



Omgevingsanalyse Diest



Mei 2018

Valentijn Vanoeteren, Bart Van Herck

member of

IDEA
GROUP



Conclusies

Yes, we can

- Positieve vibes rond de stad: groei van het aantal inwoners, grotere fierheid, verfraaiing binnenstad, burgerinitiatieven, events.
- Met z'n bevattelijke schaal, de Demer, het cultureel erfgoed (inclusief strategische projecten als de Citadel), het groene karakter,... een aantrekkelijke centrumstad met potentie

Vanuit een versterkte organisatie

- Dit positief elan vertaalt zich nog te weinig in de organisatie: personeelsswissels, burn-out, integratiepijnen stad-OCMW,...
- Bouwstenen zijn aanwezig voor een versterkte interne organisatie, maar ze zijn verder te verbinden. In de toekomstige interne organisatie zal ook meer aandacht moeten zijn voor een aantal bestuurlijke tendenzen: digitalisering, versterken van de regiecapaciteit (hogere profielen), cocreatie met burgers, een versterkt regioniveau,...



Conclusies

Uitdagingen en vragen:

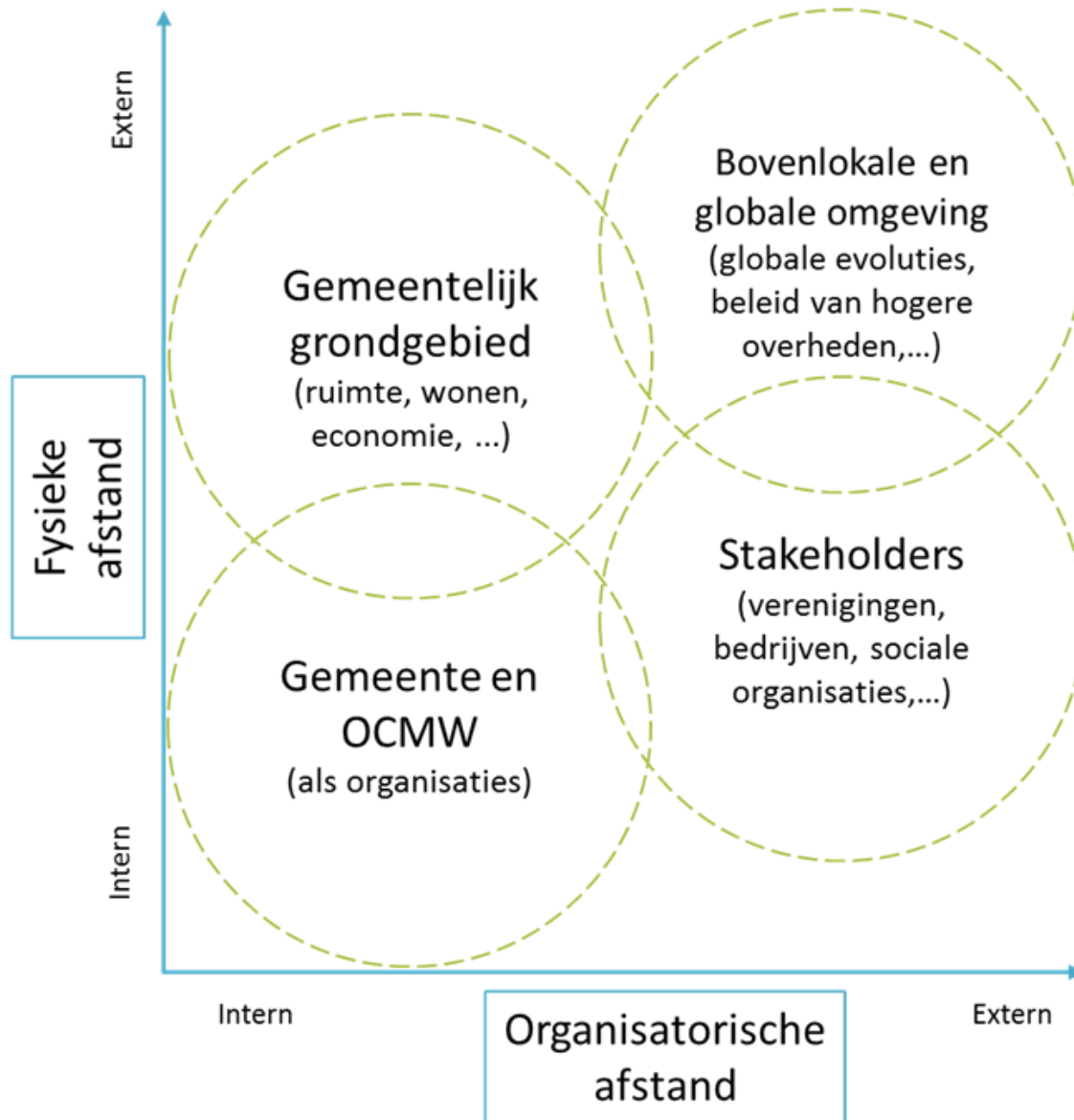
Kertakenbedat dringt zich op (keuzen), gelet op een aantal uitdagingen:

- Infrastructuur -> langetermijnvisie/masterplan
- Druk op sociale dienstverlening -> hoe pakken we de onderliggende tendenzen structureel aan?
- Centrumfunctie versterken/bevestigen
 - Wat met als economische centrum?
 - Toeristische ambities?
 - Verantwoordelijkheid en rol binnen de regio
- Middenklassebeleid -> Doelgroepenbeleid
 - Jongerenaanbod (positieve ervaringen met Arktos)
 - Vraag vanuit toenemende groep ouderen



Inhoud

1. Gebiedsanalyse
2. Interne analyse
3. Helikopteranalyse
4. Stakeholdersanalyse



Bronnen – documenten



INTERN/BESTUUR

- Organogrammen, personeelsdata gemeente en OCMW
- MJP 2014-2019
- Zelfevaluatie organisatiebeheersing (Audit VI, VVSG)
- Thema-audit instroom personeel
- Quicksan communicatie (Eric Goubin, Thomas More)
- Klimaatactieplan stad Diest
- Adviezen stakeholders
- Financieel profiel Belfius





Bronnen – documenten

EXTERN

- [Gemeentemonitor Diest, editie 2018](#)
- [Cijfers energiearmoede VREG, 2011-2016](#)
- [Lokale Inburgerings- en Integratiemonitor](#), editie 2016
- [ARVASTAT](#), VDAB
- [Sectorale insteken VVSG](#)
- [Geopunt](#)
- [Detailhandel Vlaanderen](#)
- [Ruimte Vlaanderen](#)
- I-monitor



Bronnen - interviews



Interviews	
Bart Severi	Beleidscoördinator Wonen en ondernemen
Dave Van den Broeck	Beleidscoördinator Cultuur en vrije tijd
Hilde De Wilde	Algemeen Directeur
Jan Laurys	Burgemeester
Jo Haenraets	Financieel Directeur
Peter Verluyten en collega's uit de cluster IO)	Beleidscoördinator Intern beheer
Sarah Bergmans (en collega's uit de cluster LW)	Beleidscoördinator Leven en welzijn
Willy Goos	Voorzitter OCMW

1

Gebiedsanalyse

Algemeen



Vaststellingen

- Na een aantal jaren tragere groeicijfers, groeit Diest sinds 2014 terug sterker.
- Een algemeen positieve sfeer rond Diest: de stad bloeit open, toont zich meer, er is goesting, meer trots, minder gezeur., hoogopgeleiden komen terug,..
- De positieve sfeer hangt samen met stedelijke vernieuwing van de laatste jaren (open leggen van de Demer) en nieuwe burgerinitiatieven
- Ligging op het kruispunt van drie provincies bemoeilijkt de uitbouw van de centrumfunctie ten dele. De omliggende gemeenten maken deel uit van andere bestuurlijke netwerken omwille van de provinciegrens.



Vaststellingen

Verdere verdichting, weliswaar aan een wat trager tempo

- Groeiende bevolking (in 2017 4,7% inwoners meer dan in 2005), maar trager dan het Vlaams gemiddelde en vergelijkbare gemeenten
- Lager dan gemiddelde bevolkingsdichtheid (406 inw per km²) voor kleine steden met centrumfunctie en economische activiteit
- Gemiddelde groei van bebouwde percelen (13% meer in 2017 dan in 2005)

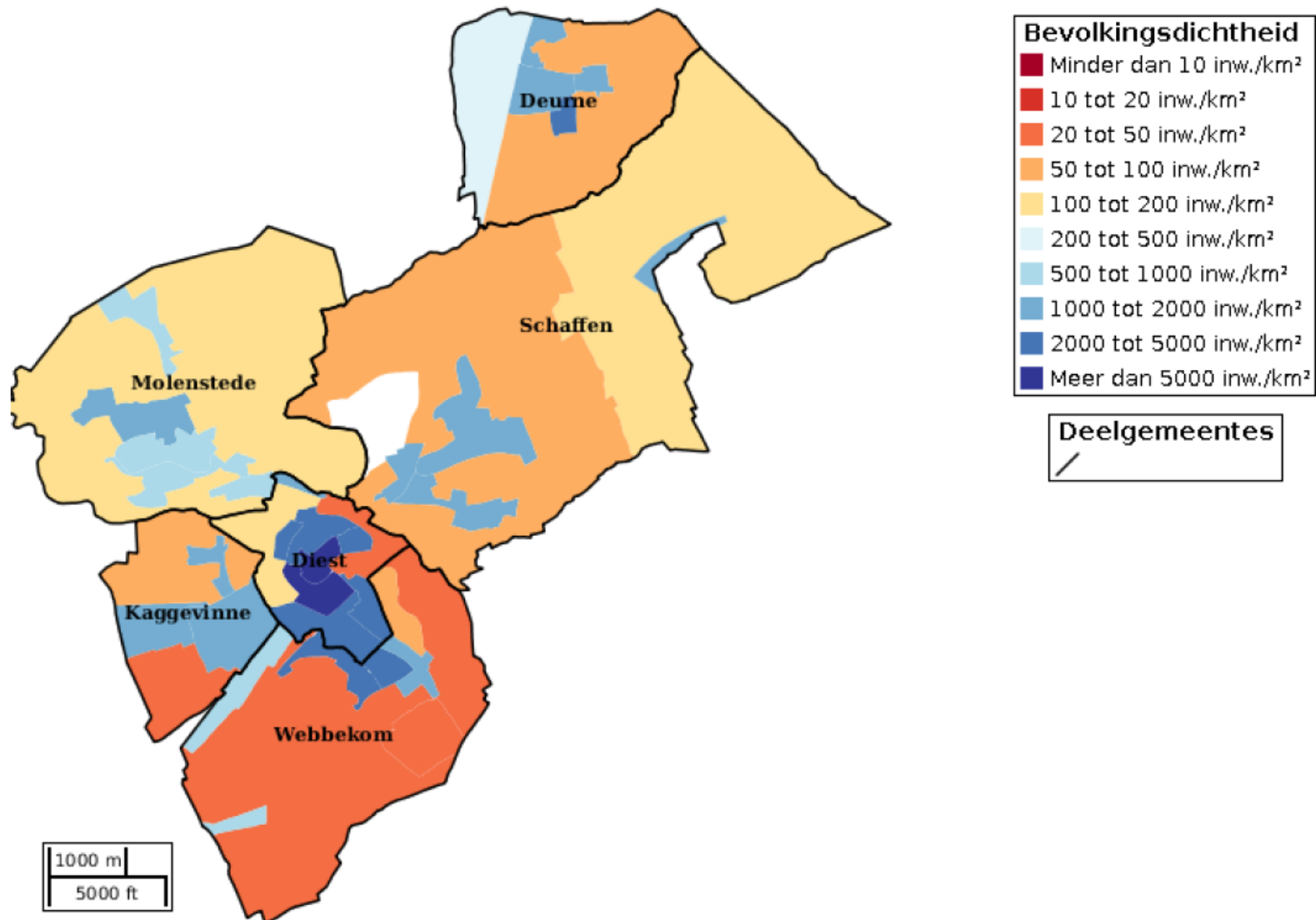
Verouderende en licht diverse samenstelling van de bevolking

