

Voorwoord

Kortrijk is in volle beweging.

Op 1 januari is het nieuwe bestuur met een duidelijke engagementsverklaring aangetreden; een aantal grote werken grijpen in op het stadsbeeld (zoals de afwerking van de Veemarkt, de Leiewerken, de nieuwe topsporthal, de tunnel in de Doorniksestraat); de stadsadministratie opereert vanuit een nieuw organogram en tal van nieuwe projecten staan op het getouw.

In de voorbije maanden hebben alle directies hun beleidsbrief opgesteld; vertrekkend vanuit het bestuursakkoord hebben zij hun actieplan voor de komende jaren uitgetekend.

Elke directie heeft hiertoe een zelfde raster gehanteerd:

in de **missie** wordt de opdrachtverklaring belicht;

daarna worden de **strategische doelstellingen** aangegeven;

de **knelpunten** geven de belangrijkste obstakels aan in de optimale werking van de dienst;

in de **operationele doelstellingen** volgen tot slot de precieze lijnen waarop de betrokken directie haar acties zal ontwikkelen.

Binnen dit gemeenschappelijk schema heeft elke directie haar eigen oefening gemaakt. Het document dat thans voorligt is het mozaïek van elk van de veertien beleidsbrieven.

De gevolgde methode heeft als voordeel dat de verschillende opdrachten meteen gesitueerd zijn binnen de diverse directies en dat eenieder zijn engagement duidelijk kent. Het nadeel is dat een mozaïek nooit een monoliet kan zijn en dat er dus stijlverschillen of soms overlappingen kunnen bestaan.

De voordelen wegen onmiskenbaar sterker door dan het mogelijke nadeel.

In elk geval is het merkwaardig dat alle beleidsbrieven getuigen van eenzelfde engagement en van een gemeenschappelijke wil om onze stad in de komende jaren nog meer kwaliteit en uitstraling te geven.

Onze doelstelling is eenvoudig: we willen een aantrekkelijke centrumstad zijn in Zuid-West Vlaanderen. In de eerste plaats voor haar inwoners, maar evenzeer voor de ondernemers, de studenten, de bezoekers en de bewoners van de regio rond ons.

Allen samen beleven we de stad.

Deze doelstelling vertaalt zich in een samenhangende veelheid van actie.

Het ruimtelijke kader tekent zich steeds duidelijker uit.

De noord-zuid as verbindt de historische stad met Hoog Kortrijk; in beide polen wordt verder geïnvesteerd. Expo, onderwijs en dienstenfuncties kunnen zich blijven ontplooien op Hoog Kortrijk; het stadscentrum wordt verder gerenoveerd en bewoonbaar gemaakt. Wij maken ons op voor het bouwen van 2000 nieuwe woongelegenheden, waarvan een belangrijk gedeelte in de stads- en dorpskernen.

De tweede belangrijke as is de Leie die totaal wordt heraangelegd: het gabarriet wordt groter; zeven nieuwe bruggen maken de verbindingen, langs de nieuwe oevers komen aantrekkelijke paden. Het is een werk van lange adem en het eindresultaat zal het stadsbeeld voor de komende decennia bepalen. We besteden er dan ook alle zorg aan.

Op het kruispunt van beide assen ligt het Buda-eiland, dat met het museum, de Broeltorens, de Tacktoeren, de Pentascoop... de potentie heeft om een echt kunsteneiland te worden midden in de stad.

We willen er de komende jaren nieuwe concepten en samenwerking ontwikkelen; het eiland wordt een speerpunt in een innoverend cultuurbeleid.

Groen en recreatieve zones hebben we duidelijk tekort.

Het groene lint maakt de verbinding tussen de bestaande en de nieuwe voorzieningen, maakt ze ruimer, samenhangend en boeiend. Hierbij aanleunend worden ook bijzondere inspanningen gedaan om Kortrijk proper en net te houden.

Vanuit een traditie van decentralisatie verdienen alle deelgemeenten en wijken onze aandacht. De heraanleg van de dorpskernen, de spreiding van de diensten en de bereikbaarheid zijn elementen die het hele weefsel verder versterken.

