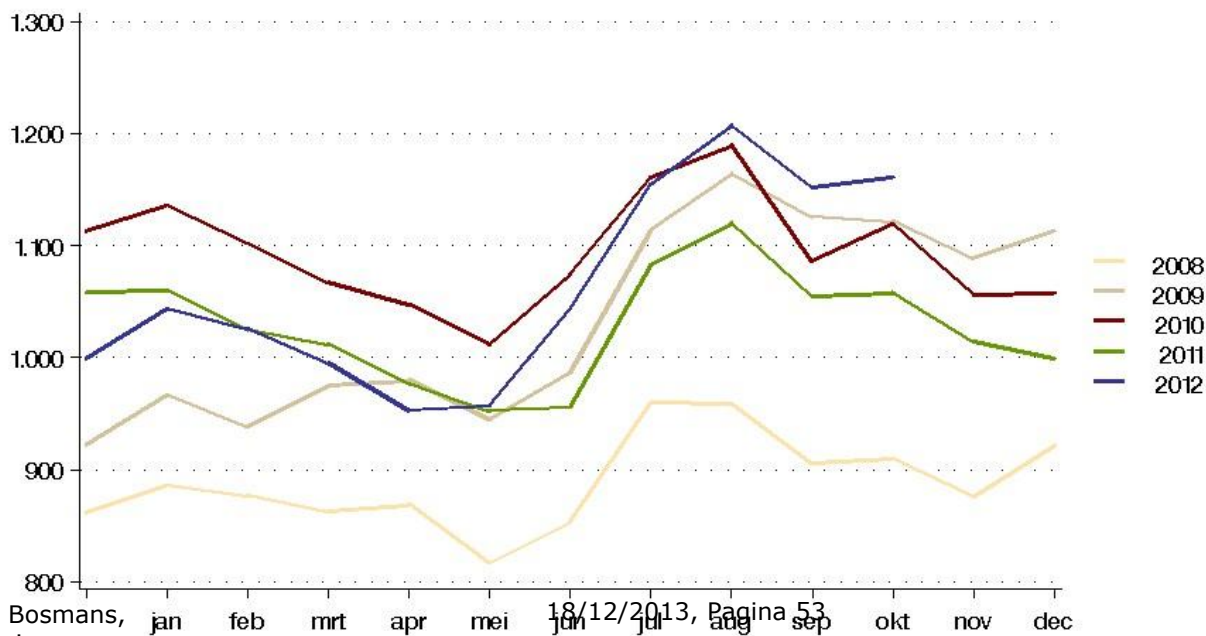
2 Economisch

Werkloosheid :

Op basis van de cijfers voor oktober 2012 blijkt dat Sint-Pieters-Leeuw een werkloosheidsgraad heeft van 7,98% (7,11% in Vlaanderen) waarvan 23,9% jonger dan 25 jaar, 54,7% tussen 25 en 50 jaar en 21,4% ouder dan 50 jaar is. De werkloosheidsduur ligt voor 63,7% onder de 1 jaar, voor 15,1% van 1 tot 2 jaar en voor 21,2% hoger dan 2 jaar. De groep is hoofdzakelijk laaggeschoold (48,9%). En bestaat uit evenveel mannen als vrouwen.

Evolutie niet werkende werkzoekenden in Sint-Pieters-Leeuw

Evolutie NWWZ - absolute aantallen





Externe analyse :

2 Economisch

Schaarste op de arbeidsmarkt :

Volgende profielen zijn moeilijk te vinden voor OCMW Sint-Pieters-Leeuw: maatschappelijk assistenten, verpleegkundigen, zorgkundigen, verzorgende, keukenpersoneel en schoonmaakpersoneel.

De schaarste drukt onder meer op de continuïteit van de werking. Artikel 60'ers in surplus inzetten kan niet meer.

Het OCMW moet zich profileren als aantrekkelijke werkgever. De rol van de Personeelsdienst is in de eerste plaats een ondersteunende dienst. Dienstiniciatief is belangrijk. De leidinggevende bepaalt grotendeels de aantrekkelijkheid van het OCMW als werkgever. Hier wordt nu op ingezet. Leidinggevendens zetten ook al in op het detecteren van interessante profielen.

Woonwagenbewoners :

Sint-Pieters-Leeuw huisvest de grootste groep woonwagenbewoners in Vlaanderen. Er komen 3 erkende terreinen. Dit is net voldoende om de actuele woonwagenbewoners te huisvesten binnen de volgende legislatuur. De illegale terreinen die niet in woonzone liggen verdwijnen. Er wordt ook gekeken naar een pleisterplaats

Wat de begeleiding voor herhuisvesting betreft, wordt vanuit de provincie naar het OCMW gekeken voor de begeleiding van bewoners.



Externe analyse :

3 Demografisch

Algemene demografische samenstelling en evolutie :

Er is een toename van de bevolking in Sint-Pieters-Leeuw. T.o.v. 2000 is er een groei met 5,2% in Sint-Pieters-Leeuw, 4,4% in vergelijkbare gemeenten (Belfiuscluster) en 5,2% op het Vlaamse niveau. De studiedienst van de Vlaamse regering voorspelt in de gemeentelijke profielschets van april 2012 opnieuw een stijging in 2020 met 2,9% t.o.v. 2011 voor Sint-Pieters-Leeuw, 1,9% voor vergelijkbare gemeentes en 4,3% op het Vlaamse niveau.