- Een gemiddeld aandeel 65+'ers, maar het aandeel ouderen groeit relatief snel (27,8% meer in 2017 t.o.v. 2005). Meer ouderen die naar het centrum komen, om dicht bij de voorzieningen te zijn en een verblijf in een WZC uit te stellen
- 16,5% van de inwoners is van vreemde origine (Vlaams gemiddelde is 19,7%)
 - 66% geeft aan dat mensen uit een andere cultuur sympathiek blijken te zijn wanneer men ze leert kennen
 - 38% vindt dat er te veel mensen van een andere cultuur in Diest wonen
 - Allochtonen hebben nooit het straatbeeld gedomineerd omwille van minder in aantal + gespreid (enkel hoge concentratie in de Schotlandstraat)

Demografie



Kaartvisualisatie inwoners per statistische sector (wijk) op 01-01-2016 voor DIEST





Vaststellingen

Openbaar vervoer

- Goede verbindingen met werkgelegenheidspolen zoals Leuven en Brussel (op een weekdag gemiddeld rond de 2800 instappende treinreizigers per dag)
- 58% is tevreden over aanbod openbaar vervoer (Vlaams gemiddelde is 64%)

Fiets

- 46% vindt het veilig om te fietsen in Diest (Vlaams gemiddelde is 52%)
- 35% vindt dat er voldoende fietspaden zijn (Vlaams gemiddelde is 42%)
- 33% is tevreden over de staat van de fietspaden (Vlaams gemiddelde is 44%)

Auto

- Auto is (net als gemiddeld in Vlaanderen) dominant vervoersmiddel, goed voor 61% van de woon-werk/school verplaatsingen
- Geen verkeersvrij centrum, wel een lussensysteem dat inkomende verkeer terug naar de ring afleidt
- Eerder hoge dichtheid van de weginfrastructuur in eigen beheer (4,4 lopende km/totale oppervlakte, vergelijkbare steden halen gemiddeld 3,4)
- Gratis parking buiten centrum (citadel), betalend parkeren in het centrum
- 32% vindt dat er niet genoeg parkeerplaatsen voor bewoners zijn (Vlaams gemiddelde is 27%)

Veiligheid: afnemend aantal ongevallen (van 135 in 2005 naar 89 in 2016)

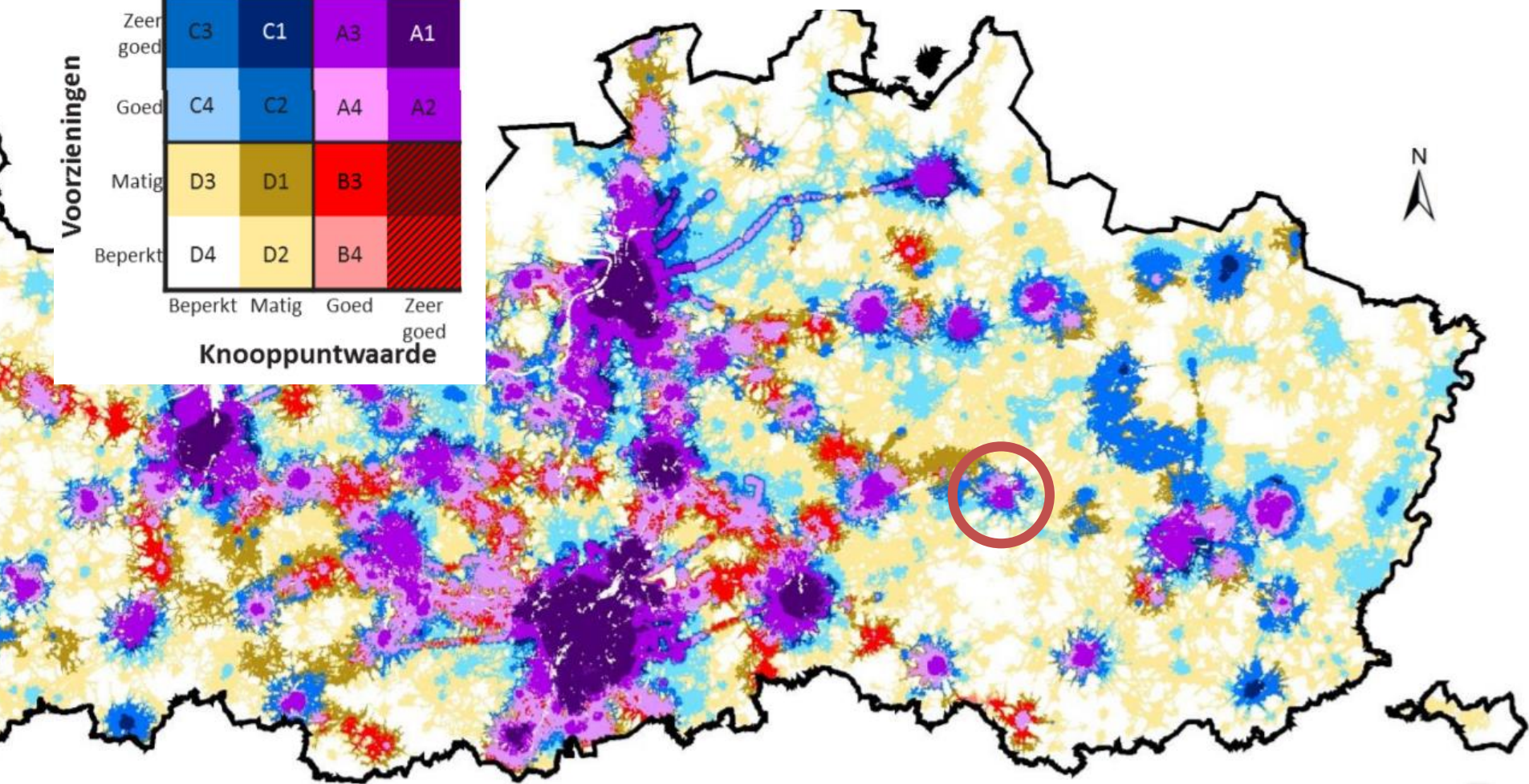
Mobiliteit



Voorzieningen

Zeer goed	C3	C1	A3	A1
Goed	C4	C2	A4	A2
Matig	D3	D1	B3	
Beperkt	D4	D2	B4	
	Beperkt	Matig	Goed	Zeer goed

Knooppuntwaarde





Natuur en milieu

Vaststellingen

Diest is een **groene stad**:

- 98% van de inwoners vindt op minder dan 800m van zijn woonplaats een gezonde dosis (wijk)groen. Dat (wijk)groen beslaat 44% van het grondgebied, dit is meer dan het dubbele van het Vlaamse gemiddelde (20,6%).
- 90% vindt dat er voldoende aanbod aan groen is in de buurt en in de gemeente (Vlaamse gemiddelde is 80%)
- 59% bezocht meer dan 12 keer een bos, park of groenzone in Diest het afgelopen jaar (Vlaamse gemiddelde is 46%)

Milieu

- 159 kg restafval per inwoner, iets boven doelstelling van 139kg/inwoner
- Dalend energieverbruik en CO₂- emissie door verwarming
- Hoge kosten verwacht voor vernieuwing riolering

Wonen en ruimtelijke ordening



Vaststellingen

Woonkwaliteit

- 79% is tevreden over zicht op groen vanuit de woning (Vlaams gemiddelde: 73%)
- Gemiddelde score voor energiebesparende maatregelen, met energiezuinige ketel als positieve uitschieter (46%, Vlaamse gemiddelde is 39%)
- 58% vindt dat de straten en voetpaden in de buurt netjes zijn (Vlaams gemiddelde: 68%)

Betaalbaarheid van wonen

- Bebouwde oppervlakte (16,2%) iets lager dan vergelijkbare gemeenten (17,1%) en Vlaams Gewest (19,1)
- Appartementen (€215.764), woonhuizen (€218.245) en villa's (€265.297) zijn betaalbaarder dan het Vlaams gemiddelde en in vergelijkbare gemeenten
- Huurprijzen liggen 2% lager dan Vlaams gemiddelde voor vergelijkbare woningen
- Sterke stijging verkoopprijzen bouwgrond (+131% van 2005 tot 2014)
- Relatief hoog aantal sociale woningen (6,6 sociale woningen per 100 huishoudens, Vlaams gemiddelde is 5,6). Sterk beleidsaccent, '1000' als objectief. Daartoe ook sociaal verhuurkantoor ingeschakeld



Wonen en ruimtelijke ordening

Vaststellingen

Openbaar domein

- Sterk geïnvesteerd de voorbij legislatuur in het openbaar domein, waarbij de Demer werd open gemaakt. Verbinding met stromend water is nog te maken.
- Ontwikkeling van de citadel is een actueel beleidsdossier
- Stedelijke vernieuwing soms wat planmatig behandeld en te weinig vanuit het functioneren van de buurt en de mens daarbinnen

Ondernemen en werken



Vaststellingen

- Hoge bruto toegevoegde waarde per werkende (€82.463, t.o.v. Vlaams gemiddelde van € 80.426)
- Te weinig stedelijke visie op economisch beleid