De verkeersstroom wordt op korte termijn geordend via een coherent mobiliteitsplan voor onze stad, waarin de verkeersdruk naar behoren gekanaliseerd wordt.

Om al deze redenen wordt de helft van alle investeringen, die we in de huidige bestuursperiode doorvoeren, bestemd voor infrastructuurwerken zoals de aanleg en het onderhoud van voetpaden, fietspaden, rioleringen, de inrichting van straten en pleinen.

Hoe belangrijk dit ruimtelijk kader ook moge zijn, toch gaat de meeste aandacht naar de kwaliteit van het leven in de stad.

Dan hebben we het natuurlijk over de welzijnszorg, het jeugdbeleid, veiligheid, sport en cultuur. Wellicht realiseren we ons te weinig hoe rijk het aanbod aan welzijnsvoorzieningen, sportaccommodatie en culturele evenementen in Kortrijk is. We doorstaan met glans de vergelijking met alle andere Vlaamse steden van ons formaat. Toch willen we die sterkte verder uitbouwen om van Kortrijk een toonaangevende stad te maken in het ganse publieke aanbod. Het feestjaar 2002 met zijn veelheid aan initiatieven en een alert kalendermanagement moeten bijdragen tot een duurzaam grotere uitstraling van Kortrijk.

In de opdrachtverklaring van heel wat van onze directies staat dan ook onomwonden dat we onbetwiste voortrekkers willen zijn, zowel op het vlak van cultuur als van stadsplanning of voorzieningen voor minder validen. Die ambitie siert hen.

Onze doelstellingen willen wij realiseren met een doeltreffende en communicatieve stadsorganisatie.

Alle stadsdiensten streven er naar om efficiënt en vakkundig te werken. In de bijgaande beleidsbrieven wordt frequent verwezen naar beleidsvoorbereidend wetenschappelijk onderzoek, naar nieuwe managementtechnieken, naar evaluatiesystemen, naar een geïntegreerde aanpak, naar overleg met alle betrokkenen.

Dit alles zal tot onze huisstijl behoren.

Sinds mei 2001 is onze stadsadministratie geherorganiseerd.

De basis is thans een horizontale matrixstructuur met een aantal beleidsdirecties en een beperkte groep beheersdirecties. Op het vlak van de informatica voeren wij een uiterst intensief investeringsprogramma over meerdere jaren. En in 2003 gebeurt ook een materiële herschikking wanneer wij het KBC-gebouw als administratief centrum zullen innemen.

Het bijgaande document bevat geen beleidsvisie over de werking van onze politie-diensten. Sinds dit jaar behoort de lokale politie immers niet langer tot de eigen stadsorganisatie, maar opereren wij samen met Kuurne en Lendeledede in een politiezone, die geleid wordt door een afzonderlijke politieraad en een politiecollege.

De politiehervorming moet binnenkort haar degelijkheid bewijzen.

Al deze hervormingen en investeringen moeten de stad en haar bewoners tastbaar ten goede komen. Ze moeten zich vertalen in een betere dienstverlening, in een snellere respons op de vragen die worden gesteld en in een toegankelijker organisatie.

In dit kader wordt communicatie met de dag belangrijker.

De stadskrant vernieuwt en wordt aangevuld met een maandelijkse kalender, waarin iedere burger stelselmatig het totale evenementenaanbod voorgesteld krijgt. De nieuwe website wordt de basis voor een interactieve relatie met de bewoners. Het meldpunt krijgt antennes bij nagenoeg alle directies.

We willen tot de voorhoede behoren wanneer het e-loket in de praktijk tot de mogelijkheden behoort. Bovenal blijft het rechtstreeks contact en het open debat essentieel in een organisatie met lage drempels.

In dit streven naar meer communicatie is de uitgave die we u vandaag voorleggen één van de vele schakels.

Het laatste gedeelte van deze publicatie handelt over de stadsfinanciën. Dit is natuurlijk een cruciale factor in het beleid.