Sint-Pieters-Leeuw heeft te kampen met toenemende vergrijzing. T.o.v. 10 beroepsactieven waren er in 2010 4,6 ouderen (grijze druk). In 1997 waren er 4 ouderen t.o.v. 10 beroepsactieven. In 2010 waren 7.661 inwoners ouder dan 60 jaar. 1.528 personen waren ouder dan 80 jaar.

Sint-Pieters-Leeuw heeft een toenemende groene druk. T.o.v. 10 beroepsactieven waren er in 2010 4,5 jongeren (groene druk). In 1997 waren er 4,3 jongeren t.o.v. 10 beroepsactieven. In 2010 waren 7.471 inwoners jonger dan 20 jaar.



Externe analyse :

3 Demografisch

Senioren :

Het zorgcontinuüm is het geheel aan dienstverlening naar ouderen en hulpbehoevenden toe dat bewaakt wordt vanuit het OCMW zodat de overgang tussen de opvangvormen zo vlot mogelijk verloopt. In dit continuüm kan het OCMW nog een sterkere rol opnemen. Momenteel is dit beperkt tot individuele dienstinitiatieven. OCMW Sint-Pieters-Leeuw heeft de opportuniteit om zich te profileren als zorgcoördinator in het zorglandschap.

Een belangrijk hiaat in het zorglandschap is de opvang van ouderen die niet zwaar zorgbehoevend zijn en bovendien geen beroep kunnen doen op mantelzorg. De dienstverlening en coördinerende rol van het OCMW heeft hier nog geen antwoord op.

Dit kan enkel aangepakt worden via integraal werken. Het woonzorgcentrum, de thuiszorgdiensten, de lokale dienstencentra, de gemeentelijke diensten, cliënten, mantelzorgers en sleutelfiguren (artsen) zijn belangrijke partners in dit verhaal. Vanaf de pensioenaanvraag tot opname als zwaar hulpbehoevende in een woonzorgcentrum moet de oudere één vloeiende traject kunnen afleggen.

➤ - Zorgafstemming en zorgcoördinatie.



Externe analyse :

3 Demografisch

Dementie :

Met de toename van het aantal ouderen neemt ook de dementieproblematiek toe. Vandaag wordt beperkt op deze problematiek ingezet. Vroeger werd doorverwezen naar andere lokale initiatieven. De nood ligt op dit moment op lokaal niveau.

- - Er moet voldoende aandacht aan besteed worden vanuit gemeente en OCMW:
 - Opzet praatcafé dementie,
 - Opzet beleid binnen woonzorgcentrum,
 - Afbouwen schotten intra- en extramuraal,
 - Begeleiding mantelzorgers (afstemming dienstverlening thuiszorg, lokaal dienstencentrum en woonzorgcentrum).

Levensloop bestendig wonen :

Gezien het beperkt aanbod aan woonvoorzieningen voor ouderen is levensloop bestendig thuiswonen een belangrijk aandachtspunt. Op dit ogenblik wordt hier niet op ingezet vanuit OCMW en/of gemeente. Dit kan echter vanuit de regionale dienstencentra. Onder meer het bezoek aan huis kan verder uitgebreid worden. Het is niet bedoeling dat het OCMW zelf woningaanpassingen gaat doen, maar wel dat het andere actoren gaat stimuleren onder meer in samenwerking met de woonwinkel.

- - Opstart samenwerking woonwinkel inzake levensloopbestendig wonen.



Externe analyse :

3 Demografisch

Jongeren :

Twee Maatschappelijk assistenten zijn gespecialiseerd in jongerenwerking voor 18-25 jarigen. De aanpak is goed, maar de middelen zijn beperkt tot federale middelen en de signalisatie kan sterker. De drempel van de scholen naar de dienstverlening ligt nog te hoog. Het OCMW moet niet enkel inzetten op de kinderen die al bij het OCMW gekend zijn. Er is een aanzet, maar er moet werk van gemaakt worden beleidsmatig en ambtelijk. Detectie blijft een grote uitdaging.

Er is in de gemeente een premie voor jeugdverenigingen voor de opname van kansarmen. Dit loopt echter niet. De introductie vraagt veel meer tijd en inzet dan louter het voorzien van inschrijvingsgeld. Voor dergelijk project is een vrijwilliger nodig die dit opvolgt en ondersteunt. Het is belangrijk om hier gericht op in te kunnen zetten. Er is bovendien veel gekleurde armoede.

- - Verder inzetten op intensieve samenwerking met de beleidsmakers en samenwerking op het terrein. Het doorbreken van kinderarmoede is een prioriteit.



Externe analyse :

3 Demografisch

Kinderopvang :

Sint-Pieters-Leeuw heeft in vergelijking met de gemiddelde Vlaamse gemeenten veel kinderen (-20 jaar) en bijgevolg een hoge groene druk. Het groot aantal kinderen gaat gepaard met een hoge vraag naar kinderopvang. Vanuit het OCMW is dit een belangrijk aandachtspunt bij activering.

Activering is een speerpunt van de beleidsmakers en het OCMW. Teneinde een activeringstraject succesvol tot een einde te kunnen brengen moeten een aantal randvoorwaarden vervuld zijn. Een van de meest kwetsbare doelgroepen van het OCMW, alleenstaande moeders met kinderen, kunnen pas gemotiveerd in een activeringstraject stappen als kinderen goed geplaatst zijn tijdens het werk (kinderarmoede en generatiearmoede).