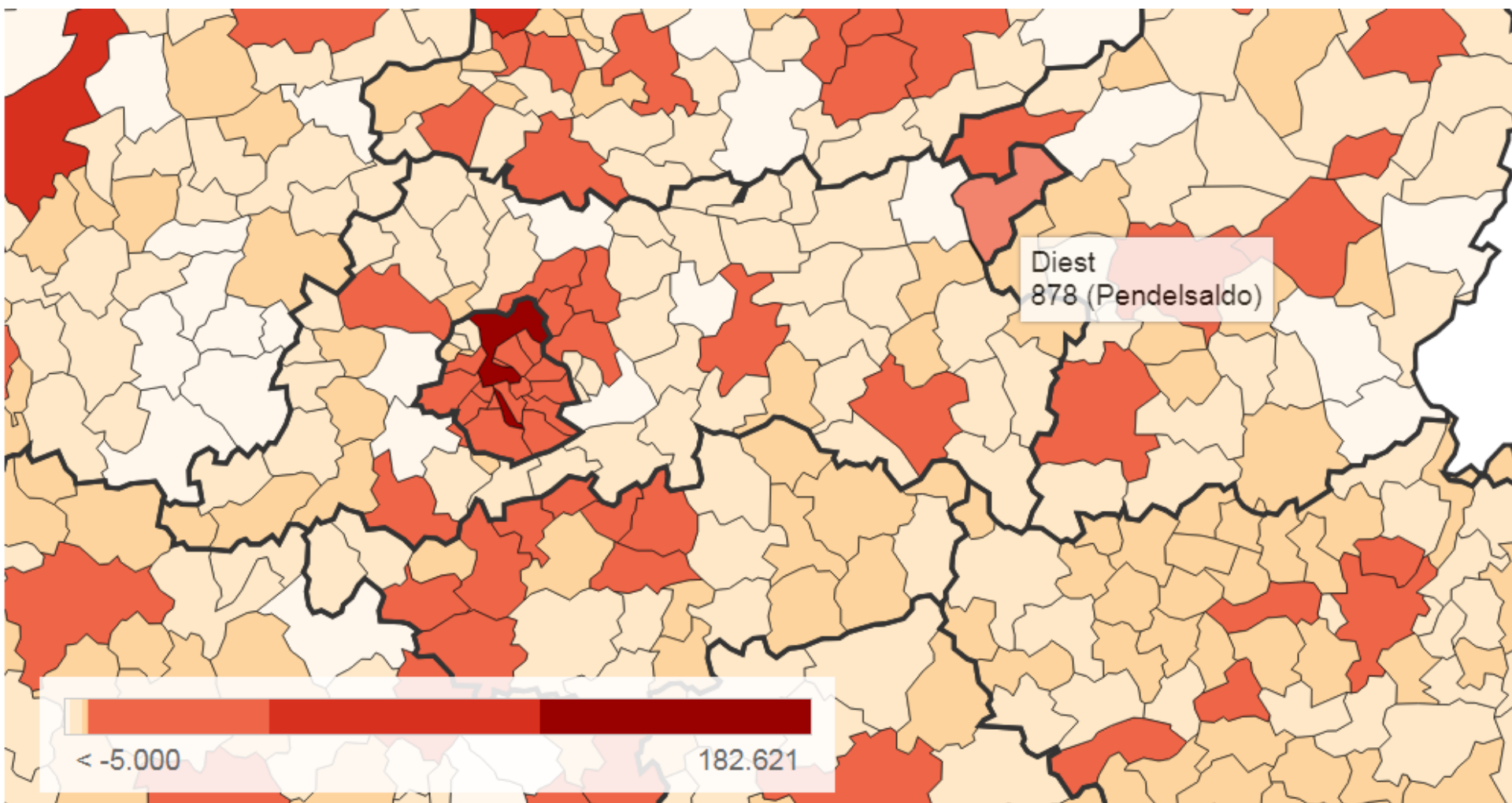
Tewerkstelling

- Werkloosheid (7,6%) vergelijkbaar met Vlaams gemiddelde (7,2%) en volgt algemene trend
- Jobratio (82,4%) boven Vlaams gemiddelde (75%), maar lager dan vergelijkbare gemeenten (85,8%)
- 34,5% van de Diestenaren werkt in de eigen gemeente. Netto uitgaande pendel (zie kaart)

Ondernemerschap

- Eerder hoge oprichtingsratio (10,39 nieuwe oprichtingen per 100 bestaande ondernemingen), maar ook hoge stopzettingsratio (7,01 stopzettingen per 100 bestaande ondernemingen) → netto groeiratio met 3,38 lager dan Vlaams gemiddelde van 4,15
- Actieve ondernemers, met onder meer (verplichte) bijdrage door ondernemers aan werkingskosten van centrummanager en organisatie van activiteiten

Ondernemen en werken



Ondernemen en werken

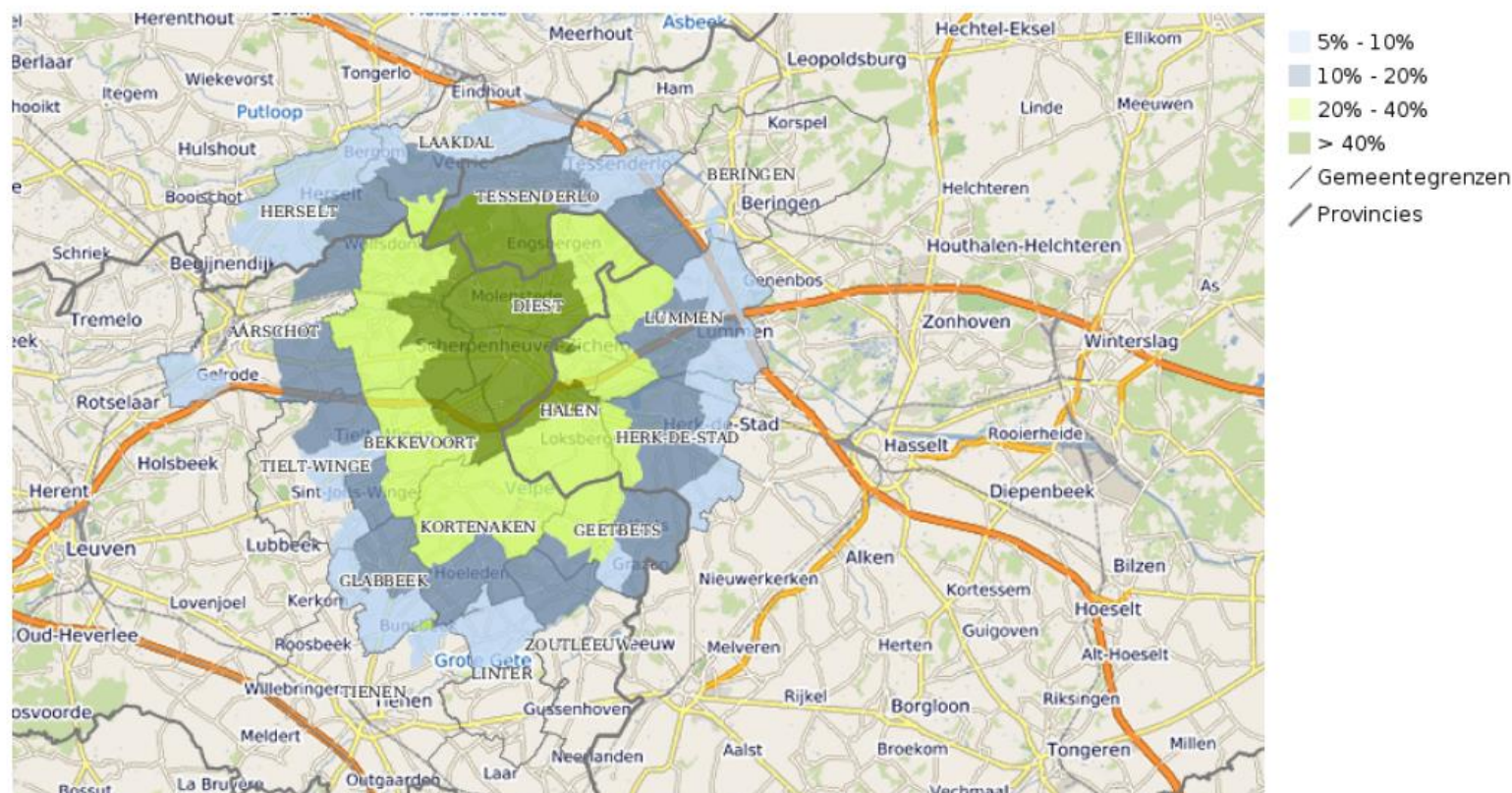


Vaststellingen

Detailhandel

- Hoger dan gemiddeld aantal detailhandelszaken (9 per 1.000 inwoners, Vlaams gemiddelde is 8,1) → Bovengemiddelde tevredenheid over shopping, restaurants en cafés en uitgaansgelegenheden
- Benedengemiddelde tevredenheid over winkels in de buurt

Vanuit welke gemeenten worden er Periodieke Goederen (PG) gekocht in je gemeente? (DIEST)





Vrije tijd en toerisme

Vaststellingen

Sport

- Licht sportievere gemeente (56% sport maandelijks, t.o.v. 51% in Vlaanderen). Aantal sportclubs in verhouding tot inwoners ligt lager dan Vlaams gemiddelde
- Zowel aanbod als tevredenheid hierover in lijn met Vlaams gemiddelde. $\frac{3}{4}$ is tevreden over recreatievoorzieningen, zelfde geldt voor culturele voorzieningen (Vlaams gemiddelde is respectievelijk 68% en 72%)
- Sportinfrastructuur verouderd. Onderzoek naar de upgrade ervan (behoefteonderzoek, Masterplan De Warande) met daarbij ook de vraag wat doen we zelf, wat in samenwerking/uitbesteding?
- Sportverenigingen kunnen gebruik maken van de stedelijke infrastructuur tegen zeer laag tarief (zwemclub: €1/dag; dansclub in sporthal: €1/dag). Voor cultuurverenigingen worden de kosten sterker doorgerekend.