We weten dat onze middelen beperkt zullen zijn; we weten ook dat we zowel aan de burger als aan de stadsadministratie een bijkomende financiële inspanning moeten vragen: we moeten tegelijk de inkomsten optrekken en de kosten drukken. Op deze wijze vinden we een nieuw financieel evenwicht voor de lopende bestuursperiode.

Krappe financiële middelen zullen ons aanzetten tot selectiviteit en creativiteit.

We zullen niet meer alles kunnen ondersteunen; we zullen keuzes dienen te maken en omzichtig met uw geld omgaan. De stad zal nadrukkelijker een regisseursrol opnemen voor de vele initiatieven die vanuit vele kanten worden genomen.

Eigenlijk is dit een boeiende uitdaging: meer doen met minder.

Tot slot wil ik mijn waardering uitdrukken voor allen die hebben meegewerkt aan één of ander onderdeel van het voorliggende document.

Ik stel vast dat onze diensten georganiseerd en gemotiveerd zijn om Kortrijk de komende jaren in al haar facetten nog attractiever te maken.

Stefaan De Clerck
Burgemeester.

Inleiding

Vooraleer de lezing van de beleidsbrieven aan te vangen, is het nuttig volgende achtergrondinformatie even door te nemen. Deze beleidsbrieven en hun wijze van presentatie zijn onlosmakelijk verbonden met de organisatiestructuur van de stad. Een korte toelichting hierbij is hier dan ook gepast.

Daarnaast is het wenselijk even stil te staan bij de wijze van totstandkoming van deze brieven en bij het vervolg dat aan dit belangrijk initiatief zal gegeven worden.

Het organogram van de stad

De stedelijke administratie is in volle transformatie. In de gemeenteraad van mei werd beslist de diverse directies in een andere verhouding ten opzichte van elkaar te plaatsen: beleidsdirecties en beheersdirecties staan vanaf nu niet meer op één lijn naast elkaar, de beheersdirecties staan ten dienste van de beleidsdirecties.

Onder beheersdirecties verstaan we die directies die de werking van en in het stadsapparaat mogelijk maken, zij zijn naar de organisatie gericht:

- de directie personeel en organisatie staat in het voor het personeelsbeheer en -beleid
- de directie financiën beheert de financiële middelen van de stad
- de directie facility zorgt voor de nodige materiële ondersteuning (gebouwen, wagens, economaat,...)
- de directie ICT staat in voor het terbeschikking stellen van de nodige PC's en softwarepakketten
- de directie communicatie en beheer is de draaischijf voor alle besluitvorming binnen de stad en verzorgt ook de communicatie ervan.

De beleidsdirecties zijn extern gericht. Zij verzorgen alle mogelijke dienstverlening namens de stad:

- de directie burger en welzijn
- de directie cultuur en deeltijds kunstonderwijs
- de directie sport
- de directie stadsplanning en -ontwikkeling
- de directie mobiliteit en infrastructuur
- de directie leefmilieu
- de brandweer

Deze opdeling heeft zijn consequenties naar de beleidsbrieven toe. De vele nieuwe uitdagingen die de stad wenst op te nemen brengen kosten teweeg: er moet een ruimte voorzien worden, er is vaak personeel nodig,... De nieuwe uitdagingen staan vermeld bij de beleidsdirectie die ze zal waarmaken. Daar zal je echter geen opsomming vinden van de werkingskosten die deze nieuwe uitdaging met zich brengt. Het is immers aan de beheersdirecties om te maken dat de beleidsdirectie tijdig over het geschikte gebouw, de geschikte bureaus en pc's, het juiste personeelslid kan beschikken.

In deze opsplitsing schuilt de grote uitdaging voor deze bestuursperiode. De beheersdirecties zullen op gezette tijden moeten overleggen met de diverse beleidsdirecties om de geplande intenties te kennen, hun noden en verzuchtingen naar de beheersdirecties toe in te kunnen schatten, om consequenties van wijzigingen in bvb. de informatica aan te kaarten en in te schatten welke optimalisatie hiermee kan bekomen worden,... Ze zullen al deze vragen daarna toetsen aan en inpassen in het gewenste personeels-, financieel, facilitair en ICT-beleid.