Er is echter nood aan meer capaciteit. Er is een groot tekort aan opvangplaatsen. Er is tevens nood aan kwalitatieve kinderopvang. Er is pas vanaf 2014 uitbreiding voorzien met 18 plaatsten, dit is beperkt.

Er moet creatief idee komen voor leeflooncliënten met kinderen. De oplossing kan een win/win situatie zijn:

- In Vilvoorde loopt een proefproject: Het OCMW stelt het gebouw ter beschikking voor private (zelfstandige) onthaalouders via KAV voor OCMW cliënten (knelpunt in pilootproject op ogenblik dat 'zelfstandige' ziek is kan hij niet vervangen worden).
- Andere piste: cliënt via integratieproject toeleiden naar diploma onthaalouder. Dit is een proces naar zelfredzaamheid.



Externe analyse :

3 Demografisch

Diversiteit/Vreemdelingen :

In Sint-Pieters-Leeuw zijn er 103,4 vreemdelingen per 1000 inwoners. Dit aantal ligt hoger dan in vergelijkbare gemeenten (72,2) en Vlaanderen (63,9). 27,7% in Sint-Pieters-Leeuw is van allochtone afkomst.

Top 5 nationaliteiten personen met huidige niet Belgische nationaliteit in 2011

Sint-Pieters-Leeuw		Stedelijk gebied rond Brussel		Vlaams Gewest	
Herkomst	% t.o.v. totaal aantal inwoners	Herkomst	% t.o.v. totaal aantal inwoners	Herkomst	% t.o.v. totaal aantal inwoners
1. Italië	2,7%	1. Italië	1,6%	1. Nederland	1,9%
2. Spanje	1,5%	2. Frankrijk	1,5%	2. Marokko	0,4%
3. Portugal	1,2%	3. Groot-Brittanië	1,1%	3. Italië	0,4%
4. Marokko	0,8%	4. Duitsland	1,1%	4. Polen	0,3%
5. Frankrijk	0,8%	5. Nederland	1,1%	5. Frankrijk	0,3%



Externe analyse :

3 Demografisch

Diversiteit/Vreemdelingen (2 van 2) :

Ten opzichte van het jaar 2009 blijft een forse stijging met 75 % van het aantal dossiers financiële steunverlening aan vreemdelingen ingeschreven in het vreemdelingenregister behouden (Veel alleenstaande moeders met kinderen in deze categorie.). Dit heeft te maken met de gevolgen van de regularisatiecampagne van 2009. Op jaarbasis tellen we 63 gezinnen waarvan er 22 nieuwe begunstigden zijn (5 zijn jonger dan 25 jaar) in 2011.

Dit vraagt aparte aanpak. Half 2011 ging de samenwerking van start met PIN (Partners in Integratie) zodat we gedurende een aantal uren per week beroep kunnen doen op toeleiders in diversiteit. De samenwerking verloopt heel goed.

Aandachtspunt : integratieinitiatieven werken met tijdelijke subsidies en vragen na implementatie en projectafloop blijvende personeelsinzet en middelen.

Het beleid zet hier slechts recent op in. Er is echter nog lange weg af te leggen.

- - Dit vraagt maatzorg, heel laagdrempelige werking en samenwerking met de dienst integratie (zie project 'samen inburgeren, managen van diversiteit').

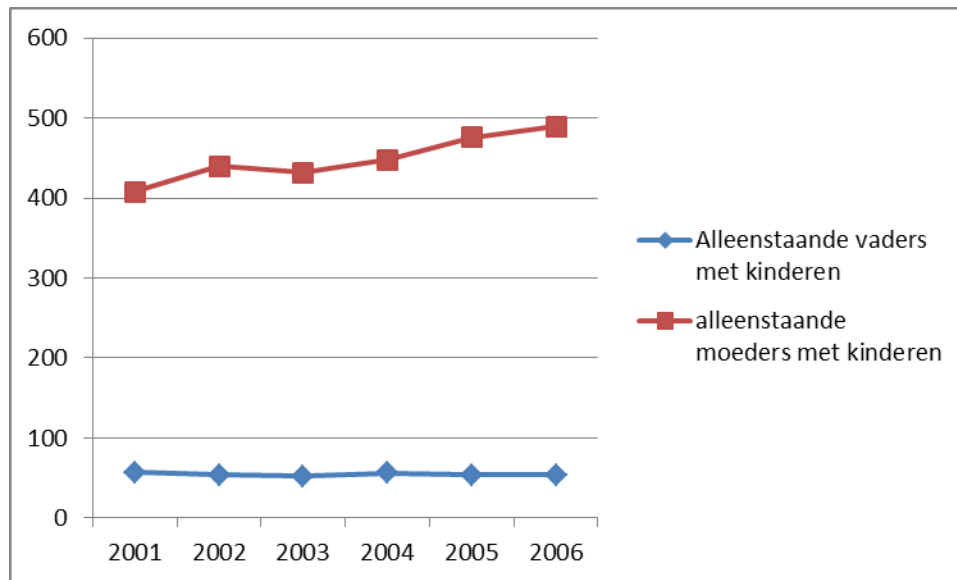


Externe analyse :

3 Demografisch

Alleenwonenden/alleenstaanden (1 van 2) :

In 2010 waren er 1.909 alleenwonende vrouwen in Sint-Pieters-Leeuw. Een stijging met 14,7% sinds 2000. In 2010 waren er 1.429 alleenwonende mannen in Sint-Pieters-Leeuw. Een stijging met 18,3% sinds 2000. De studiedienst van de Vlaamse regering voorspelt in de gemeentelijke profielschets van april 2012 een verdere toename van het aantal alleenwonende vrouwen met 11,2% en het aantal alleenwonende mannen met 8,3% tegen 2020. Er zijn veel alleenstaande vrouwen met kinderen die bij gebrek aan plaats in opvangtehuizen onder meer terecht komen in hotels. Dit is een belangrijk aandachtspunt voor de lokale welzijnsactoren.