Vrije tijd en toerisme

Vaststellingen

Cultuur

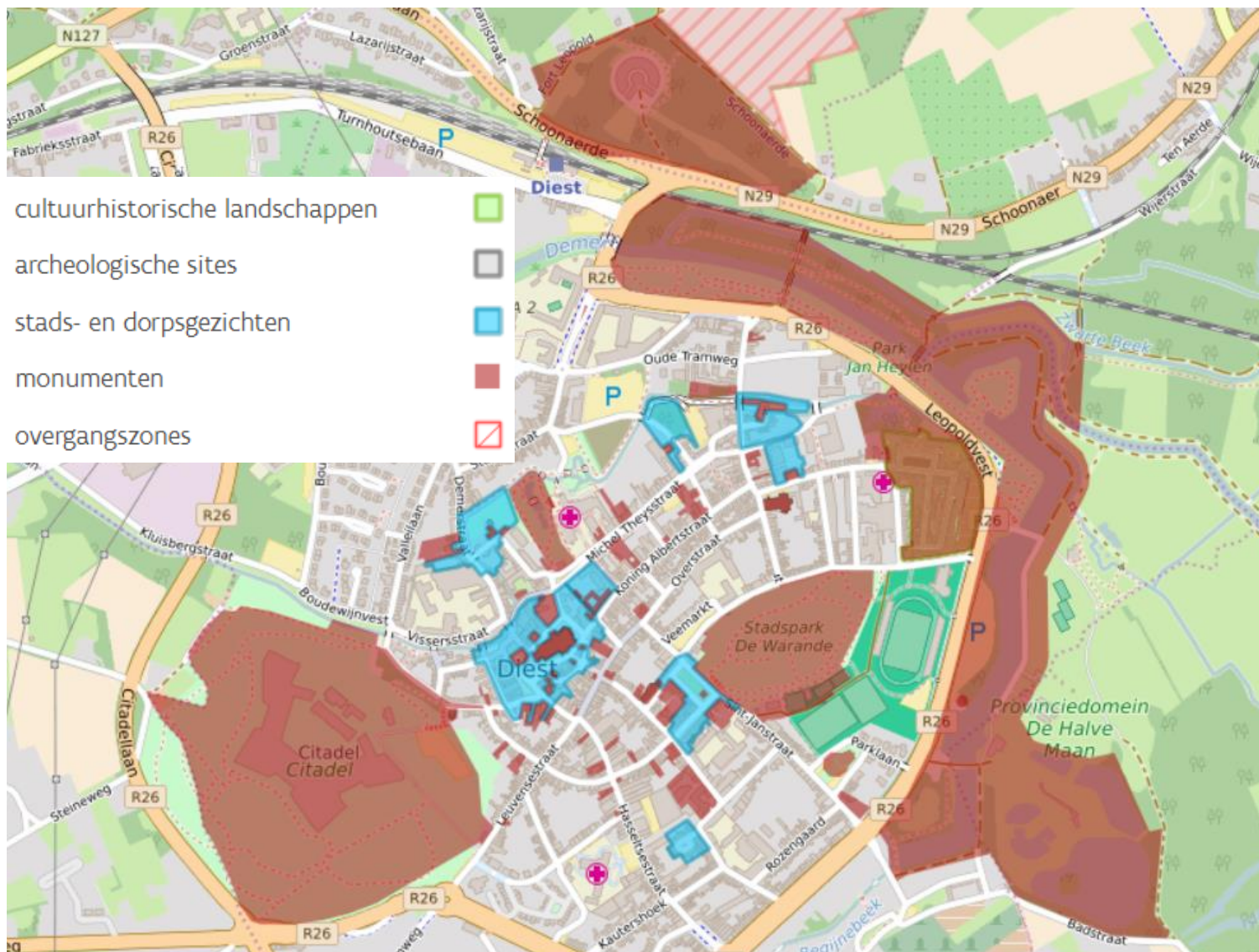
- Cultureel erfgoed is belangrijke troef <> vraagt grote investeringen, onderhoud,... Nu ontbreekt nog een globaal erfgoedplan en nieuwe kanalen voor financiering
- Eerder laag aantal leners in de bib (17,5% van de inwoners, het Vlaams gemiddelde is 21%), maar vergelijkbaar aandeel inwoners dat regelmatig gaat (14% meer dan 12 keer per jaar)

Toerisme: toenemende aantrekking

- 95% van het toerisme is dagjestoerisme
- 899 overnachtingen per jaar per 1.000 inwoners
- Het provinciale domein “Halve Maan” lokt op topdagen 6.000 zonnekloppers.

Vrije tijd en toerisme

Geopunt: overzicht onroerend erfgoed





Vrije tijd en toerisme

Vaststellingen

Jeugd

- Voldoende speelvoorzieningen voor kinderen volgens 66% (Vlaams gemiddelde is 61%)
- 54% vindt dat er voldoende geschikte plekken voor de jeugd zijn (51% Vlaams gemiddelde)
- Positieve ervaringen met de aanpak van [ARKTOS](#)

Ouderen iets minder tevreden over aanbod activiteiten (66% tevreden in Diest t.o.v. 71% in Vlaanderen)



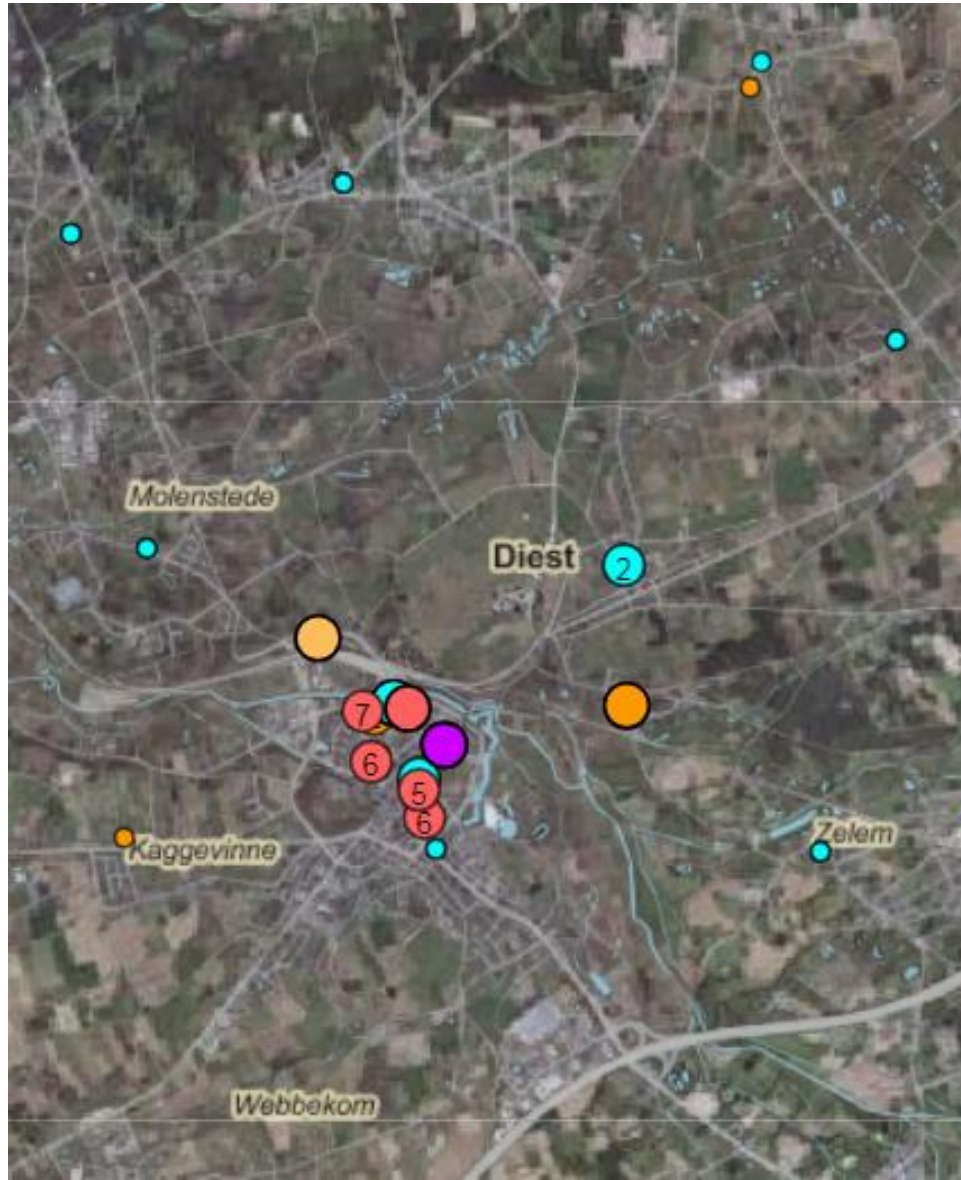
Leren en onderwijs

Vaststellingen

- Diest is een onderwijsstad:
 - Hoge aantrekkingskracht van onderwijs (238,8 lln t.o.v. inwoners tussen 12-17j)
 - 8.000 leerlingen in het secundair onderwijs
 - Hoger (niet-universitair) onderwijs: lerarenopleiding
- 91% tevreden over aanbod kleuter, lager en secundair onderwijs
- Weinig schoolse vertraging (19,7% versus Vlaams gemiddelde van 27%)



Leren en onderwijs



Stedelijk onderwijs enkel buiten het centrum van Diest (Schaffen, Molenstede en Deurne)

- Buitengewoon secundair onderwijs
- Voltijds gewoon secundair onderwijs
- Buitengewoon lager onderwijs
- Gewoon lager onderwijs
- Buitengewoon kleuteronderwijs
- Gewoon kleuteronderwijs



Welzijn, zorg en opvang

Vaststellingen

Eerder **hoog gemiddeld inkomen** (€19.667 versus €18.899 als Vlaams gemiddelde).

- Molenstede (rijke deelgemeente) vertekent in zekere zin de cijfers.
- Centrum Diest kampt wel met lage inkomens, een hoge werkloosheidsgraad, veel eenoudergezinnen en alleenwonenden, en een hoog aandeel inwoners van niet-Europese herkomst. Het verschil met de omliggende kernen neemt toe.