Om dit mogelijk te maken wordt in ons nieuw concept duidelijk afgestapt van de hiërarchische bovenstructuur in het niveau A (genoemd: de platte structuur). In de plaats ervan komt een partnership. Partnership gaat uit van gelijkwaardigheid, behandeling op gelijke voet volgens eigen sterkten en gebaseerd op het coach en expert-principe. Onder coach verstaan we een medewerker die eerder leidinggevende capaciteiten heeft, die een ploeg medewerkers kan motiveren. Hij is dus eerder naar de organisatie toe gericht en staat in voor de contacten met de respectievelijke beheersdirecties. De experts zijn die medewerkers die zich in een bepaald beleidsdomein hebben verdiept en zo een kwalitatief hoogstaand beleid mogelijk maken. Deze combinatie binnen het A-niveau tot stand brengen geeft ons een win-win situatie. Die principes van partnership en gelijkwaardigheid zullen nieuwe basiswaarden zijn die we uitdragen in onze organisatie.

De beleidsbrieven

De beleidsbrieven komen niet uit de lucht gevallen. Ze zijn het gevolg van een proces dat in het jaar 2000 reeds in gang is gezet. Het nieuwe schepencollege sloot een bestuursakkoord af. Daarin vermeldde het haar engagementen naar de bevolking toe.

De diensten van hun kant hebben in het jaar 2000 een beleidsinsteek opgemaakt. In deze beleidsinsteek formuleerden de diensten :

- een strategische doelstelling voor de dienst
- de engagementen genomen door het vorige college, maar waar het nieuwe aan gebonden is
- uitdagingen, knelpunten waar met het nieuwe college een antwoord moet op geformuleerd worden.

Deze twee documenten vormden de basis en de aanleiding voor discussies over het beleid dat het college wenst te voeren. Het document dat we u hierna voorleggen bouwt verder op de vorige teksten. We reiken u per directie (en waar nodig per deelbeleidsdomein) volgende elementen aan:

- de missie van het beleidsdomein, dit geeft weer wat de finaliteit van dit beleidsdomein is
- de strategische doelstelling voor dit beleidsdomein. Hieronder verstaan we een doelstelling op lange termijn
- de knelpunten die we in het beleidsdomein onderkennen
- de operationele doelstellingen waarin we aangeven waaraan we gedurende deze bestuursperiode concreet wensen werken
- de acties die zullen ondernomen worden om de geformuleerde doelstellingen ook te realiseren.

Met de bespreking van dit document is het echter niet afgelopen. De respectievelijke beleidsbrieven verdienen een concrete vertaling per jaar naar concrete actieplannen toe. In deze actieplannen geven we aan welke acties effectief zullen ondernomen worden als (tussen)stap voor de realisatie van een bepaalde operationele en strategische doelstelling. De verschillende acties zullen een financiële repercussie hebben. De actieplannen komen vanaf 2003 ter sprake naar aanleiding van de bespreking van de begroting voor het jaar. Het actieplan 2002 wordt opgemaakt tegen de eerste begrotingswijziging voor 2002.

Los van de geschetste concretisering van de beleidsbrieven, vraagt het geformuleerde beleid ten gepaste tijde om bijsturing. Wetgeving kan wijzigen, omgevingsfactoren veranderen, de technologie of de wetenschap biedt nieuwe inzichten, de uitvoering van bepaalde vooropgestelde beleidslijnen loopt vlotter of trager dan verwacht,... Allemaal redenen die, na grondige analyse, om bijsturing van het beleid vragen. Dit gebeurt best naar aanleiding van de bespreking van de rekening van een bepaald jaar. Op dat ogenblik kan het beleid best hetgeen gerealiseerd is (en dus zijn weerslag vindt in de rekening) toetsen aan wat in het jaaractieplan was voorzien. Deze toetsing kunnen we beschouwen als een leermoment waaraan bijsturingen in het geformuleerde beleid gekoppeld worden.

Wat geeft de toekomst ons?

Deze bestuursperiode wensen we de beleidsvorming verder uit te bouwen, zowel inhoudelijk als procesmatig en inzake tijdsperspectief.

A. Inhoudelijk

In de literatuur vindt men geen algemeen aanvaarde definitie van een beleidsnota, laat staan informatie over wat er allemaal deel van uit maakt. De in deze nota vermelde onderdelen wensen we deze bestuursperiode verder uit te diepen door en aan te vullen met :

- omgevingsanalyses op te maken per beleidsdomein. In deze analyses geven we aan welke de trends, verwachte wijzigingen zijn in dit beleidsdomein. Naast het wettelijke kader waarin gewerkt wordt, bekijken we ook de beleidsmatige invulling van de verschillende sectoren bij andere bestuurslagen (Vlaamse gemeenschap en gewest, provincie, intercommunales,...), de evoluties in de technologie en/of de vakliteratuur, de voorbeelden van 'goede praktijk', de vragen van inwoners,....
- een sterkte-zwakte-analyse van de stad als dienstverlener, naar haar inwoners toe en in de invulling van haar positie als centrumstad
- de effecten die we wensen te bereiken door het geformuleerde beleid vast te stellen.

Zo bekomen we beleidsbrieven met beleidsintenties die met nog meer kennis van zaken en op basis van nog meer gegevens gemaakt zijn. De beperkte financiële, personele en materiële middelen die een bestuur ter beschikking krijgt om haar beleid te voeren kan aldus nog efficiënter en effectiever worden ingezet.

B. Procesmatig

Aan de totstandkoming van deze beleidsbrieven gaat een groot proces vooraf. De brieven zijn niet tot stand gekomen in een of andere ivoren toren. Ze zijn de resultante van intens en intensief overleg tussen collega en administratie, van de vele formele en informele overlegmomenten met inwoners naar aanleiding van wijkvergaderingen, bijeenkomsten met adviesraden of stedelijke v.z.w.'s, ...

Overleg en communicatie zijn dus essentieel bij de totstandkoming van beleidsbrieven. In deze bestuursperiode wensen we hieraan een bijzondere aandacht te schenken en het overleg nog beter te organiseren en te structureren zodat de beleidsvorming kan gebeuren op basis van een ruim inzicht in wat er leeft, wat kan en niet kan,... en zodat bij de beleidsuitvoering kan vertrokken worden van een ruime consensus en instemming met de genomen maatregelen. Deze ruimere gedragenheid van het beleid, dit 'wij'-gevoel tussen stad en haar inwoners, daaraan wensen we deze bestuursperiode een bijzondere aandacht te schenken. Dit blijkt ook zeer duidelijk uit de beleidsbrief communicatie.

De voorliggende beleidsbrieven zijn de bundeling van verschillende beleidsbrieven per beleidsmaterie. Dit leidt vooreerst tot een zekere verscheidenheid inzake schrijfstijl, niveau van abstractie, taalgebruik,... Dit heeft echter ook als gevolg dat de globale visie over waar we naartoe willen met deze stad af te leiden is uit de lezing van alle brieven samen. De visie over onze stad is met andere woorden geformuleerd vanuit een bottom-up benadering. Dit belet echter niet dat er een globale visie is over onze stad. Tijdens deze bestuursperiode wensen we deze visie concreet uit te zetten. Zodoende wensen we nog meer eenheid te brengen in het te voeren beleid, wensen we de integratie van en de wisselwerking tussen de diverse beleidsdomeinen naar bepaalde beleidseffecten toe nog beter te benutten. Deze top-down benadering zal wellicht ook tot gevolg hebben dat de beleidsbrieven inzake schrijfstijl, niveau van abstractie, taalgebruik,... meer naar elkaar toegroeien.

C. Tijdspectief

De beleidsbrieven geven aan waaraan het huidige bestuur gedurende deze bestuursperiode wenst te werken. Deze opties kaderen natuurlijk in een ruimere visie over de ontwikkeling van stad en streek. We nemen ons voor om deze bestuursperiode, in overleg met alle betrokkenen (intercommunales, privé-sector, sociaal-culturele verenigingen,...), een ruimer debat te voeren over de strategische keuzes die voor Kortrijk moeten gemaakt worden, zodat onze stad in zeg maar 2025 nog steeds een toonaangevende, gerespecteerde centrumstad blijft in een dynamische omgeving.

Geert Hillaert
stadssecretaris.

Engagementsverklaring

van de stad Kortrijk inzake dienstverlening

De stad Kortrijk is de lokale behartiger van het algemeen belang. Klantgerichtheid, innovatie en communicatie staan hierbij centraal.

Hiertoe zal de stad:

- het welzijn en de welvaart van elke burger bevorderen door een kwalitatieve en efficiënte dienstverlening
- vernieuwend inspelen op huidige en toekomstige verantwoorde behoeften van al zijn inwoners
- het overleg met de burger bevorderen door het voeren van een open communicatie met alle betrokkenen

Daartoe willen we een stadsorganisatie uitbouwen die:

- beleidsvoorbereidend werkt
- eigen organisaties uitvoert, private initiatieven ondersteunt en regulerend optreedt binnen de beleidslijnen
- open, eerlijk en correct handelt
- de luisterbereidheid en de dienstvaardigheid combineert met assertiviteit
- de weg vrij maakt voor een grotere betrokkenheid door een betere interne communicatie
- het aanwezig potentieel van alle medewerkers optimaal benut
- het overleg bevordert tussen stadsbestuur en al zijn medewerkers.

Knelpunten

- Veel dienstverlening vertrekt vanuit een interne invalshoek en niet vanuit het oogpunt van de inwoners en/of het beoogde effect.
- Onze externe bestuurlijke communicatiecultuur is vrij gesloten.
- De interne communicatie, vooral over de directies heen, is voor verbetering vatbaar.
- In 2000 werd het Hermesproject gestart. Dit project heeft tot doel de geformuleerde engagementsverklaring te toetsen aan de realiteit. Dit moest leiden tot een lijst met verbeterpunten. Uit het Hermesproject hebben we zeer duidelijk geleerd dat de organisatiecultuur eerder negatief geladen is; er is geen groot "wijgevoel" onder het personeel, geen grote betrokkenheid bij de organisatie.
- Het project Hermes reikt 7 hefboomen aan tot verbetering van die organisatiecultuur:
 - * De gehanteerde leiderschapsstijl
 - * De blinde vlek van de (interne en externe) klantgerichtheid
 - * Gebrek aan open interne communicatie
 - * Vele medewerkers krijgen niet de macht en de kracht om dingen te doen
 - * Erkenning als bron van motivatie wordt niet aangeboord
 - * De rol en taak van de personeelsfunctie wordt onvoldoende professioneel opgenomen
 - * Er is veel goede wil en inzet aanwezig.

Operationele doelstellingen

Het bestuur wenst de engagementsverklaring van de stad te vertalen in een visie op de werking van onze organisatie en haar activiteiten. Aan de hand van indicatoren meten we de kwaliteit van onze dienstverlening. Dit willen we doen door op een gecoördineerde manier op twee niveaus (nl. op dienstoverschrijdend en op dienstniveau) te werken aan de concrete realisatie van deze engagementsverklaring. Zo willen we ook de betrokkenheid van de medewerkers verhogen.

Acties

De twee bestaande Hermeswerkgroepen (werkgroep Personeel en werkgroep Communicatie) bereiden een studiedag van de directeurs voor. Op deze studiedag worden de drie kernelementen (klantgerichtheid, communicatie en innovatie) omgezet in een visie hieromtrent. Deze visie wordt per directie verder uitgewerkt.

Tegen het einde van deze ambtstermijn willen we aan alle directies een kwaliteitslabel toekennen, gebaseerd op de engagementsverklaring. Dit impliceert ook dat we met elke directie een afspraak hebben omtrent de minimale kwaliteitsverwachtingen waaraan ze moet voldoen.