Externe analyse :

3 Demografisch

Alleenwonenden (2 van 2) :

Steeds meer mensen hebben een mobiliteitsprobleem. Vanaf het moment senioren niet meer kunnen instaan voor eigen vervoer dreigt sociaal isolement. De minder mobiele centrale kan hier niet op inzetten door het gebrek aan vrijwilligers. De mobiliteitscentrale aangepast vervoer stelt een project voor voor aangepast vervoer. Dit kan een opportuniteit zijn.

Verslavingsproblematiek (drugs) :

Verslavingsproblematieken zijn heel moeilijk te detecteren. Er is echter de ervaring vanuit de dienstverlening dat dit toeneemt. Het OCMW merkt dit in de praktijk bij de -25 jarigen. Op dit ogenblik is er enkel een individuele aanpak en initiatieven van de politie.

- - Opzet samenwerking OCMW, Politie en Gemeente.
- Opleiding personeel, methodes en producten om problemen te kunnen detecteren als eerstelijnsdienst.

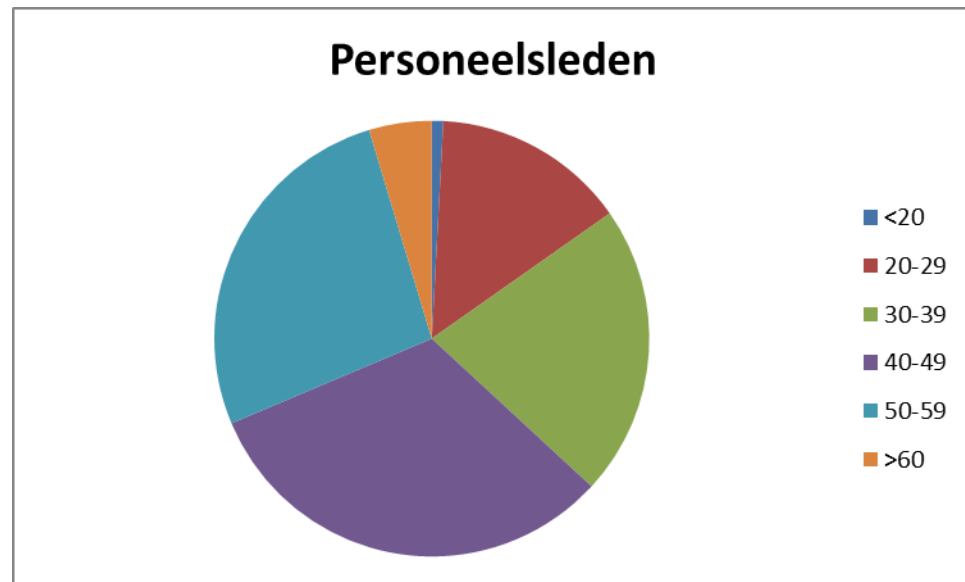


Externe analyse :

3 Demografisch

Interne demografie :

Leeftijd	Personeels- leden
60+	11
59-50	63
49-40	75
39-30	51
29-20	34
<20	2





Externe analyse :

4 Technologisch

Dualisering van de maatschappij :

Niet iedereen volgt de digitale ontwikkelingen. De dualisering van de maatschappij uit zich ook op digitaal vlak. De 'nieuwe analfabeten' kunnen niet mee met technologische innovatie (omgang bankcontact, computervrees). De inzet van het OCMW is vandaag hoofdzakelijk gericht op het ondersteunen van senioren.

- - Inzet op opleiding en begeleiding (dit was eerder een knelpunt).
- Duidelijk kiezen om er een rol in te nemen (signaalfunctie). Kan via partnerships die inzetten voor het dichten van de digitale kloof (basiseducatie rond informatica, heel laagdrempelig).

Nieuwe media :

Er wordt vandaag nog niet actief ingezet op nieuwe media. Dit wordt echter eerstdaags opgestart met een interne facebookpagina.

- - Opstart beleid nieuwe media.
- Voorzien opleiding personeelsleden (wat wel wat niet), koppeling aan deontologie.



Externe analyse :

4 Technologisch

Technologische mogelijkheden woonzorgcentrum :

Er is technisch veel voorzien, dit moet echter geoperationaliseerd worden. Mogelijkheden: Opvolging kleinkinderen (virtueel) via film, foto's, mensen link geven waar foto's voor grootouders kunnen bekeken worden. Er is internetaansluiting op de kamers. Er is al vraag naar Skype.

- - Opzet beleid digitalisering in woonzorgcentrum.



Externe analyse :

5 Ecologisch

Energie :

In het Sociaal Huis kwamen in 450 Eandis-abonnees regelmatig hun budgetmeterkaart opladen. Het betreft een verhoging met 250 % t.o.v. 5 jaar geleden. De abonnees kunnen in dit oplaadpunt ook terecht met specifieke vragen en problemen rond het gebruik van de budgetmeter. Het dagdagelijks functioneren als oplaadpunt krijgt een steeds grotere impact op het takenpakket.