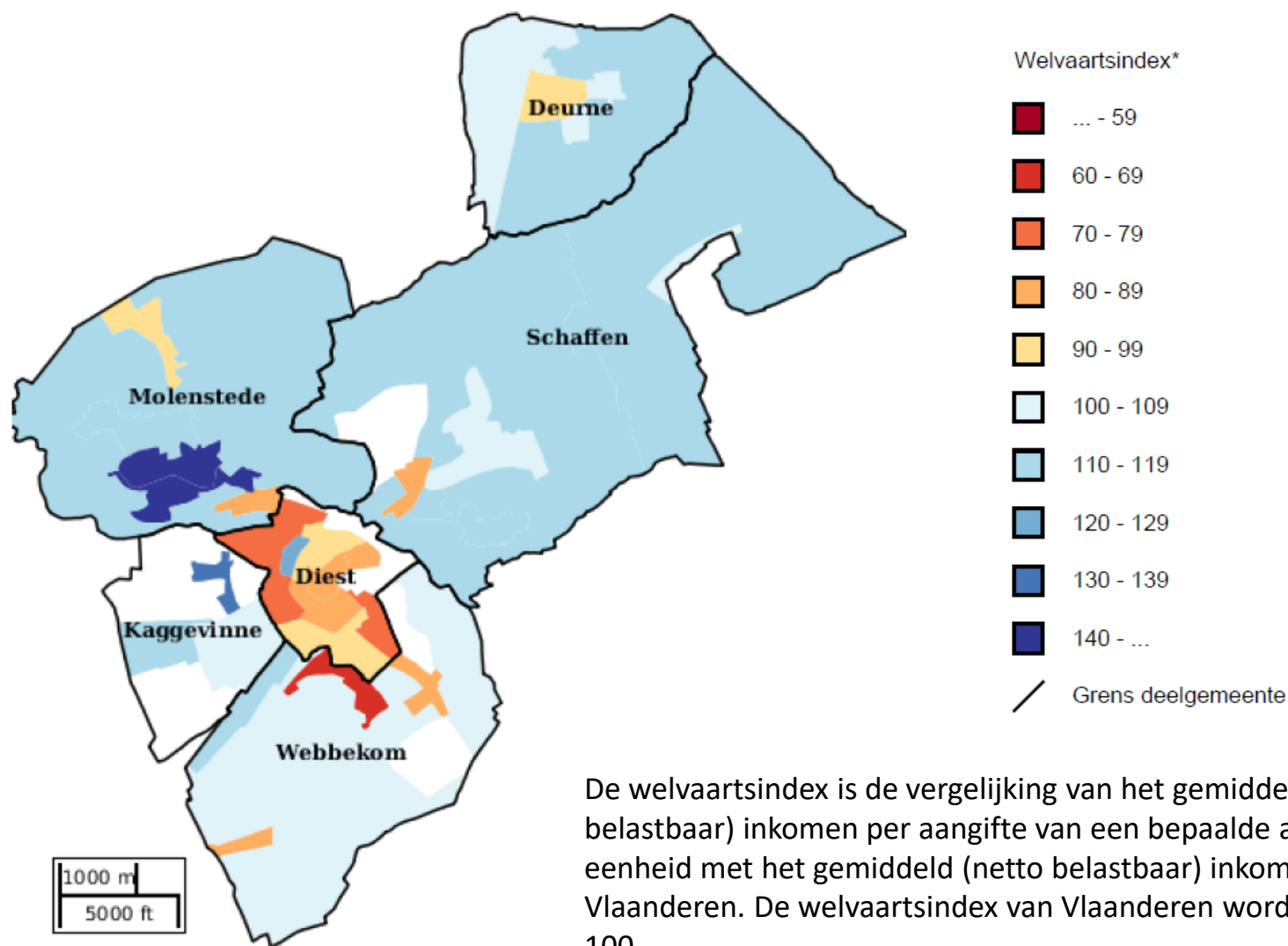
Sociaal

- Eerder gemiddeld aantal leefloongerechtigden (5,3 per 1.000 inwoners), maar wel sterk gestegen in 2017. Vooral hoog aandeel jongeren (27,7 per 1.000 inwoners)
- Eerder lage kansarmoede-index (7,1% t.o.v. 12,8 in Vlaanderen) en onderwijskansarmoede (0,59 t.o.v. 0,81 in Vlaanderen) <> Piek in centrum Diest (13,8%) en in stijgende lijn
- Serieuze stijging van aantal en complexiteit van sociale dossiers: stijging leefloontrekkers; complexere vragen; Explosie schuldhelpverlening; Meer instroom vanuit PZ (vermaatschappelijking van de zorg); Meer vragen naar mindermobielen centrale; Vergrijzing; Groei allochtone bevolking
- Outreachend werken lukt moeilijk voor OCMW, bij gebrek aan mankracht (bv. geen tussenkomsten ten aanzien van gezinnen die afgesloten waren van water of energie, of die met vrederechter te maken krijgen).

Welzijn, zorg en opvang



Kaartvisualisatie welvaartsindex per statistische sector (wijk) voor **DIEST**



De welvaartsindex is de vergelijking van het gemiddeld (netto belastbaar) inkomen per aangifte van een bepaalde administratieve eenheid met het gemiddeld (netto belastbaar) inkomen per aangifte in Vlaanderen. De welvaartsindex van Vlaanderen wordt gelijkgesteld aan 100.



Welzijn, zorg en opvang

Vaststellingen

Kinderopvang

- Gemiddeld aantal kinderopvangplaatsen, maar 19% vindt dat er niet voldoende aanbod is en 15% is niet tevreden over kinderopvang
- Toename aanvragen van kwetsbare gezinnen in het kinderdagverblijf

Ouderen

- Hoog aandeel ouderen met inkomensgarantie of gewaarborgd inkomen (3,4 per 1.000 inwoners in Diest, 2,0 in Vlaanderen)
- Opvallend hoog aandeel gerechtigden mantel en thuiszorg per 1.000 65+'ers (156,2 t.o.v. 100,8 als Vlaams gemiddelde)
- Lagere tevredenheid over ouderenvoorzieningen (67%) dan Vlaams gemiddelde (74%)

Jongeren

- Hoog en stijgend aandeel jongeren met (equivalent) leefloon per 1.000 inwoners tussen 18-24 (27,7 in Diest ten opzichte van 22,4 in Vlaanderen)

Allochtonen

- Lage tewerkstelling van mensen van niet-Belgische herkomst



Welzijn, zorg en opvang

Vaststellingen

Zorgvoorzieningen

- Diest = zorgstad
- Nieuwe directies in zowel het Algemeen als het Psychiatrisch Ziekenhuis
- Uitbreiding van het algemeen ziekenhuis op stapel op bestaande locatie (Verversgracht)

Andere sociale voorzieningen

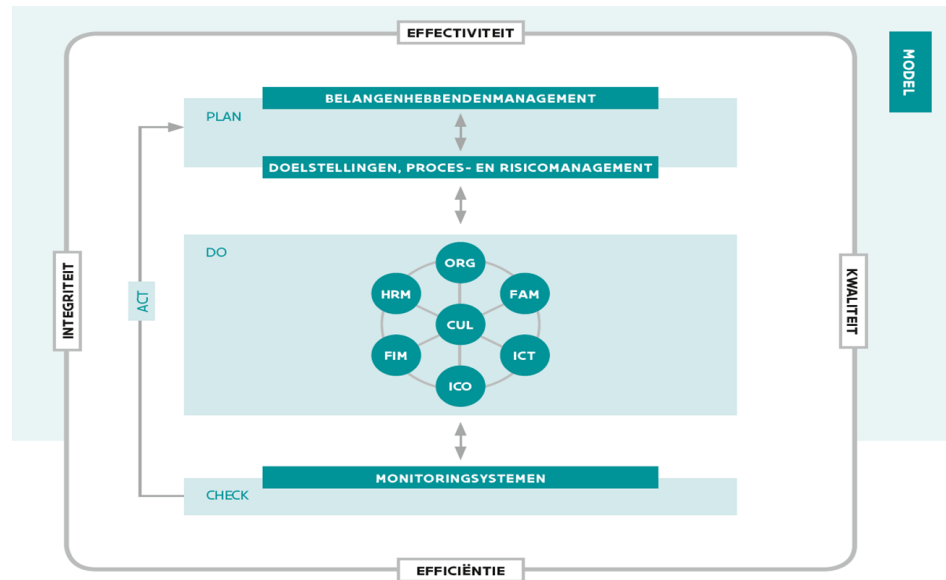
- LOI met capaciteit van 40 tot 50 personen
- Buurtgericht restaurant met €1 maaltijden in wijk 'Poelske'

Veiligheid



Vaststellingen

- Conclusie veiligheidsrapport 2016: algemeen gezien daalt het aantal misdrijven in Diest in vergelijking met 2015 en ligt het op het laagste peil sinds 2011 (van 2.046 feiten in 2011 naar 1.516 feiten in 2016). Ook nationaal gezien vinden we deze trend terug.
- Diefstal en afpersing blijft belangrijkste probleem. Hoger aantal diefstallen en afpersingen per 1.000 inwoners (26,1 versus 21,7 cluster en 24 Vlaams) en hoger aantal gewelddadige misdrijven tegen eigendom (7,7 vs 6,5 vs 6,6). Aantal misdrijven tegen de lichamelijke integriteit is gemiddeld (5,4)
- 81% voelt zich nooit of zelden onveilig in de buurt (Vlaams gemiddelde: 83%), zakt naar 67% op niveau van de stad (Vlaams gemiddelde 75%)
- Gemiddeld tot weinig klachten over overlast in de buurt



2 Interne analyse



10 thema's inzake organisatiebeheersing*

1. Doelstellingen-, proces- en risicomanagement
2. Monitoring
3. Financieel management
4. Facility
5. Informatie- en communicatietechnologie
6. Belanghebbendenmanagement
7. Organisatiestructuur
8. Personeelsbeleid
9. Organisatiecultuur
10. Informatie en communicatie

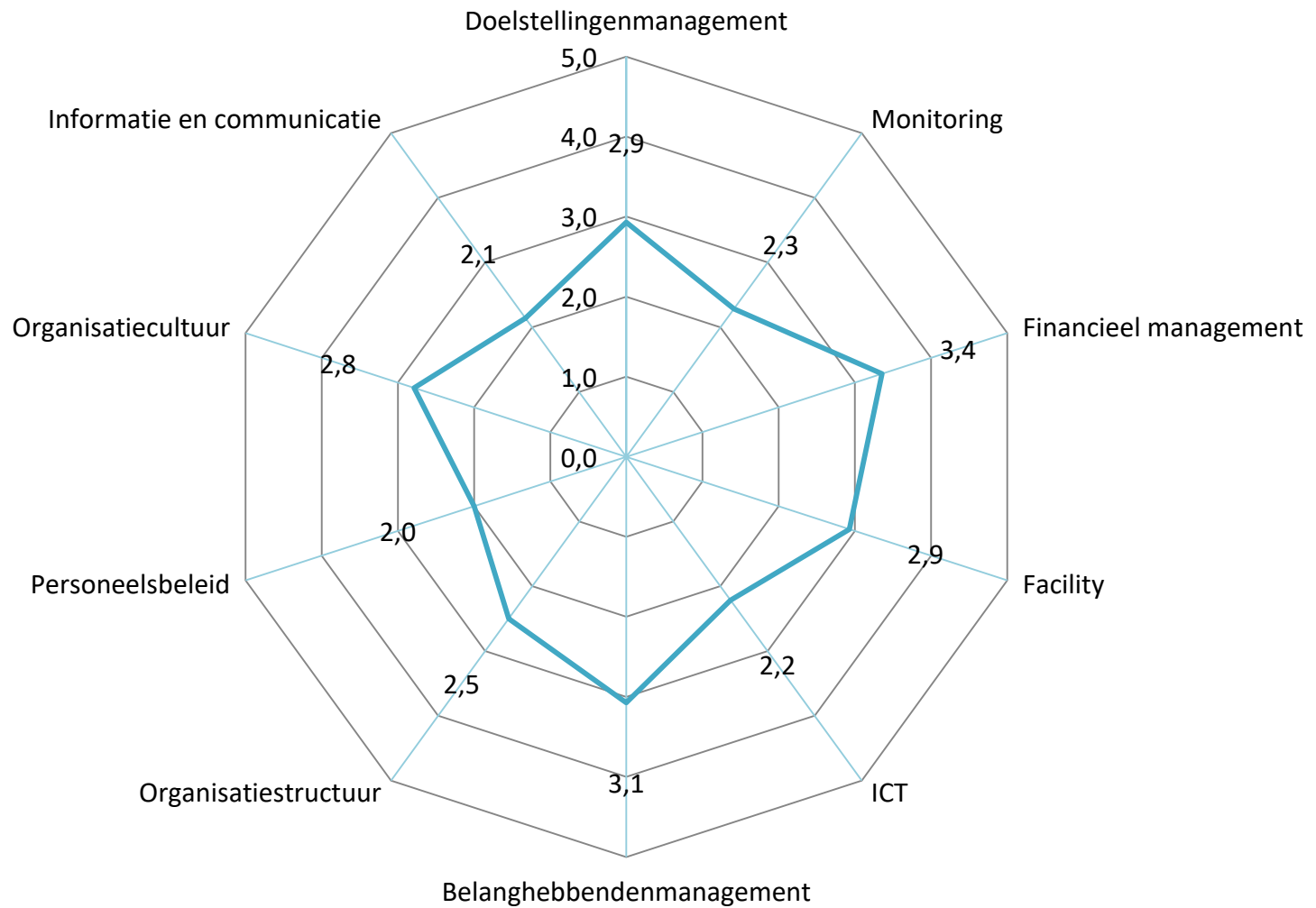
**Structuur: leidraad organisatiebeheersing Audit Vlaanderen*

Maturiteitscores



Score	Verklaring
0	Onbestaand Binnen de organisatie bestaan geen of zeer weinig beheersmaatregelen. Het controlebewustzijn is eerder laag en er worden weinig acties ondernomen om te komen tot een adequaat systeem van organisatiebeheersing (interne controlesysteem).
1	Ad-hoc basis Op ad-hoc basis zijn binnen de organisatie beheersmaatregelen uitgewerkt. Het bewustzijn van de nood aan adequate beheersmaatregelen (interne controlemaatregelen) groeit, maar er is nog geen gestructureerde of gestandaardiseerde aanpak aanwezig. Het systeem van organisatiebeheersing (interne controlesysteem) draait meer rond personen dan rond systemen.
2	Gestructureerde aanzet Een gestructureerde aanzet wordt gegeven tot de ontwikkeling van beheersmaatregelen. De beheersinstrumenten zijn bijgevolg in ontwikkeling, maar worden nog niet toegepast ('Plan').
3	Gedefinieerd (= niveau 2 +...) Beheersmaatregelen zijn aanwezig. Zij zijn gestandaardiseerd, gedocumenteerd, gecommuniceerd en worden toegepast ('Do').
4	Beheerst systeem (= niveau 3 + ...) De beheersmaatregelen worden intern periodiek geëvalueerd en bijgestuurd ('Check' & 'Act'). Er kan gesproken worden over een 'levend' adequaat en doeltreffend systeem van organisatiebeheersing.
5	Geoptimaliseerd (= niveau 4 + ...) De beheersmaatregelen worden voortdurend geoptimaliseerd via benchmarking en het behalen van kwaliteitscertificaten of externe evaluaties ('PDCA').