Er wordt algemeen sterk ingezet op energie in het OCMW, met een eigen energiecoach, goede werking van de Lokale Adviescommissie (detectie potentiële klanten) en een sterk gestructureerde aanpak. Er is wel een beperkte technische kennis waardoor bepaalde dossiers arbeidsintensief zijn. Deze rol moet worden opgenomen door de lokale woonwinkel.

Aandachtspunten zijn de energiescans (Het scannen wordt opgenomen binnen de gemeente, maar bereikt de doelgroep niet) en het preventief detecteren en remediëren van probleemsituaties. (Voorbeeld: de cliënt voor elke 100 euro die hij in de zomerperiode voor zijn budgetmeter spaart, 10% bijleggen.)



Externe analyse :

6 Maatschappelijk

Afnemende sociale cohesie :

Het sociaal netwerk verzwakt. Meer nieuwkomers die een band hebben met Brussel, maar niet met Sint-Pieters-Leeuw. Taal vormt een belangrijke barrière. Sint-Pieters-Leeuw is een Nederlandstalige gemeente. De geografische ligging is echter een nadeel. De gemeente leunt aan bij Brussel (Brussel deint uit) en ligt vlakbij Wallonië. Veel cliënten zijn het Nederlands niet machtig.

De problemen zijn in kaart gebracht, de analyse is gemaakt, maar het OCMW en andere actoren zijn nog niet in die mate actief dat het tij aan het keren is. Dit kan niet alleen door het OCMW opgenomen worden.

Positief is de samenwerking met de politie en sociale actoren.

- - Opzet taal- en onthaalbeleid.
- Afstemming van vraag en aanbod en toeleiding van de cliënten naar de taallessen.



Externe analyse :

6 Maatschappelijk

Participatie :

Het OCMW wil de cliënten meer betrekken bij projecten via een methodische aanpak. Groepswerken zijn wenselijk in welbepaalde gevallen. Zo kunnen klanten bij elkaar gebracht worden en leren van elkaar (we zijn niet alleen, hoe heb jij dit opgelost?, ...).

De eerste initiatieven vanuit de sociale dienst zijn gestart, de thuiszorgdiensten zijn nog een aandachtspunt.

- - Opstart participatietraject.

Vrijwilligers :

Vrijwilligers vormen een belangrijk onderdeel van de werking (LDC, telefoonster, minder mobielencentrale). In totaal zijn er 86 vrijwilligers aan de slag in de organisatie. Er is een beleid rond opgezet binnen de organisatie. Deze vrijwilligers zijn verzekerd en worden gewaardeerd (feest, receptie en geschenk, maar geen vergoeding). Er worden ook voldoende vrijwilligers gevonden.

Naar de toekomst toe kan dit wel een aandachtspunt worden. Iedereen vist namelijk steeds in dezelfde vijver (jong senioren die ook veel actiever zijn, worden bijvoorbeeld ook als kinderopvang gebruikt).

- - Opstart flexibel vrijwilligerswerk (ruimte voor afwezigheid en flexibiliteit).



Externe analyse :

6 Maatschappelijk

Mantelzorg :

Door het beperkt aantal opvangmogelijkheden voor hulpbehoevenden (senioren, mensen met een dementieproblematiek) neemt de druk op mantelzorgers toe. Het OCMW kan een belangrijke ondersteunende rol spelen.

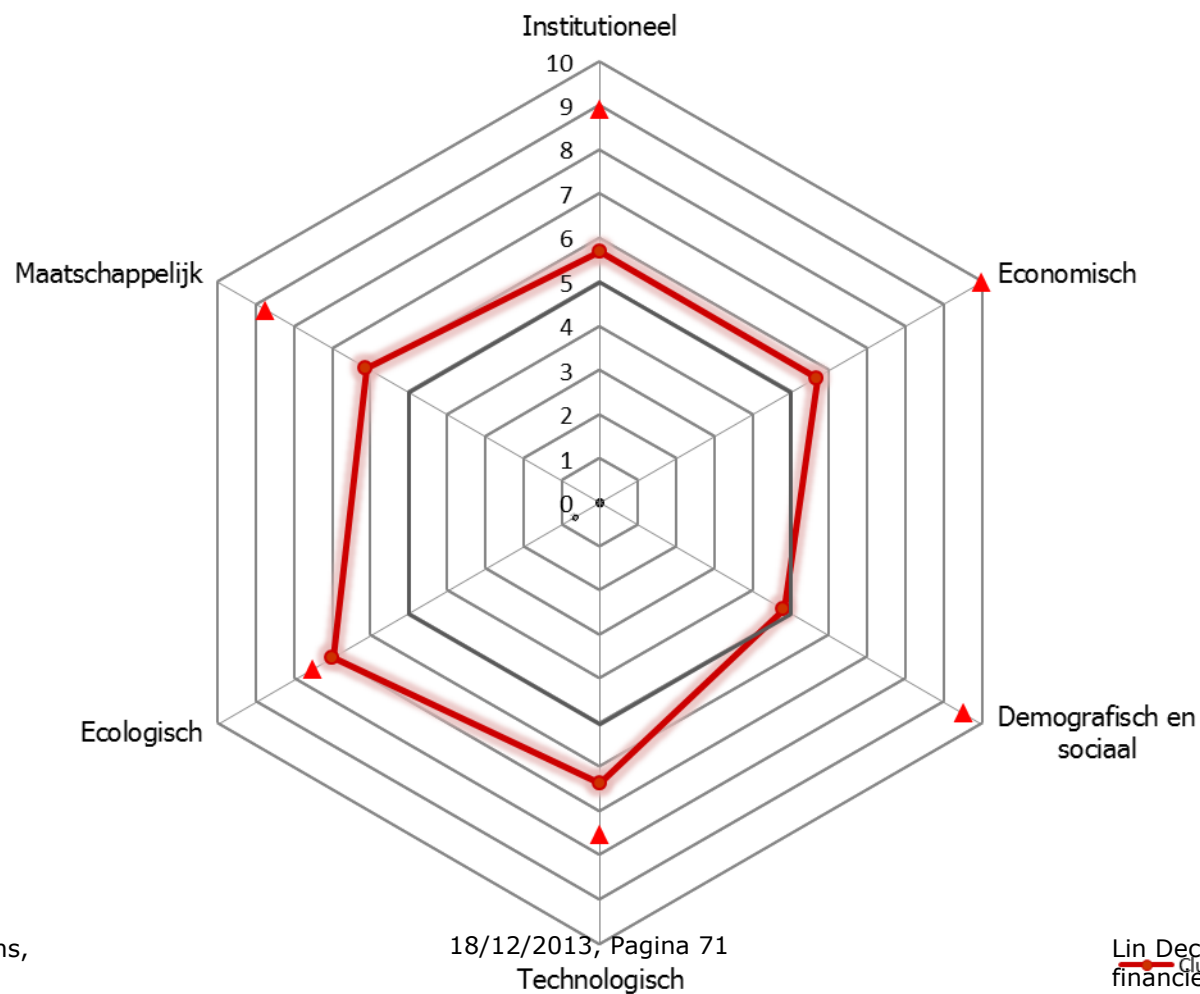
- - Opstart initiatieven voor de ondersteuning van mantelzorg: informatie verspreiding, ontspanning aanbieden, samenbrengen en ondersteunen.

Vroegtijdige zorgplanning

Vroegtijdige zorgplanning of het vooraf plannen van keuzes inzake het levenseinde zijn een belangrijk thema geworden in de werking van het woonzorgcentrum. Hier wordt echter binnen het OCMW nog niet op ingezet. Indien dit binnen de familie nog niet is afgesproken, is dit voor het OCMW een aandachtspunt. Vanuit het lokaal dienstencentrum wordt wel al een infonamiddag rond euthanasie en wilsbeschikking georganiseerd, met veel succes (grote vraag).

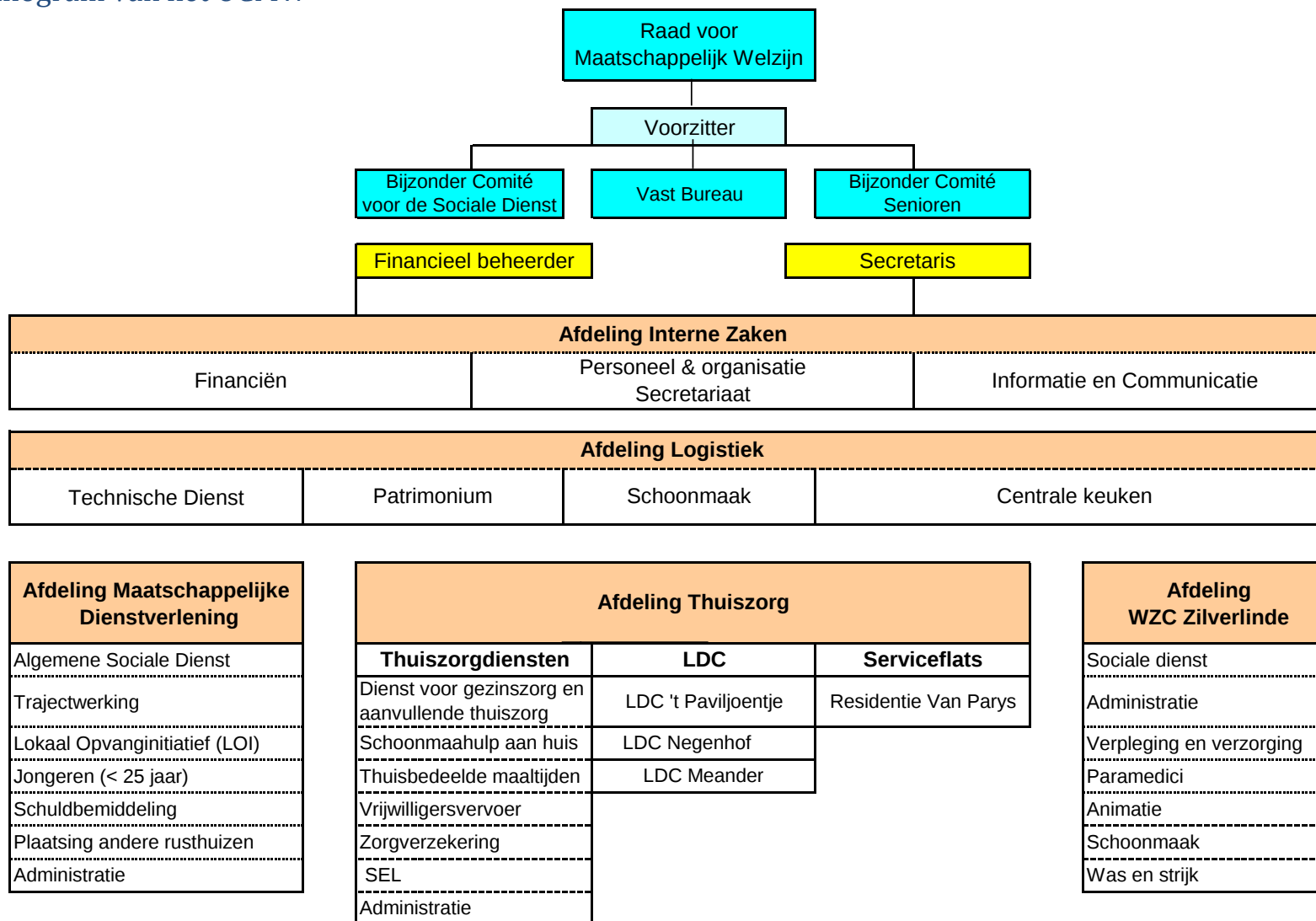
- - Opname vroegtijdige zorgplanning in ouderenbeleid.
- Opzet afspraken vroegtijdige levenseindebepaling.
- Herhaling infonamiddag euthanasie en wilsbeschikking.