Scores op het vlak van organisatiebeheersing



Doelstellingen, proces- en risicomanagement (volgens Audit Vlaanderen)



Thema	Doelstellingen	Score (0-5)
Doelstellingen, proces- en risicomanagement	▶ De organisatie heeft het beleidsplanningsproces volledig doorlopen en duidelijke, coherente beleidsdoelstellingen geformuleerd. ▶ Het meerjarenplan is samen met de betrokken actoren opgesteld en wordt gecommuniceerd. ▶ Het is voor elke dienst, afdeling, medewerker duidelijk aan welke beleidsdoelstellingen hij/zij een bijdrage moet leveren om het meerjarenplan te realiseren. ▶ Het beleidsplanningsproces wordt regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd. ▶ De organisatie beheert haar sleutelprocessen goed. ▶ De organisatie kent de belangrijkste risico's waarmee ze kan worden geconfronteerd.	

Doelstellingen-, proces- en risicomanagement



Globale vaststellingen voor Diest

Doelstellingenmanagement

- MJP steekt goed in elkaar. Voorbereiding interactief verlopen, in overleg met interne en externe stakeholders. Verantwoordelijke aangeduid per actie.
- Aandachtspunten:
 - Slechts een beperkt aandeel van het beleid in BBC vertaald (meer investeringen dan werking)
 - Nog te weinig verhaal dat de doelstellingen verbindt (missie, visie, zijn hierrond aan het werk)
 - Manier van formuleren: soms te weinig link met de concrete werking
 - Te weinig keuzen
 - Minimale bijsturingen

Procesmanagement

- Ganse weg afgelegd waarbij 2 groepen van 15 mensen een 7-daagse cursus volgden project- en procesmatig werken
- Wordt programatisch aangepakt met per jaar 2 of 3 processen per cluster

Kwaliteit en risicobeheersing

- Te weinig prioritering. Overtuiging bij sommigen dat informatieveiligheid bijvoorbeeld te weinig aandacht krijgt
- Voor bepaalde diensten (vooral OCMW) bestaan er kwaliteitshandboeken

Monitoring (volgens Audit Vlaanderen)



Thema	Doelstellingen	Score (0-5)
Monitoring	▶ De organisatie weet over welke rapporten ze wil beschikken om haar beleidsdoelstellingen te realiseren en haar dienstverlening te optimaliseren. ▶ De meetsystemen voor het opstellen van rapporten zijn op een correcte en kwaliteitsvolle wijze opgesteld. ▶ De organisatie volgt de realisatie van de beleidsdoelstellingen degelijk op en beschikt over accurate rapporten om de dienstverlening op te volgen. ▶ De organisatie stuurt haar werking op basis van de rapporten. ▶ De organisatie evalueert regelmatig de kwaliteit en de betrouwbaarheid van de meet- en rapportagesystemen en stuurt bij waar nodig.	

Monitoring



Globale vaststellingen voor Diest

- Nog weinig systematisch gebruik van indicatoren:
 - Via kleurencodes wordt realisatie van de BBC-doelstellingen opgevolgd. BBC vat evenwel niet het globale beleid.
 - Geen boordtabel of sturingsinstrumenten voor beleid of management
 - Wel systeem van ticketing, van waaruit concrete actie wordt georganiseerd
 - Ad hoc peilingen en audits (leidraad organisatiebeheersing, personeelsaudit)
- Met betrekking tot personeel wel een vrij nauwkeurige registratie ingevoerd (access databank), o.a. Bradfordindex
- Focus bij rapportering ligt vooral bij vereisten hogere overheden en prioritair beleid

Financieel management (volgens Audit Vlaanderen)



Thema	Doelstellingen	Score (0-5)
Financieel management	▶ De financiële planning op lange en korte termijn wordt tijdig opgemaakt en is gericht op de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening. ▶ De organisatie zet in op een degelijke (dagelijkse) financiële werking. ▶ De organisatie zet in op het correct innen van haar mogelijke inkomsten en een degelijke financiering. ▶ De organisatie beschikt over controlemaatregelen voor het maximaal nastreven van de betrouwbaarheid van financiële gegevens. ▶ De organisatie beschikt over relevante financiële rapporten. ▶ De organisatie evalueert regelmatig de financiële processen en stuurt bij waar nodig.	

Financieel management



Een aantal 'fact en figures' m.b.t. financiën

- Gemiddelde aanslagvoet en inkomsten uit personenbelasting, eerder hoog tarief OOV met gemiddelde inkomsten
- Hoge realisatiegraad van de investeringen (74,5% t.o.v. Vlaams gemiddelde van 53,3%)
- Historisch eerder hoge schuld, maar dalende lijn (€1.001/inwoner in 2016)
- Financieel voorzichtig beleid (bovengemiddelde spaarquote, positieve AFM,...)

Financieel management



Globale vaststellingen voor Diest

- Technisch verloopt het financieel management goed
- Al betrokkenheid van organisatie bij budgetopmaak, maar nog meer potentieel:
 - BBC heeft de transparantie er niet op verbeterd, noch naar personeel, noch naar raadsleden
 - Weing interne evaluatie en bijsturing van de financiële planning -> nieuwe verplichting van tussentijdse rapportage in het gemeentedecreet kan deze situatie mogelijks verbeteren
 - Diensthoofden weinig geresponsabiliseerd in financieel management
- Budgetopmaak teveel copy/paste?
- Verschillende traditie rond budgethouderschap in gemeente en OCMW (waar diensthoofden budgethouder zijn)

Facility

(volgens Audit Vlaanderen)



Thema	Doelstellingen	Score (0-5)
Facilitaire middelen	▶ De organisatie weet hoe ze haar facilitaire middelen wil inzetten om de beleidsdoelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren. ▶ De facilitaire middelen worden goed beheerd. ▶ De organisatie stelt op een gesystematiseerde en wettelijke manier partners aan om opdrachten uit te voeren. ▶ De organisatie gaat degelijk om met contracten en volgt opdrachten uitgevoerd door partners, grondig op. ▶ De organisatie neemt initiatieven rond duurzame ontwikkeling. ▶ Uitgaven voor facilitaire middelen blijven binnen het budget. ▶ Er wordt regelmatig geëvalueerd hoe er met de facilitaire middelen wordt omgegaan en er wordt indien nodig bijgestuurd.	



Globale vaststellingen voor Diest

- Topdesk is het centrale meldingssysteem voor infrastructuur en ICT.
 - Opvolging meldingen is verbeterd sinds in het najaar 2017 een tweede ploegbaas in dienst werd genomen voor de dienst gebouwen
 - Omwille van prijsverhoging worden op dit moment alternatieven overwogen (o.a. 3P)
- Inventaris van gebouwen en jaarlijkse rondgang. Op vlak van preventief onderhoud is nog progressie, maar wel vorderingen.
- Uitdaging: verouderd en (te) uitgebreid patrimonium. Specifieke uitdagingen daarbinnen:
 - Masterplan Citadel;
 - Verouderde sportinfrastructuur;
 - Hoog aandeel historische gebouwen in eigen portefeuille (begijnhof, citadel, kerken,...), wat belangrijke uitdagingen stelt naar het budget.

Gemeente

- Actieplan opgenomen over facilitaire middelen in de meerjarenplanning
- Geïntegreerde aanpak en communicatie rond duurzaamheid via duurzaamheidsambtenaar
- Beperkte langetermijnvisie op patrimonium en vernieuwing

OCMW

- Prioriteiten en haalbaarheid van inzet van facilitaire middelen zijn niet duidelijk
- Interne communicatie rond facility loopt niet vlot
- Geen algemene duurzaamheidsaanpak, wel realisatie van energievriendelijk kinderdagverblijf

Informatie en communicatietechnologie (volgens Audti Vlaanderen)



Thema	Doelstellingen	Score (0-5)
ICT	▶ De organisatie heeft eigen beleidskeuzes gemaakt voor haar ICT-beleid zodat de beleidsdoelstellingen gerealiseerd worden en de dienstverlening geoptimaliseerd wordt. ▶ De ICT-diensten zijn kwaliteitsvol. ▶ De organisatie gaat veilig om met het beheer van de informatie in het algemeen en ICT in het bijzonder. ▶ De organisatie neemt maatregelen zodat bij onverwachte gebeurtenissen de werking van de ICT-systemen gewaarborgd is. ▶ Uitgaven en rapporten rond ICT worden grondig opgevolgd. ▶ De ICT wordt regelmatig beoordeeld op haar degelijkheid en de mate waarin ze voldoet aan de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.	



Informatie en communicatietechnologie

Globale vaststellingen voor Diest

- Tot 2017 eenmansdiensten in stad en OCMW, nu één dienst met 2 medewerkers (Sam en Dirk). Tevredenheid over wat er door hen wordt ondernomen, over de snelheid waarmee minder. Heeft te maken met capaciteit. De bezetting is niet in verhouding tot de vragen en verwachtingen. Focus op helpdeskfunctie, weinig aandacht en capaciteit voor visie
- Stadslocaties verbonden via INFRAX-netwerk. OCMW en stad zijn hardwarematig verbonden, maar er blijft een probleem met mappenstructuur
- Grote projecten: digitale telefooncentrale in eigen beheer, verbouwingen OCMW Hasseltstraat
- Het niet consequent gebruiken van het ticketingsysteem (TopDesk) zorgt voor wat wrevel. Soms wordt de een sneller geholpen dan de ander.
- Informatieveiligheid krijgt te weinig aandacht (toegangsbeleid, paswoorden,...), maar er is een actieplan in voorbereiding (samen met Interleuven)
- Externe ondersteuning. Vraag of er naar de toekomst niet meer expertise in eigen huis moet worden gehaald.



Informatie en communicatietechnologie

Informatiebeheer	Hoe is het gesteld met de informatieveiligheid in uw bestuur ?	↘	uitstekend
	Is er een gevalideerd adressenbestand ?		nee
	Welke score haalt u bestuur mbt gebruik van authentieke gegevensbronnen ?		24 %
Beleid	Gebeurt er bij beslissingen een digitale impactanalyse ?	✓	Soms
	Komt IT aan bod in het managementteam ?		Ja
	Is er een geformaliseerd IT-beleidsplan ?		Nee
Capaciteit	Aantal IT-werknemers tov totaal aantal personeelsleden	↘	1 per 75 - 100
Processen	Zijn de processen in uw bestuur in kaart gebracht ?	✓	Nee
E-dienstverlening	Is er zicht op het gebruik van e-dienstverlening ?	✓	Ja
	Doet uw bestuur aan klantenbevragingen ?		Nee
	Welke score haalt uw bestuur op de digitale volwassenheid van producten en diensten ?		18 %

Bron: i-monitor

Belanghebbendenmanagement (volgens Audit Vlaanderen)



Thema	Doelstellingen	Score (0-5)
Belanghebbenden -management	▶ De organisatie kent haar belanghebbenden en hun verwachtingen. ▶ De samenwerking tussen politieke organen en administratie verloopt goed. ▶ De organisatie zet in op een goede samenwerking met andere lokale besturen. ▶ De organisatie houdt rekening met signalen van klanten voor de organisatie van haar dienstverlening. ▶ De organisatie evalueert regelmatig de manier waarop ze met haar belanghebbenden omgaat en stuurt bij waar nodig.	

Belanghebbendenmanagement



Globale vaststellingen voor Diest

Algemeen

- Belanghebbendenmanagement is niet structureel georganiseerd, wel in sommige diensten
- “We kennen de belanghebbenden, maar niet altijd hun verwachtingen.” Klantenpeilingen of tevredenheidsmetingen gebeuren op enkele plaatsen in de organisatie (thuisdiensten, kinderdagverblijf,...)
- Werken op afspraak sinds 2017: hierbinnen wordt wel gemeten en bijgestuurd

Politiek-administratie

- Goede tandem politiek-administratie, ondanks het ontbreken van een afsprakennota

IGS

- Te weinig eigenaarschap in IGS-verbanden

Signalen klanten - Klachtenmanagement

- Klachten worden correct behandeld, maar nog te weinig proactief beleid daarrond

Besturen in partnerschap

- Veel samenwerking met externe partners. Bijvoorbeeld ook eigen woningen overgedragen aan sociale huisvestingsmaatschappij

Organisatiestructuur (volgens Audit Vlaanderen)



Thema	Doelstellingen	Score (0-5)
Organisatie- structuur	▶ Het organogram is opgemaakt met het oog op de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening. ▶ De nodige coördinatiekanalen zijn ingebouwd, zodat beslissingen van verschillende diensten/afdelingen op elkaar zijn afgestemd. ▶ De organisatiestructuur wordt wanneer nodig en minstens op regelmatige basis geëvalueerd en zo nodig geoptimaliseerd. ▶ Projecten worden uitgewerkt volgens een haalbare methodologie.	

Organisatiestructuur



Globale vaststellingen voor Diest

- Een logisch organisatiemodel
- Integratie OCMW-stad tijdig ingezet (sinds 2015), maar op bepaalde vlakken blijven er twee werelden bestaan:
 - 'Eengemaakte' personeelsdienst, maar afhandeling voor Stad-OCMW blijft apart verlopen
 - Bij de integratie is tot op vandaag geen aandacht voor cultuurverschillen, wat zich laat voelen
- Twee onderdelen van de organisatie in deze legislatuur aangepakt:
 - Vernieuwing aan de top met de invoering van beleidscoördinatoren
 - Reorganisatie Technische dienst: betere planning met meer centrale sturing, ploegbazen meer operationeel, evenementen anders georganiseerd, proper Diest

De rest van de organisatie moet nog volgen, maar eerst wordt een missie-visie-oefening gemaakt
- Niet alle clusters zijn al volledig in hun plooi gevallen. Samenwerking kan op verschillende plaatsen nog beter. Er blijft verkokering tussen diensten -> beleidscoördinatoren en MAT moeten als eersten deze cultuur doorbreken
- Functioneren MAT kan nog verder ontwikkeld worden, ook terugkoppeling vanuit MAT naar de rest van de organisatie
- Combinatie beleidcoördinator/diensthofd en diensthofd/leidinggevende niet evident. Soms schiet het leidinggeven er op in

Gemeente

OCMW

- 6 secretarissen op 5,5 jaar tijd binnen het OCMW. Deze instabiliteit werd in belangrijke mate opgevangen door OCMW-voorzitter

Personeelsbeleid (volgens Audit Vlaanderen)



Thema	Doelstellingen	Score (0-5)
Personeelsbeleid	▶ De organisatie heeft eigen beleidskeuzes gemaakt voor haar personeelsbeleid zodat de beleidsdoelstellingen gerealiseerd worden en de dienstverlening geoptimaliseerd wordt. ▶ De organisatie zet haar medewerkers in voor de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening. ▶ Medewerkers presteren volgens de vooropgestelde verwachtingen en krijgen voldoende kansen om zich verder te ontwikkelen. ▶ Het leidinggeven gebeurt op alle niveaus op een kwaliteitsvolle manier. ▶ De organisatie investeert in goede werkomstandigheden en in het welzijn van de medewerkers. ▶ De personeelsadministratie verloopt correct en personeelsvragen worden juist beantwoord. ▶ Personeelsuitgaven blijven binnen het budget en rapporten over het personeel worden grondig opgevolgd. ▶ Het personeelsbeleid en de personeelsinstrumenten die hiervoor worden ingezet, worden regelmatig geëvalueerd en bijgesteld.	

Personeelsbeleid



Globale vaststellingen voor Diest

- Correcte en vlotte personeelsadministratie, maar nog te weinig sprake van 'beleid'
- Onthaalbeleid kan verbeterd worden
- Groeiende diversiteit in Diest weerspiegelt zich niet in het personeelsbestand
- Meer aandacht nodig voor het aanwerven van 'regisseurs' in de toekomst
- Opleidingen georganiseerd rond functionerings- en evaluatiegesprekken
- Inzake personeelsbeleid is het cultuurverschil tussen stad en OCMW het meest voelbaar
- Welzijnsmeting is positief, maar weinig opvolging

Gemeente

- Ontwikkeltraject, interne mobiliteit en vormingsmogelijkheden
- Spanning tussen uitvoerende taken en leidinggevende taken; de leidinggevende taken worden naar de achtergrond geduwd
- Welzijnsmeting waaruit tevredenheid en engagement bleek, maar ook 'geweld', ziekteverzuim en gebrek aan systeem en strategie

OCMW

- Actualiseren van evaluaties en competenties nodig
- Duidelijke taakinhoud voor leidinggevenden
- Welzijnsmeting met tevredenheid over cognitieve eisen en werkdruk, maar wel jobonzekerheid, minder goede arbeidsomstandigheden en gebrek aan systeem

Organisatiecultuur (volgens Audit Vlaanderen)



Thema	Doelstellingen	Score (0-5)
Organisatiecultuur	▶ De organisatie heeft haar belangrijkste waarden bepaald en past ze toe in de dagelijkse werking. ▶ De organisatie biedt ondersteuning aan medewerkers die terechtkomen in deontologisch gevoelige situaties. ▶ De organisatie gaat regelmatig na of de waarden die ze vooropstelt ingang vinden.	

Organisatiecultuur



Globale vaststellingen voor Diest

- Medewerkers voelen zich betrokken bij hun job
- Organisatieculturen binnen stad en OCMW hebben elkaar nog te weinig gevonden. Cultuur binnen de stad wordt door het OCMW als formeel ervaren
- Er wordt wel eens gerefereerd naar collega's die zich verstoppen, meer mogen,...
- Installatie van de laag 'beleidscoördinatoren' wordt door de diensten als hiërarchisch ervaren
- De organisatiestructuur is veranderd, maar bijhorende cultuur is er nog onvoldoende

Informatie en communicatie (volgens Audit Vlaanderen)



Thema	Doelstellingen	Score (0-5)
Informatie en communicatie	▶ De organisatie weet hoe ze haar interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer wil inzetten om de beleidsdoelstellingen te realiseren en haar dienstverlening te optimaliseren. ▶ De interne communicatie focust op de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening. ▶ De externe communicatie focust op de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening. ▶ De organisatie beschikt over een efficiënt en betrouwbaar informatiebeheer. ▶ De organisatie evalueert regelmatig haar interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer en stuurt bij waar nodig.	



Globale vaststellingen voor Diest

- Communicatie is een belangrijk werkpunt, met op korte tijd al serieuze verbeteringen (o.a. sociale media)
- Nieuwe medewerker in dienst en inhaaloperatie opgestart (mede op basis van scan door Eric Goubin, zie verder) . Er is een communicatieplan in voorbereiding op basis van aan analyse en voorstellen in vier domeinen (CBS, april 2018):
 1. Imago – Wie zijn wij? Hoe willen wij als organisatie naar buiten treden?
 2. Interne communicatie
 3. Externe communicatie
 4. Organisatie communicatie
- Uitdagingen/TO DO's:
 - iedereen meekrijgen; Er wordt vanaf 8 mei een wekelijks communicatieoverleg opgestart, met communicatie-antennes in de diensten.
 - wat doen we zelf, wat gaan we uitbesteden?
 - Rol van de communicatieverantwoordelijke (Ayla Van Eechoute) nog duidelijker te bepalen, voorstel om haar meer strategisch te positioneren
- Quick scan gebeurd door Eric Goubin (Thomas More) in maart 2018 met analyse van de strategie, de kanalen, etc. Een aantal lijnen in het advies: opmaak communicatieplan, versterking communicatiedienst, werken met communicatieantennes in de diensten.

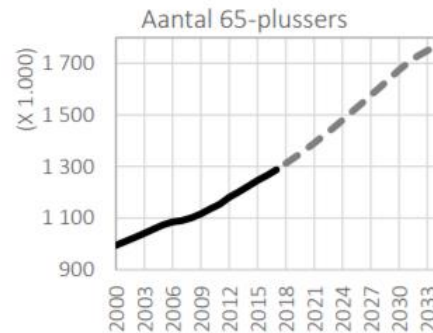
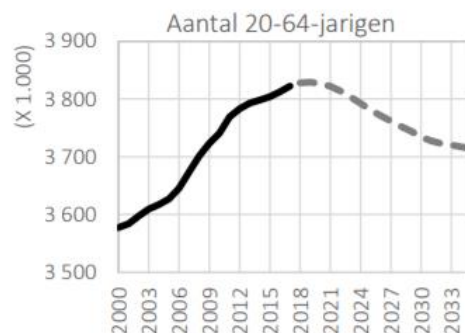
3 Helikopteranalyse





Demografische bewegingen

- ▶ **Toenemende diversiteit:** 8,6% van de Vlamingen hebben een vreemde nationaliteit en 20,6 % van de Vlaamse bevolking is van buitenlandse herkomst (cijfers 2017). Diest blijft onder deze gemiddelden, maar de verschuiving is voelbaar.
- ▶ **Vergrijzing:** de levensverwachting neemt toe. Tegen 2030 worden mannen gemiddeld 83,3 jaar en vrouwen 86,9 jaar. Daarmee samengaan neemt de vergrijzing toe.
- ▶ **Stijgend aantal inwoners:** In de komende 10 jaar zal de bevolking van het Vlaamse Gewest groeien met 5% (tegenover 7% in de voorbije 10 jaar) tot 6.835.000 inwoners. Deze trend zet zich aan een lager tempo door in Diest.
- ▶ **Gezinsverdunning:** In 2027 verwacht Statistiek Vlaanderen in Vlaanderen 74.000 1- en 84.000 2-persoonshuishoudens meer dan in 2017, wat neerkomt op een stijging van respectievelijk 9% en 9%. Het aantal 3-, 4- en 5+persoonshuishoudens zal al naargelang van de gemeente toe- of afnemen



Economische tendensen



► Nieuwe vormen van werk

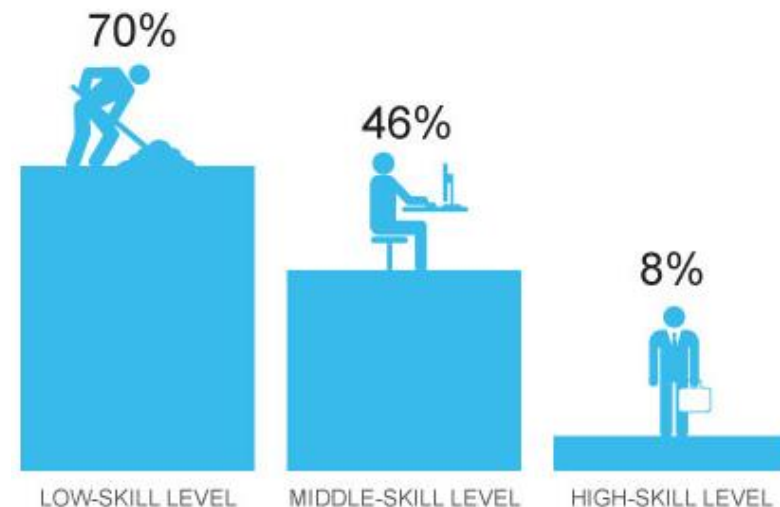
- Automatisering: 1/5^{de} van de mensen werkt in een sector die zal krimpen door digitalisering (Future of Skills, 2017)
- Ontstaan en verdwijnen van laaggeschoolde banen
- Tijd- en plaatsonafhankelijk werken: Volgens de meest recente Europese enquête naar de arbeidsomstandigheden (2015), heeft in België 1 werknemer in loondienst op 4 de afgelopen maanden thuisgewerkt

- **Nieuwe businessmodellen:** grote bedrijven die niet innoveren worden genadeloos ingehaald door kleine start-ups, de platformeconomie is de nieuwe standaard, er is toenemende aandacht voor maatschappelijke verantwoord ondernemen

- **Internationalisering en lokalisering**

Low-skill jobs at greatest risk

Percentage of jobs, by skill level, at a high risk of being automated in 20 years.



Note: Low skill requires no post-secondary education; middle skill requires some college or training; high skill requires a bachelor's degree or higher.

Source USA TODAY analysis of data from Carl Benedikt Frey and Michael A. Osborne, authors of "Future of Employment" and EMSI/CareerBuilder.

Frank Pompa and MaryJo Webster, USA TODAY

Sociale evoluties



- ▶ **Aandacht voor gezondheid, voeding, levenskwaliteit:** 2 op 3 Vlamingen ligt wakker van gezondheid. Het Vlaams Instituut Gezond Leven en de Vlaamse Logo's, met ondersteuning van alle Vlaamse preventieorganisaties (waaronder VAD), richtte in dit kader zelfs de Partij voor een Gezonde Gemeente op voor de lokale verkiezingen op 14 oktober.
- ▶ **Andere rol van het (klassieke) middenveld:** de politieke en dienstverlenende rol van het middenveld staan steeds meer ter discussie. Voor lokale besturen betekent dit dat een traditionele partner een nieuwe rol moet krijgen.
- ▶ **Veranderende sociale verhoudingen:** individualisering, sociale ontwrichting, polarisering in de geesten



PGG

Partij voor een Gezonde Gemeente

Technologische ontwikkelingen



- ▶ **Digitalisering vs. digitale armoede:** Volgens de [ICT-enquête](#) uit 2016, heeft 10 % van de Belgische bevolking tussen 16 en 74 jaar nog nooit een computer gebruikt en heeft 11 % nog nooit op het internet gesurft.
- ▶ **Technologische evoluties zoals open data, Internet of things, blockchain, smart cities, ... vs. groeiende aandacht voor privacy:** Het inzetten van (open) data en technologie opent nieuwe perspectieven om beter grip te krijgen op maatschappelijke uitdagingen (bv. mobiliteit), interne performantie en efficiëntie (bv. benchmarking), samenwerking met partners (monitoring van afspraken). Privacy vormt echter een noodzakelijke drempel



Ruimtelijke en ecologische tendensen



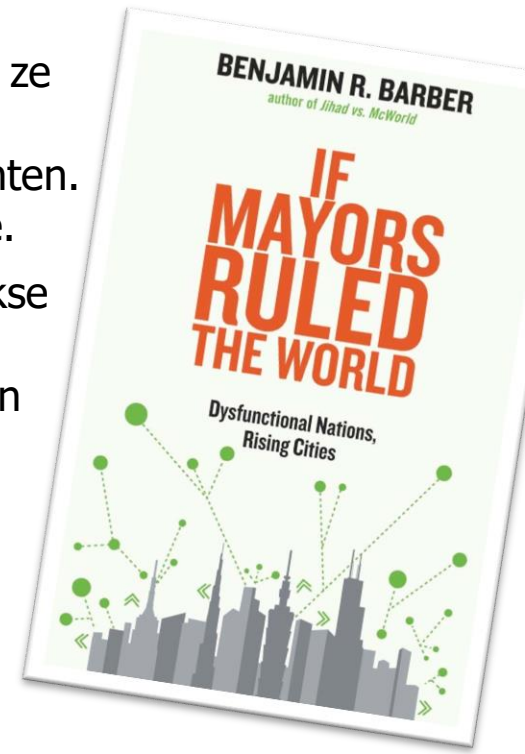
- ▶ **Druk op de (schaarse) ruimte:** elke dag verdwijnt er in België 6 ha open ruimte. De geplande betonstop zal dan ook ecologische, maar ook financiële en sociale gevolgen hebben voor de lokale besturen
- ▶ **kwaliteit van de openbare ruimte:** er is toenemende aandacht voor het belang van groene en blauwe netwerken in en rond de stad. Diest beschikt over sterke troeven op dit vlak
- ▶ **Veranderende mobiliteit:** steden en gemeenten geven steeds meer voorrang aan voetgangers, fietsers en het openbaar vervoer.
- ▶ **Duurzaamheid:** de transitie naar een duurzame samenleving wordt in grote mate gerealiseerd op lokaal niveau. Talloze besturen, waaronder Diest, spelen hier o.a. op in via een Klimaatactieplan





Politiek-bestuurlijke ontwikkelingen

- ▶ **City power:** De antwoorden op de uitdagingen van deze tijd zullen uit de steden komen, volgens de Amerikaanse stadsdeskundige Bruce Katz. Ze staan dicht bij de burger, kunnen snel inspelen op evoluties en vormen een sterk netwerk.
- ▶ **Gemeentelijke schaal ter discussie:** om hun taakstelling waar te maken hebben lokale besturen voldoende slagkracht nodig. Op vandaag zien we in een aantal onderzoeken dat besturen onder de 10.000 inwoners op verschillende terreinen achterblijven.
- ▶ **Participatie en coproductie:** Heel wat besturen beseffen dat ze voor de realisatie van hun doelstellingen afhankelijk zijn van partners, of meer kunnen bereiken door het bundelen van krachten. Interessante fenomenen zoals Right2Challenge bieden inspiratie.
- ▶ **Toenemende afkeer voor de (partij)politiek:** Uit de jaarlijkse Eurobarometer blijkt dat slecht 22% van de Belgische burgers vertrouwen heeft in politieke partijen. Slecht één op twee Belgen heeft vertrouwen in het nationale parlement.



4 Stakeholderanalyse



Externe stakeholders

	Vaststellingen
Burgers	• Gemiddelde tevredenheid over de gemeente (74%, Vlaams gemiddelde 76%) • Gemiddelde tevredenheid over informatie door bestuur over activiteiten, initiatieven en beslissingen • Lager dan gemiddelde tevredenheid over loketvoorzieningen (71% in Diest t.o.v. 77% in Vlaanderen) en algemene dienstverlening (69% t.o.v. 73%), met digitale dienstverlening als uitzondering (66% t.o.v. 65%) • Lager dan gemiddelde tevredenheid over betrokkenheid • 42% vindt dat het bestuur voldoende inspanningen doet om inwoners te betrekken (Vlaanderen: 47%) • 42% vindt dat het bestuur op een goede manier omspringt met vragen van inwoners (Vlaanderen: 46%) • 27% heeft vertrouwen in de lokale overheid (Vlaams gemiddelde is 35%) <> nochtans geen lager dan gemiddeld vertrouwen in andere overheden of politie



Externe stakeholders

	Vaststellingen
Organisaties, kennisinstellingen, bedrijven, andere overheden	• Adviesraden betrokken bij beleidsplanning en reguliere werking, maar nood aan bredere groep van stakeholders en vroegere betrokkenheid in het beleidsproces • Binnen sommige delen van de organisatie een vrij klassieke benadering van participatie en geloof in de klassieke kanalen (adviesraden) • Memoranda en duidelijke inbreng vanuit aantal adviesraden naar aanleiding van verkiezingen • Nieuwe dynamiek in bepaalde sectoren dankzij nieuwe burgerinitiatieven (vb. D'Oranje Giraffen, Gorilla's,...) • Verenigingen vinden vlot de weg: krijgen heel veel service, minder financiële steun • Veel samenwerking met externe partners in sociaal beleid. Bijvoorbeeld ook eigen woningen overgedragen aan sociale huisvestingsmaatschappij • Nieuwe directies in de ziekenhuizen (AZ / PZ)



CONTACT



Bart Van Herck
Bart.vanherck@ideaconsult.be

0477 26 34 33

IDEA Consult
Jozef II straat 40 b1
1000 Brussel



Valentijn Vanoeteren
valentijn.vanoeteren@ideaconsult.be

0498 08 97 76

IDEA Consult
Jozef II straat 40 b1
1000 Brussel