✓ Externe analyse : positionering



Interne organisatie

Organogram van het OCMW



Schema TM1: Personeel (Voltijds equivalenten)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
STATUTAIREN						
Niveau A	5	5	3,2	3	3	3
Niveau Bv	5	5	5	5	5	5
Niveau Bx	2	2	2	2	2	2
Niveau Bv (2)	5	5	5	5	5	5
Niveau Bx(2)	2	2	2	2	2	2
Niveau Cv	10,75	10,25	10,25	10,25	10,25	10,25
Niveau Cv (1)	2	2	2	2	2	2
Niveau Cv (2)	5	5	5	5	5	5
Niveau D	0	0	0	0	0	0
Niveau E	0	0	0	0	0	0
CONTRACTUELEN						
Niveau A	1	1	1	1	1	1
Niveau Bv	15,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5
Niveau Bv (2)	4	4	4	4	4	4
Niveau Cv	2	2	2	2	2	2
Niveau Cv (1)	26,8	26,8	15,4	15,4	15,4	15,4
Niveau Cv (2)	1	1	1	1	1	1
Niveau D	3	5	5	5	5	5
Niveau E	18,5	18	17,8	17,8	17,8	17,8
Niveau E - DCH	16,3	16,3	0	0	0	0
GESCO'S						
Niveau A	0	0	0	0	0	0
Niveau Bv	1	1	1	1	1	1
Niveau Cv(1)	8,9	8,9	8,9	8,9	8,9	8,9
Niveau D	0	0	0	0	0	0
Niveau E	17,6	17,6	13,3	13,3	13,3	13,3
TOTALEN						
Niveau A	6	6	4,2	4	4	4
Niveau Bv	21,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5
Niveau Bx	2	2	2	2	2	2
Niveau Bv(2)	9	9	9	9	9	9
Niveau Bx(2)	2	2	2	2	2	2
Niveau Cv	12,75	12,25	12,25	12,25	12,25	12,25
niveau Cv(1)	37,7	37,7	26,3	26,3	26,3	26,3
niveau Cv(2)	6	6	6	6	6	6
Niveau D	3	5	5	5	5	5
Niveau E	36,1	35,6	31,1	31,1	31,1	31,1
Niveau E - DCH	16,3	16,3	0	0	0	0
totaal	152,35	152,35	118,35	118,15	118,15	118,15

Overzicht budgethouders

Het budgethouderschap is geregeld in de artikelen 160 e.v. van het OCMW-decreet.

Het budgethouderschap betreft de bevoegdheid om een budget te beheren dat taakstellend is in de zin dat het de realisatie van beleidsdoelstellingen beoogt.

Het budgethouderschap komt principieel toe aan de raad. Maar voor aangelegenheden van dagelijks bestuur kan de raad het budgethouderschap toevertrouwen aan de secretaris van het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn, het vast bureau en de bijzondere comités die bevoegdheden verder kunnen delegeren aan andere personeelsleden. Het vast bureau en de bijzondere comités moeten evenwel gemachtigd worden door de raad voor maatschappelijk welzijn om hun bevoegdheid te delegeren aan andere personeelsleden dan de secretaris van het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn.

De notie budgethouderschap staat centraal in de organisatie van de beleidsuitvoering.

Budgethouderschap, een vorm van interne verzelfstandiging, is de aan de ambtenaar of orgaan toegekende bevoegdheid tot beheer van een budget dat taakstellend is in de zin dat het een norm inhoudt waarvan de budgethouder de realisatie nastreeft. Het is een vorm van contractmanagement. Budgethouderschap sluit aan bij de brede beweging van het "new public management" dat de Westerse overheden sinds de jaren tachtig veroverd.

Taakstellend betekent dat er een afspraak is gemaakt omtrent welke producten of prestaties binnen een bepaalde periode moeten worden geleverd en met welk budget deze afspraak moet worden gerealiseerd.

De toekenning van budgethouderschap houdt in dat bij de beleidsuitvoering, inhoudelijke taken en financiële implicaties geïntegreerd kunnen worden. De budgethouder is verantwoordelijk voor het aangaan van de verbintenissen, de goedkeuring van de te betalen bedragen en de facturatie van de te ontvangen bedragen, met het oog op de verwezenlijking van de geformuleerde beleidsdoelstellingen.

In het OCMW van Sint-Pieters-Leeuw werd budgethouderschap toegekend aan volgende personeelsleden:

- Els Aerts, centrumverantwoordelijke LDC Negenhof
- Patrick Bosmans, secretaris
- Saskia Deneyer, directeur woonzorgcentrum
- Christiaan Hauwaert, huisvestingsverantwoordelijke
- Wenke Peetroons, centrumverantwoordelijke LDC Meander
- Karin Poldervaart, centrumcoördinator

Overzicht beleidsdomeinen en beleidsvelden OCMW Sint-Pieters-Leeuw

BELEIDSDOMEINEN

BELEIDSVELDEN

BELEIDSITEM

ALGEMENE FINANCIERING

- 0010 Algemene overdrachten
- 0030 Financiële aangelegenheden
- 0040 Transacties in verband met de openbare schuld
- 0050 Patrimonium zonder maatschappelijk doel
- 0090 Overige algemene financiering

ALGEMEEN BESTUUR

- 0100 Politieke organen
- 0110 Secretariaat
- 0111 Fiscale en Financiële diensten
- 0112 Personeelsdienst en vorming
- 0119 Overige algemene diensten
 - 0119-01 centrale keuken
 - 0119-02 technische dienst
- 0190 Overig algemeen bestuur

MAATSCHAPPELIJKE DIENSTVERLENING

- 0900 Algemene maatschappelijke dienstverlening
- 0901 Voorschotten
- 0903 Lokaal opvanginitiatief
- 0904 Activering van tewerkstelling
- 0905 Dienst voor juridische informatie en advies
- 0930 Sociale huisvesting

OUDERENZORG

- 0943 Gezinshulp
- 0946 Thuisbezorgde maaltijden
- 0948 Poetsdienst
- 0951 Dienstencentra
 - 0951-01 't Paviljoentje
 - 0951-02 Negenhof
 - 0951-03 Meander
 - 0951-99 algemeen
- 0952 Assistentiewoningen
- 0953 Woon- en zorgcentra

Overzicht van de entiteiten opgenomen onder de financiële vaste activa 2014

Het OCMW van Sint-Pieters-Leeuw heeft aandelen/belangen in volgende verenigingen:

- A. Extern verzelfstandigde agentschappen:
het OCMW is deelgenoot van Cival nv sedert 1999 en heeft aandelen gekocht voor 7 312,86 euro;
- B. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten: er is een samenwerking sedert 2011 met vzw Zuidkant (inbreng van 19 515,18 euro);
- C. Publiek-Private samenwerkingsverbanden: geen
- D. OCMW-verenigingen: het OCMW is deelgenoot van de Welzijnskoepel West-Brabant (inbreng in 2011 van 15 676 euro)
- E. Andere financiële vaste activa: CVBA Jobpunt Vlaanderen (aankoop aandelen in april 2013 voor een bedrag van 1 561,77 euro), Gewestelijke maatschappij Volkshuisvesting (het OCMW beschikt sedert 1929 over 200 aandelen met een waarde van 2 478,94 euro)

Schema TM2. De financiële schulden

Financiële schulden ten laste van het bestuur	2014	2015	2016	2017	2018	2019
A. Financiële schulden op 1 januari	18.787.088	17.921.460	17.024.024	16.077.179	15.156.566	14.248.704
B. Nieuwe leningen	315.000					
C. Periodieke aflossingen	878.780	911.040	960.895	935.070	922.790	956.140
D. Niet-periodieke aflossingen						
E. Financiële schulden op 31 december (A+B-C-D)	18.223.308	17.010.420	16.063.129	15.142.109	14.233.776	13.292.564
F. Intresten	750.245	717.500	683.660	610.410	577.310	543.395
G. Periodieke leningslasten (C+F)	1.629.025	1.628.540	1.644.555	1.545.480	1.500.100	1.499.535
Financiële schulden ten laste van derden	2014	2015	2016	2017	2018	2019
A. Financiële schulden op 1 januari	36.251	24.847	12.823	144	74	0
B. Nieuwe leningen						
C. Periodieke aflossingen	11.415	12.035	12.690	75	74	
D. Niet-periodieke aflossingen						
E. Financiële schulden op 31 december (A+B-C-D)	24.836	12.812	133	69	0	0
F. Intresten	1.649	1.022	356	4	2	
G. Periodieke leningslasten (C+F)	13.064	13.057	13.046	79	76	0

Vaststelling van het budget 2014 door de Raad voor Maatschappelijk Welzijn in vergadering van 11 december 2013:

	Geraamde uitgaven	Geraamde ontvangsten
Exploitatie	€ 13 389 301,00	€ 13 653 694,00
Investeringsen	€ 611 175,00	€ 0,00
Andere	€ 890 195,00	€ 940 965,00

Aanwezig: De heer P. DEFRANC, voorzitter
De heer L. DECONINCK, burgemeester

Ann De Ridder, Eddy De Cock, Paulette Geeroms-Borremans, Ignace Blondeel,
Lydie De Smet, Sarah Van Hassel, Fatma Balkis, Jean Cornand,
Ines Torluccio, raadsleden,
Patrick Bosmans, secretaris

Verontschuldigd: Betty Willems

Namens het OCMW

P. BOSMANS
Secretaris

P. DEFRANC
Voorzitter

Aan het gemeentebestuur doorgezonden op: *23 december 2013*

P. BOSMANS
Secretaris

P. DEFRANC
Voorzitter

Ontvangen bij het gemeentebestuur op:
Ter kennisneming aangenomen in vergadering van:
Aanwezig:

Voor eensluidend afschrift.

W. VASTIAU
Gemeentesecretaris

L. DECONINCK
Burgemeester

Afschrift budgetten toegezonden aan provinciegouverneur op: