



Diest durft

Inspiratienota | 12 juli 2018

In opdracht van



Deze inspiratienota werd opgemaakt door:

Bart Van Herck
Valentijn Vanoeteren

Jozef II-straat 40 B1
1000 Brussel

T: +32 2 282 17 10
info@ideaconsult.be

IDEA 
CONSULT *thinking ahead*

member of
IDEAGROUP



Inhoudsopgave

1 / Onderbouwd dromen	3
2 / De omgevingsanalyse in een notendop	4
2.1. Gebiedsanalyse	5
2.2. Interne analyse	6
2.3. Helikopteranalyse	8
2.4. Stakeholdersanalyse	8
3 / Zes speerpunten voor de komende legislatuur	9
3.1. Ambitieuze en gerichte centrumrol	10
3.2. Vlot en duurzaam mobiliteitsknooppunt voor alle weggebruikers	13
3.3. Performante stedelijke infrastructuur op maat van de inwoners	15
3.4. De realisatie van een geïntegreerd sociaal beleid	17
3.5. Interactief besturen	19
3.6. Van sterke diensten naar een sterke organisatie	21



1 / Onderbouwd dromen

Diest durft. De titel van deze inspiratienota steekt ambitieus in. Diest durft keuzen te maken en haar beleid en aanpak blijvend te vernieuwen om het alledaagse leven van haar inwoners te verbeteren.

Deze inspiratienota is een instrument om het bestuur in het prioriteren van de verschillende beleidsopties voor de komende legislatuur te ondersteunen.

Objectieve basis

De nota is gebaseerd op een uitgebreide omgevingsanalyse die een cijfermatig en objectief beeld geeft van de stad. We geven een samenvatting in hoofdstuk 2. De uitgebreide versie wordt in PowerPointversie als bijlage bij dit document gevoegd. Het is het resultaat van een documentenanalyse en interviews met sleutelfiguren binnen de organisatie. De inspiratienota stopt echter niet bij de analyse.

Zes speerpunten

We vertalen de vaststellingen uit de omgevingsanalyse naar zes speerpunten voor de komende legislatuur. Deze speerpunten zijn uitdagingen die prominent naar voor kwamen uit de analyse en die naar alle verwachtingen een belangrijke rol zullen spelen de komende zes jaar. Ze werden besproken in een werksessie met alle diensthoofden en de leden van het MAT.

Slimme aanpak

Na of samen met de inhoudelijke beleidskeuzen (de belangrijkste vraag), stelt zich ook de vraag naar aanpak (het hoe?). In deze tekst stellen we voor om verstandig gebruik te maken van externe middelen, buiten het bestuur sensu stricto (burgers, hogere overheden, subsidies). Diest heeft overigens op dat vlak weinig keuze, wil ze haar centrumfunctie aanhouden en versterken. 'Slim Diest' zou met andere woorden een tweede motto kunnen zijn, naast 'Diest durft', om te verwijzen naar een toekomstig bestuur in volle partnerschap met haar omgeving.

Start van een dialoog

Deze inspiratienota is geen voorafname aan de beleidsplannen van het toekomstige bestuur. Het doel is net om een gemeenschappelijk vertrekpunt te zijn voor een constructieve dialoog tussen bestuur en administratie, uitgaande van de expertise van de administratie en het primaat van de politiek.

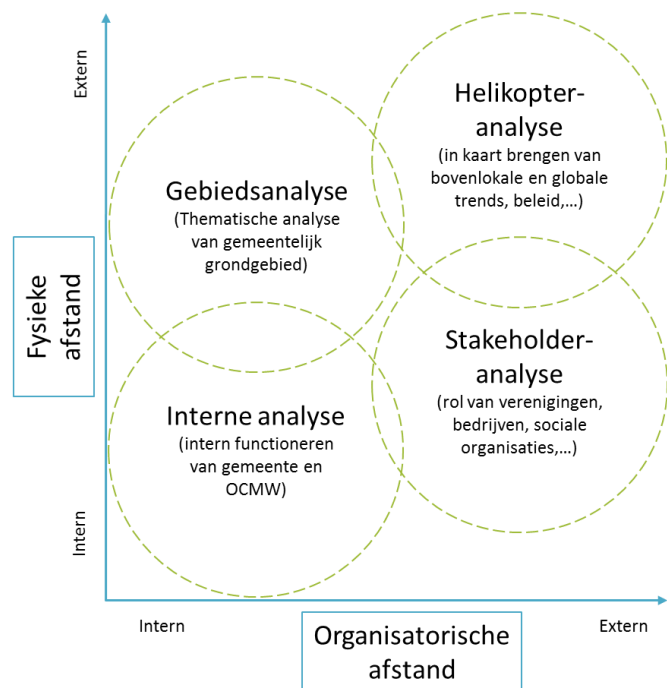


2 / De omgevingsanalyse in een notendop

We structureren de bevindingen uit de omgevingsanalyse aan de hand van het IDEA-klavermodeel. Daarin maken we het onderscheid tussen de 'organisatorische afstand' en de 'fysieke afstand'. Door deze perspectieven op twee assen uit te zetten, bekomen we vier complementaire invalshoeken. Samen bieden ze een volledig inzicht in de gemeente en haar omgeving.

De omgevingsanalyse bestaat in wezen uit vier deelanalyses:

- ▶ **Interne analyse:** hoe functioneert het bestuur als organisatie (effectiviteit, dienstverlening, efficiëntie, reputatie, innovatievermogen, coördinatie, financiële en menselijke middelen, competentie, besluitvorming, communicatie, organisatie)?;
- ▶ **Gebiedsanalyse:** hoe evolueert de toestand in onze gemeente (bevolkingsevolutie, werkgelegenheid, woningaanbod, bodemgebruik, verkeersveiligheid, algemeen welzijn, ...)?;
- ▶ **Helikopteraanalyse:** welke algemene evoluties zijn er aan de gang in onze ruimere omgeving en in de samenleving (demografische trends, technologische evoluties,)?;
- ▶ **Stakeholdersanalyse:** welke actoren kunnen het bestuur helpen in de realisatie van haar ambities? Hoe verloopt de samenwerking? Zijn deze stakeholders voldoende in staat en gemotiveerd om het bestuur te ondersteunen?



Hieronder beschrijven we voor elk van deze deelanalyses de voornaamste conclusies. De volledige analyse en bijhorend cijfermateriaal worden weergegeven in de bijgevoegde PowerPointpresentatie.

2.1. Gebiedsanalyse

In de gebiedsanalyse beschrijven we hoe de toestand op het grondgebied van de stad evolueert. Thema's zoals de bevolkingsevolutie, de werkgelegenheid, het woningenaanbod, het bodemgebruik, de verkeersveiligheid, het algemeen welzijn, ... komen hierin aan bod.

	Sterktes	Zwaktes
Algemeen	▶ Heropleving van de 'stadsidentiteit' en positieve 'vibes' onder meer door stedelijke vernieuwing (open leggen Demer) en nieuwe burgerinitiatieven	▶ De uitbouw van de centrumfunctie wordt bemoeilijkt door de ligging op het kruispunt van drie provincies
Demografie	▶ Lichte aangroei van de bevolking gecombineerd met een eerder lage bevolkingsdichtheid ten opzichte van vergelijkbare steden	▶ Diest is qua infrastructuur en activiteiten nog onvoldoende voorzien op de veranderende bevolking (verkleuring, veroudering)
Mobiliteit	▶ Mobiliteitsknooppunt in de regio met goede verbindingen naar werkgelegenheidspolen	▶ Lage tevredenheid bij inwoners over fietspaden en fietsveiligheid
Natuur en milieu	▶ Groene omgeving met groene en blauwe 'aders' tot in de stadskern	▶ Hoge kosten verwacht voor vernieuwing riolering
Wonen en ruimtelijke ordening	▶ Relatief betaalbare woningen met hoge woonkwaliteit ▶ Belangrijke investeringen in het openbaar domein met zichtbaar resultaat	▶ Stijgende woning- en huurprijzen ▶ Complexe ruimtelijke ordening dossiers worden actueel (citadel, aansnijden woonuitbreidingsgebied)
Ondernemen en werken	▶ Hoog aantal detailhandelszaken en horeca, met actieve ondernemers	▶ Geen echte centrumfunctie op vlak van werk, met vooral uitgaande pendel
Vrije tijd en toerisme	▶ Cultureel erfgoed vormt sterke combinatie met hoog aantal activiteiten om dagtoerisme aan te trekken	▶ Verouderde sportinfrastructuur
Leren en onderwijs	▶ Onderwijsstad met hoge aantrekkingskracht op de directe omgeving	▶ Centrumrol op vlak van onderwijs gaat gepaard met uitdagingen op vlak van mobiliteit
Welzijn, zorg en opvang	▶ Hoog gemiddeld inkomen (hoewel territoriaal ongelijk gespreid) en eerder gemiddelde (weliswaar stijgende) kansarmoede in vergelijking met andere Vlaamse gemeenten ▶ Uitgebreide zorgvoorzieningen	▶ Aandeel jongeren, ouderen en allochtonen stijgt in algemene bevolking en in sociale dossiers. Complexiteit van deze dossiers neemt ook verder toe ▶ Concentratie van kansarmoede in het centrum, met groeiende ongelijkheid tussen centrum en deelgemeenten (centrum: veel alleenstaande 75+, migranten, eenoudergezinnen,...) ▶ Ontevredenheid over kinderopvang



Veiligheid

- ▶ Hoog veiligheidsgevoel in de eigen wijk met beperkt aantal klachten over overlast

- ▶ Diefstal en afpersing als voornaamste veiligheidsprobleem en hoger onveiligheidsgevoel op niveau van de stad

2.2. Interne analyse

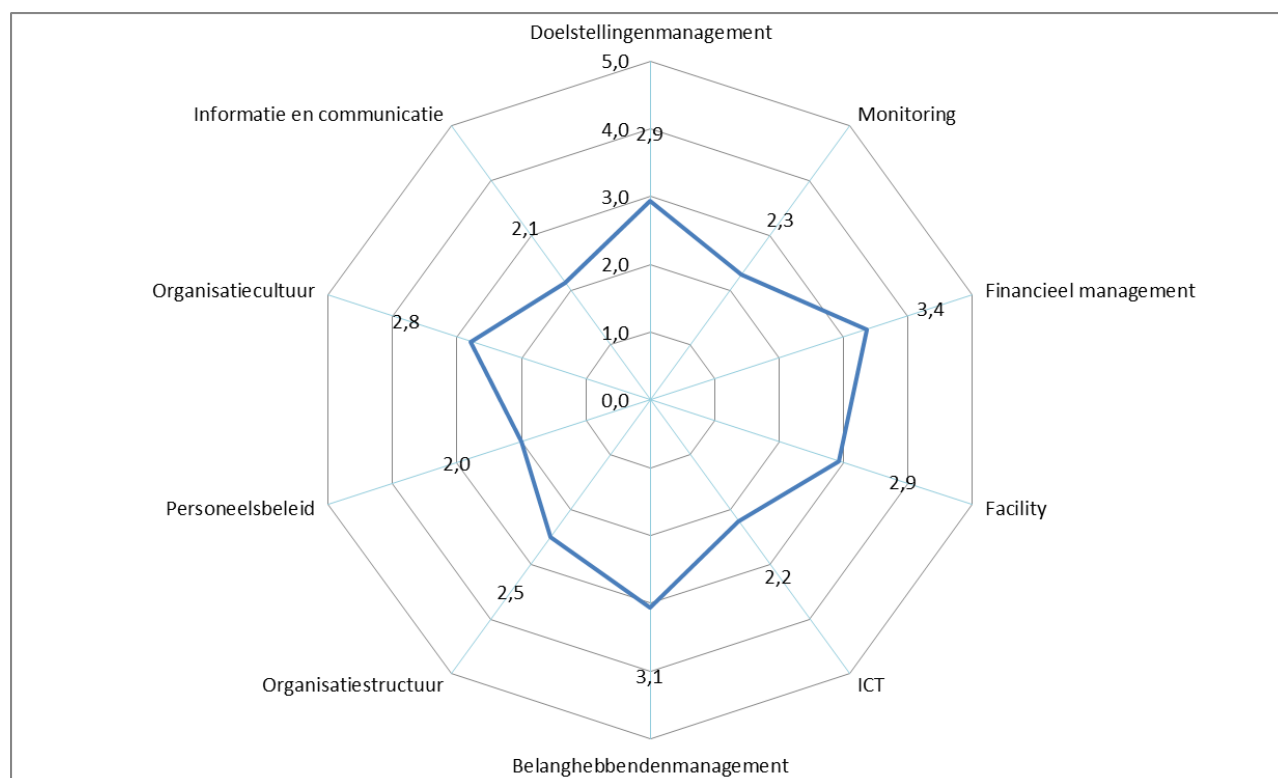
De interne analyse beschrijft hoe het bestuur functioneert als organisatie.

We structureren deze deelanalyse op basis van de leidraad organisatiebeheersing van Audit Vlaanderen. Stad en OCMW zijn vertrouwd met deze structuur vanuit een eerdere zelfevaluatie die ze maakten.

Het model bestaat uit 10 thema's (zie figuur hieronder) waarvoor telkens doelstellingen op het vlak van organisatiebeheersing en beheersmaatregelen zijn uitgewerkt. Die doelstellingen beschrijven de voorwaarden waaraan moet worden voldaan om een organisatie in het algemeen goed te beheersen.

De scores in onderstaande diagram zijn indicatief, maar geven wel al een eerste beeld van de thema's die meer of minder ontwikkeld zijn binnen het bestuur. Ze zijn de samenvatting van de scores die werden toegekend door de geïnterviewden tijdens de (groeps)interviews.

Figuur 1: scores zelfevaluatie vanuit de (groeps)interviews



	Sterktes	Zwaktes
Doelstellingen-, proces- en risicomanagement	▶ Interactief proces met stakeholders ter voorbereiding van het MJP ▶ Actief ingezet op projectmatig werken	▶ Onder en bovenbouw bij doelstellingen ontbreekt: te weinig overkoepelende visie en te weinig doorvertaling naar werking
Belanghebbenden-management	▶ Brede samenwerking met externe partners ▶ Opkomst nieuwe burgerinitiatieven	▶ Vooral ad hoc samenwerking en ontbreken van eigenaarschap
Financieel management	▶ Technisch sterk financieel management	▶ Betrokkenheid en responsabilisering binnen de organisatie eerder beperkt
Organisatiestructuur	▶ Vernieuwd organisatiemodel, met integratie van OCMW en gemeente	▶ Papieren organisatiemodel dat nog niet is doorvertaald op de werkvloer
Personeelsbeleid	▶ Correcte en vlotte personeelsadministratie	▶ Weinig personeelsbeleid met wederzijds wantrouwen
Organisatiecultuur	▶ Betrokkenheid bij de organisatie	▶ Cultuurverschil tussen stad en OCMW
Informatie en communicatie	▶ Inhaaloperatie gestart, onder andere door nieuwe medewerker en communicatieplan	▶ Algemeen werkpunt
Monitoring	▶ Aandacht voor peilingen en audits	▶ Weinig systematisch, met focus op wettelijke vereisten en prioritair beleid
Facility	▶ Inventaris en centraal meldingssysteem voor infrastructuur en IT	▶ Verouderd en (te) uitgebreid patrimonium vraagt veel onderhoud, langetermijnvisie en investeringen
Informatie en communicatietechnologie	▶ Gemotiveerde interne medewerkers aangevuld met externe expertise	▶ Focus op helpdeskfunctie, weinig capaciteit en aandacht voor visie en planning



2.3. Helikopteranalyse

De helikopteranalyse gaat in op welke algemene evoluties er aan de gang zijn in onze ruimere omgeving en in de samenleving (demografische trends, technologische evoluties, ...).

Kansen		Uitdagingen	
Demografische bewegingen	▶ Groeiende bevolking en verstedelijking plaatsen Diest als aantrekkelijke woonstad meer op de kaart	▶ Toenemende diversiteit en vergrijzing zal impact hebben op de gemeentelijke financiën en verwachtingen t.a.v. de gemeente	
Economische tendensen	▶ Stimuleren van kleine ondernemingen en gespecialiseerde startups	▶ Klassieke laaggeschoolde jobs, ook binnen de gemeente, verdwijnen of veranderen fundamenteel van invulling	
Sociale evoluties	▶ Levendige stad als Diest kan mensen samenbrengen	▶ De complexiteit van (sociale) dienstverlening zal verder toenemen	
Technologische ontwikkelingen	▶ Digitalisering kan de dienstverlening versterken en efficiënter maken	▶ Vooral ouderen en kansarmen vormen risicogroepen voor een digitale kloof ▶ De interne capaciteit voor IT projecten is beperkt	
Ruimtelijke en ecologische tendensen	▶ De troeven op vlak van groen-blauwe netwerken in de stad Diest kunnen versterkt en in de verf gezet worden	▶ De klassieke mobiliteit die focust op autoverkeer komt onder druk te staan.	
Politiek-bestuurlijke ontwikkelingen	▶ Steden vormen cruciale knooppunten in een modern bestuurlijk netwerk. De schaal van Diest laat nabijheid en interactie met burgers toe, maar heeft ook impact op Vlaams beleid	▶ De verwachtingen ten opzichte van lokale besturen van burgers en andere overheden worden steeds groter	

2.4. Stakeholdersanalyse

Bij de stakeholdersanalyse gaan we in op de doelgroepen waarop het bestuur zich richt en de actoren en partners die het bestuur kunnen helpen in de realisatie van haar ambities.

Kansen		Uitdagingen	
Burgers	▶ Nieuwe aanpak en projecten op vlak van dienstverlening zijn kans om tevredenheid te verhogen	▶ Burgers verwachten meer dan vroeger op vlak van betrokkenheid en participatie. Tevredenheid hierover ligt lager dan Vlaams gemiddelde	
Organisaties, kennisinstellingen, bedrijven en andere overheden	▶ Nieuwe burgerinitiatieven zorgen voor dynamiek waarop ingespeeld kan worden	▶ Regie en besturen in partnerschap vraagt nieuwe profielen en aanpak	





3 / Zes speerpunten voor de komende legislatuur

De omgevingsanalyse levert ons een interessante 'foto' op van Diest. Tegelijk willen we dat de analyse meer brengt dan een foto. De analyse moet ons ook de prioriteiten aanduiden voor de volgende legislatuur.

De nota is geen voorafname op de gezamenlijke denkoefening die zich aandient tussen het nieuwverkozen bestuur en de administratie. Het is een vertrekbasis, gedocumenteerd vanuit de omgevingsanalyse.

Uit de analyse komen een zestal speerpunten naar voor. De speerpunten zijn tot stand gekomen door de sterktes en zwaktes van Diest als organisatie en gebied te kruisen met de trends die op ons afkomen en de visie of positie van de belangrijkste stakeholders. Deze speerpunten werden besproken en verfijnd op een werksessie met alle diensthoofden op 28 juni 2018.

Voor elk van de zes speerpunten beschrijven we, op basis van de input van de diensthoofden:

- ▶ De uitdaging: wat zijn de vaststellingen en evoluties die ons bij deze uitdaging brengen?
- ▶ De manier waarmee we met de uitdaging kunnen omgaan in de volgende legislatuur.

Een aantal zaken lopen als een rode draad doorheen de zes speerpunten:

- ▶ Bij alle speerpunten werd de nood om een gedeelde visie en missie benadrukt, vertrekkend vanuit een diepgaande(re) analyse.
- ▶ Het zijn stuk voor stuk brede uitdagingen, die niet beperkt blijven tot één dienst. Dit is overduidelijk bij thema's zoals het opnemen van een centrumrol, maar ook geïntegreerd sociaal beleid is zoveel meer dan hulpverlening. Vanuit deze brede thema's en uitdagingen ontstaat steeds nadrukkelijker de vraag naar een geïntegreerde organisatie, naar diensten die transversaal samenwerken.
- ▶ Besturen is steeds minder een hiërarchisch gegeven, maar vereist een netwerkaanpak. De gemeente zit niet in de directeurszetel, maar in de regisseursstoel. Dit vraagt in toenemende mate andere vaardigheden en methodes.



3.1. Ambitieuze en gerichte centrumrol

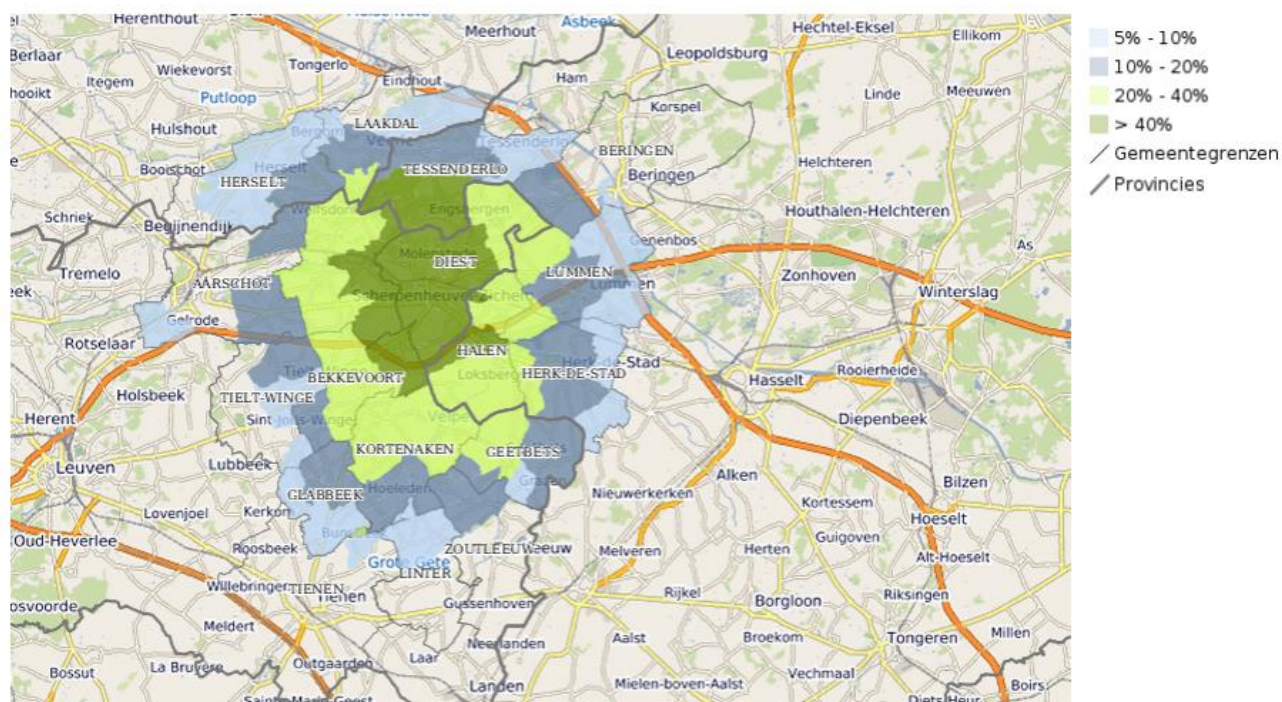
Diest vervult als stad een centrumrol op een aantal domeinen. Op welke vlakken willen we deze centrumrol versterken? Hebben we voldoende middelen om deze ambitie te realiseren? Welke keuzen maken we?

3.1.1 Uitdaging

Diest is een centrumstad op vlak van onderwijs, shopping, cultuur, zorg,.... Een aantal cijfers uit de omgevingsanalyse illustreren dit voor de verschillende thema's:

- ▶ **Onderwijs:** Diest had in 2017 218,3 leerlingen in het secundair onderwijs per 100 inwoners tussen de 12 en 17 jaar oud. In verhouding met het aantal eigen inwoners op middelbare schoolleeftijd gaan er meer leerlingen in Diest naar school dan in centrumsteden zoals Sint-Niklaas, Gent en Genk.
- ▶ **Shopping:** Diest heeft met 9 detailhandelzaken per 1.000 inwoners een bovengemiddeld aanbod in vergelijking met de rest van Vlaanderen (8,1 per 1.000 inwoners). Dit uit zich ook in een hogere tevredenheid over de shopping- en winkelveorzieningen (75%) dan in vergelijkbare steden. Hetzelfde geldt ook voor het aanbod aan restaurants en cafés.
- ▶ **Cultuur:** 50% van de inwoners heeft in het afgelopen jaar minstens één cultureel evenement bijgewoond in de eigen gemeente (Vlaamse gemiddelde is 48%)
- ▶ **Zorg:** AZ Diest heeft 446 werknemers, waarvan 123 artsen. Deze ploeg was goed voor 89.580 raadplegingen en 9.860 opnames.

Figuur 2: mate waarin inwoners uit de omliggende gemeenten hun periodieke goederen kopen in Diest (Detailhandel Vlaanderen, 2017)



Uitzonderingen op de regel

De centrumrol van Diest is echter nog niet op alle domeinen ontwikkeld. Op economisch vlak is Diest vooral een pendelstad. Zo werkt slechts 34,5% van de Diestenaars in eigen stad. Netto is er een uitgaande pendel, er gaan dus meer mensen buiten Diest gaan werken dan binnen Diest.

De toeristische aantrekkingskracht van Diest blijft voorlopig vooral beperkt tot dagjestoerisme. Er zijn tal van evenementen en het provinciale domein "Halve Maan" lokt op topdagen 6.000 zonnekloppers. Het aantal overnachtingen is met 899 per jaar per 1.000 inwoners heel beperkt in vergelijking met andere Vlaamse toeristische aantrekkingspolen.

Zowel op vlak van toerisme als economie stelt zich de vraag welke rol Diest in de toekomst wil invullen. Willen we ook op economisch vlak een grotere rol vervullen en hoe pakken we dat aan? Benutten we het potentieel op vlak van toerisme voldoende? Hoe profileren we ons als stad?

Financiële en organisatorische uitdaging

De keuzes die gemaakt worden over het verder opnemen of versterken van de centrumrol hebben financiële en organisatorische implicaties.

- ▶ Op financieel vlak stelt zich de vraag hoe Diest haar centrumrol kan financieren? Het verder ontwikkelen van de toeristische aantrekkingskracht vraagt bijvoorbeeld investeringen in infrastructuur en marketing. Tegelijk is het een opportuniteit om nieuwe inkomsten aan te boren. Hoe kan er bijvoorbeeld met private partners worden samengewerkt? En hoe kunnen de inwoners hier baat bij hebben?
- ▶ Organisatorisch moet vooral gekeken worden naar de nabij omgeving. Welke rol wil Diest opnemen in de regionale afstemming en in het overleg met de buurgemeenten op vlak van ruimte, zorg, mobiliteit, economie, etc.? Dit is geen evidente vraag, zeker gezien de ligging van Diest op de grens van twee provincies.

3.1.2 Aanpak

In het consolideren en verder uitbouwen van de centrumrol van Diest stellen we drie chronologische stappen voor:

1. Analyse van de centrumfunctie;
2. Gesprek met de buurgemeenten;
3. Uitwerking van een programma, met bijzondere aandacht voor de economische centrumfunctie.

Analyse van de centrumfunctie

Diest wil bewuste en onderbouwde keuzes maken over de toekomstige centrumrol. Dit vertrekt vanuit een analyse van:

- ▶ Het bestaande aanbod in Diest en de omgeving;
- ▶ De behoeften in Diest en de omgeving;
- ▶ Een afbakening van het hinterland van Diest voor de verschillende centrumfuncties.

Specifiek voor de situatie van Diest is de ligging op de grens van twee provincies. Bij de analyse moet daarom over deze grenzen heen gekeken worden. Waarin verschilt Diest bijvoorbeeld van Leuven? Welke troeven kan Diest inzetten in vergelijking met een stad zoals Hasselt? Er kan hiervoor

verder gebouwd worden op bestaande studies, zoals het onderzoek van de [KU Leuven naar de centrumrol van de Vlaamse steden](#) en de aanpak bij de [Stadsregio Turnhout](#) (zie box).

Inspiratie: Stadsregio Turnhout

Binnen de Stadsregio Turnhout (projectvereniging) organiseert de stad Turnhout het overleg en de samenwerking met haar buurgemeenten Beerse, Oud-Turnhout en Vosselaar.

In dit kader voerden ze onder andere een onderzoek uit naar het in kaart brengen van de centrumrol en het inschatten van de financiële implicaties voor de gemeenten.

Gesprek met de buurgemeenten

Het regionale, intergemeentelijke niveau dient zich steeds prominenter aan. Het gesprek met de buurgemeenten over de centrumrol van Diest moet georganiseerd worden. Zowel bij de analyse als de uitvoering wil Diest beroep doen op haar nabije omgeving. Hierbij wordt best vertrokken vanuit de noden van de buurgemeenten, zodat er een constructieve dialoog opgezet kan worden.

Diest stelt zich in dit overleg het best op als een genereuze gastheer, die oog heeft voor zowel het belang van de stad, als de voordelen voor de buurgemeenten (win-win).

Uitwerking van een programma

De analyse en samenwerking moet op termijn omgezet worden in een programma, waarbij een visie en stappenplan geformuleerd worden over de (verdere uitbouw van) centrumrol van Diest.

Daarbij moet o.i. een bijzonder accent liggen op het versterken van de economische centrumfunctie. Ervaringen bij andere gemeenten leren dat vooral het uitbouwen van de economische centrumfunctie financieel directe baten oplevert. Waar op in te zetten vraagt een grondige reflectie. Wild schieten in de hoop om bedrijven aan te trekken heeft weinig zin. Een bedrijf moet voordeel ondervinden van zijn vestiging in of nabij Diest (toeleveranciers, geschoolde werknemers, bijzondere kennis,...). Bedrijven aantrekken vraagt m.a.w. een weloverwogen en complete strategie. Er kan gemikt worden op strategische niches (bv. klimaatneutraliteit van erfgoedgebouwen) die inspelen op de expertise en noden die nu al aanwezig zijn.

We willen tot slot nog meegeven dat het verder ontwikkelen en versterken van een centrumrol een langetermijnproject is. Dit betekent dat er langdurig en systematisch moet ingezet worden op het realiseren van de toekomstvisie. Niet het geweer om de haverklap veranderen.

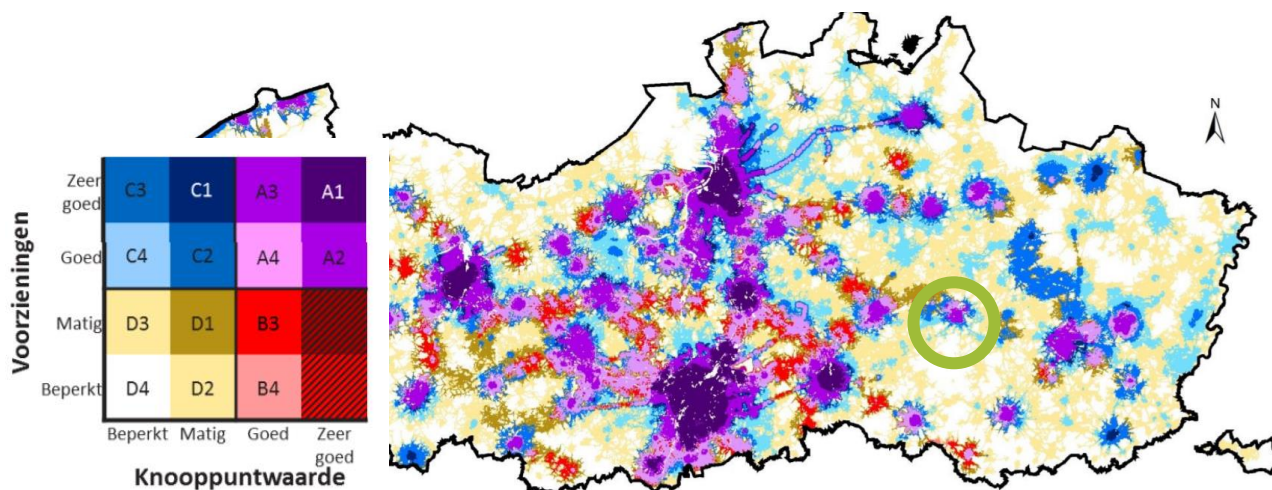


3.2. Vlot en duurzaam mobiliteitsknooppunt voor alle weggebruikers

De tweede uitdaging is het organiseren van een duurzaam mobiliteitsbeleid voor Diest.

3.2.1 Uitdaging

Diest vormt een knooppunt van mobiliteit in de regio met goede verbindingen. Onderstaande kaart uit een onderzoek van VITO in opdracht van Ruimte Vlaanderen illustreert dit. De donkerpaarse gebieden vormen knooppunten van mobiliteitsvoorzieningen zoals bushaltes en treinverbindingen, gecombineerd met uitgebreide voorzieningen op vlak van onderwijs, zorg, cultuur en sport,...



De combinatie van zowel een sterk mobiliteitsknooppunt als goede voorzieningen, biedt Diest heel wat ontwikkelingskansen.

De ambitie die we voorstellen voor Diest hanteert drie niveaus:

- ▶ Een goede ontsluiting met de ruime omgeving. Nu kampen een aantal belangrijke in- en uitvalswegen bijvoorbeeld nog met structurele files.
- ▶ Een vlotte verbinding tussen de rand van de stad en de stadskern. Zo zijn het station en het stadscentrum nog niet vlot genoeg met elkaar verbonden. Het gaat hier zowel over signalisatie en inrichting, als over verbindingen met openbaar vervoer en de kwaliteit van de stoep en straten. Dit geldt evengoed voor de mobiliteit tussen de verschillende kernen en het stadscentrum.
- ▶ Een levendige en leefbare stadskern met aandacht voor trage weggebruikers. De stad is nog niet voldoende fiets- en wandelvriendelijk. Inwoners laten zich bijvoorbeeld minder positief uit over fietsinfrastructuur en -veiligheid. De auto blijft het dominante vervoersmiddel voor dagelijks gebruik. De schaal en de groene omgeving vormen nochtans een bijzondere troef voor wandelaars en fietsers.

Op de drie niveaus streeft Diest een betere balans na tussen de auto en andere vervoersmiddelen. We doen dit zowel vanuit een duurzaamheidsperspectief als vanuit een sociaal perspectief.

3.2.2 Aanpak

In het neerzetten van een sterke mobiliteitsvisie en het realiseren van een omslag naar een meer duurzaam mobiliteitsbeleid, zijn er drie belangrijke succesactoren:

1. Mensen werven voor een vernieuwde ambitie;
2. Een geïntegreerde aanpak;
3. De stad als regisseur.

Het realiseren van een betere mobiliteit vereist in eerste instantie een andere mentaliteit ten opzichte van de auto. Deze omslag realiseren is een traag proces. Daarom is het belangrijk dat er wordt ingezet op een verhaal waarin iedereen de win-win ziet. De evolutie richting een meer autoluw centrum vormt een grote omschakeling voor handelaars en bewoners. Deze transitie moet worden ondersteund door een doordachte sensibilisering, waarin aspecten als gezondheid (gezonde lucht voor kinderen, jongeren, patiënten,... in de stad) deel moeten uitmaken van de argumentatie.

Breed verhaal

Mobiliteit beperkt zich niet tot een infrastructuurvraagstuk. Het vraagt een geïntegreerde aanpak, met aandacht voor:

- ▶ Duurzaamheid;
- ▶ Toegankelijkheid;
- ▶ Veiligheid.

Stad als actieve regisseur

De stad zal als een sterke regisseursrol moeten opnemen. Concreet betekent dit:

- ▶ Duidelijke prioriteiten stellen en zich mee engageren. Een aantal mobiliteitsdossiers, zoals het heraanleggen van de stationsbuurt, zijn bijvoorbeeld afhankelijk van het mee-investeren door de stad.
- ▶ Een trekkersrol opnemen. De stad moet durven initiatief nemen om actoren samen te brengen en hen mee op sleeptouw te nemen.

Inspiratie: evolutie richting een fietsstad

Sint-Niklaas en Roeselare werden geconfronteerd met mobiliteitsuitdagingen in het centrum, onder andere door piekmomenten rond de schoolomgeving. Hun ervaring kan inspirerend werken.

Ze voerden een aantal structurele verkeersingrepen in. Zo werd er ingezet op fietsassen om het aantal auto's in de spits rond scholen te reduceren. Er werd ook geredeneerd vanuit een aanbodsturing. De vraag naar automobilititeit zal immers altijd groter zijn dan de draagkracht van het centrum. De stad stelde hierrond grenzen, sensibiliseert en probeert alternatieven aan te bieden.



3.3. Performante stedelijke infrastructuur op maat van de inwoners

De stedelijke infrastructuur in Diest stelt belangrijke uitdagingen. Een deel van het patrimonium is verouderd (bv. de sportinfrastructuur), Diest telt een hoog aandeel van erfgoedgebouwen in eigen portefeuille en een nieuwe invulling dient zich aan voor de Citadel.

3.3.1 Uitdaging

Waar te beginnen op vlak van infrastructuur? Wat zijn onze prioriteiten op vlak van investeringen? Waar halen we de middelen? Wat doen we zelf wat doen we met partners? Hebben we al deze stedelijke infrastructuur nodig? Hoe kunnen we het groene en blauwe potentieel van onze stad ten volle benutten?

Diest streeft naar een performante stedelijke infrastructuur. Dit betekent:

- ▶ Infrastructuur die is aangepast aan de behoeften van de inwoners, waarbij een goede match is tussen vraag en aanbod;
- ▶ Infrastructuur die voldoet aan de huidige kwaliteitseisen (materialengebruik, energetisch,...) en bedacht is op de lange termijn (multifunctioneel, flexibel);

3.3.2 Aanpak

De aanpak om te komen tot een evenwichtig investeringsplan voor het stedelijk patrimonium is driedig:

1. Analyse van de behoeften en matching van vraag en aanbod;
2. Opstellen van een masterplan, met onderliggende financiering;
3. Vorm geven van partnerschappen.

Analyse van de behoeften en matching van vraag en aanbod

De eerste stap in het realiseren van een performante stedelijke infrastructuur is het inventariseren van de behoeften, zowel binnen de gemeentelijke organisatie als bij de inwoners. Is er voldoende sport- en ontmoetingsruimte? Welke soort van sporten of ontmoeting, etc?

Vervolgens moeten vraag en aanbod in de mate van het mogelijke op elkaar afgestemd worden. Hierbij moeten keuzes gemaakt worden:

- ▶ Wat willen we op niveau van de stad en wat in de verschillende leefkernen?
- ▶ Welke investeringen zijn prioritair?
- ▶ Welke infrastructuur doen we in eigen beheer en wat besteden we uit of doen we in samenwerking met stakeholders?

Opstellen masterplan, met onderliggende financiering

Deze keuzes moeten vervolgens in een masterplan worden gegoten. In dit plan wordt een duidelijke visie geformuleerd, met bijhorende acties en timing. Infrastructuur wordt vanuit een brede visie bekeken, met aandacht voor multifunctioneel gebruik, versterkende effecten in wijken, uitstraling, maar ook sociale afwegingen als toegankelijkheid. Infrastructuur is per definitie een langetermijnproject. Gebouwen moeten voldoende breed en flexibel inzetbaar zijn.

Daarnaast is vanzelfsprekend financiering een cruciaal onderdeel. We zijn ervan overtuigd dat de stad zich hier sterker als ondernemer kan ontwikkelen:

- ▶ Op een weloverwogen manier een evaluatie maken van haar vastgoedportefeuille en weinig strategisch patrimonium verkopen om ambities op andere plekken te kunnen financieren;
- ▶ De autofinanciering van grotere projecten (bv. de Citadelsite) organiseren door een goede balans van functies die opbrengst genereren en publieke taken.

Vorm geven van partnerschappen



Het beheer en het vernieuwen van de infrastructuur vraagt veel middelen, maar het stadsbestuur staat er niet alleen voor. We denken aan private investeringen en publieke subsidies, maar er kan bijvoorbeeld ook kennis en ervaring binnengehaald worden via publieke instanties als de Bouwmeester.

Het is belangrijk om de partnerschappen tussen de verschillende actoren, zowel extern als intern, goed te organiseren en aan te sturen. We denken dan in hoofdzaak aan de rolverdeling tussen de stad en private partijen. Via publiek-private samenwerking kan het bestuur haar investeringscapaciteit vergroten. De keerzijde van de medaille is dat het bestuur een deel van haar zeggenschap afgeeft.

Inspiratie: transformatie van historische sites

Tal van steden worden geconfronteerd met sites in en rond de kern van de stad die een nieuwe invulling moeten krijgen. De relatief recente herontwikkeling van de Dungenhoeffsite in Lier is een interessant voorbeeld. De voormalige militaire kazerne werd omgevormd tot een stadswijk met onder andere een stadskantoor, woningen en een lokaal voor sportverenigingen. Dit werd gerealiseerd via publiek-private samenwerking.

Andere cases die inspiratie kunnen bieden voor Diest zijn B-mine in Beringen, kolonie Merksplas (Kempens landschap) en Transfo Zwevegem.



3.4. De realisatie van een geïntegreerd sociaal beleid

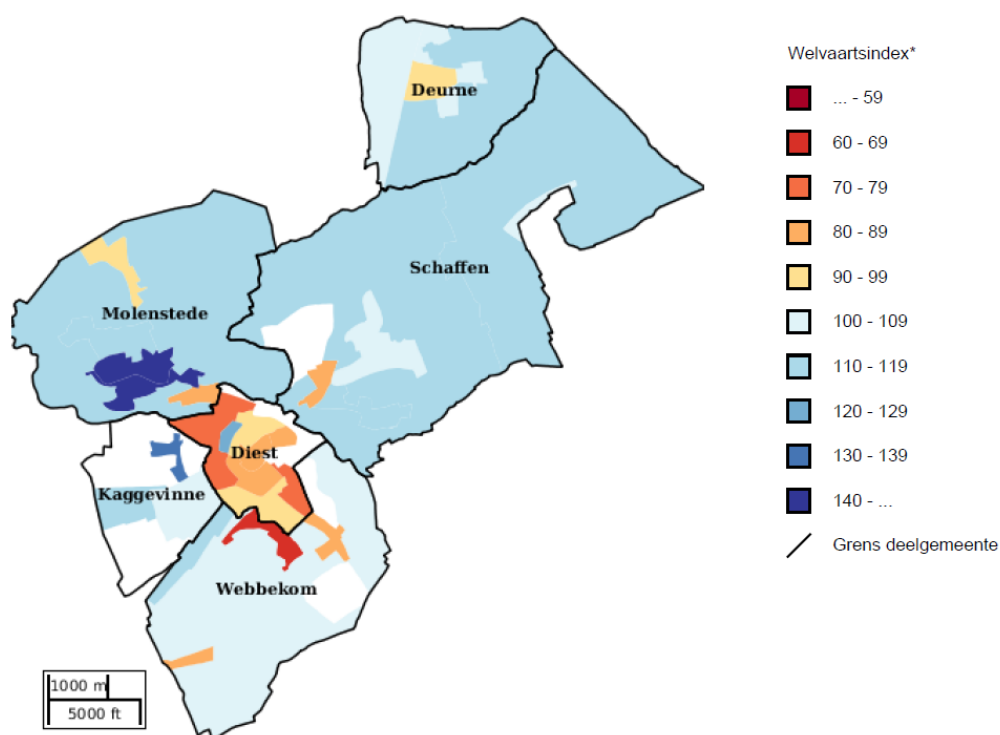
De vierde uitdaging is het realiseren van een geïntegreerd sociaal beleid.

3.4.1 Uitdaging

Op het eerste gezicht wijzen de cijfers van Diest niet meteen op een grote sociale uitdaging in vergelijking met Vlaamse gemiddelden. Diest heeft een relatief hoog gemiddeld inkomen en scoort eerder laag op de kansarmoede-index.

Deze cijfers verbergen echter een aantal groeiende uitdagingen. Het centrum van Diest kent een concentratie van lage inkomens- en kansengroepen. De tewerkstelling van mensen met een niet-Belgische herkomst is opvallend laag. De financiële en sociale nood bij ouderen neemt ook toe. Zo is er een hoog aandeel ouderen met een inkomstgarantie of gewaarborgd inkomen.

Hoe kunnen we dat versterkt sociaal beleid in de komende legislatuur vorm geven?



3.4.2 Aanpak

Diest wil met haar sociaal beleid evolueren van de breedte naar de diepte:

- ▶ van een hulpverleningsbeleid, naar een structureel hefboombeleid.
- ▶ van een relatief groot bereik, naar een sociaal beleid gericht op de meest kwetsbare doelgroepen.

Synergie OCMW-stad als hefboom voor een structureel sociaal beleid

De integratie van OCMW en gemeente is een sterke driver om structurele stappen te zetten in het sociaal beleid. Er kan op een meer geïntegreerde manier worden gewerkt aan kansarmoede. Via hefboomen als onderwijs, tewerkstelling, woonbeleid, gezondheidszorg,... kunnen zwakkere doelgroepen uit hun probleemsituatie worden geholpen. Dit veronderstelt samenwerking met onderwijsactoren, een evenwichtige sociale mix in het woonbeleid, samenwerking met VDAB en werkgevers, etc.

Hulpverlening blijft vanzelfsprekend noodzakelijk, maar blijft in het beste geval een tijdelijke aangelegenheid. De eerste doelstelling van het sociaal beleid is mensen zelf in staat stellen om hun situatie te verbeteren. We beseffen dat we niet alle cliënten op dit niveau zullen brengen, maar de integratie OCMW-stad laat ons toe om een eind op te schuiven in deze richting.

Inzetten op de belangrijkste sociale knelpunten en doelgroepen

De doelgroepen met de grootste noden zijn niet altijd eenvoudig te bereiken. Het is echter wel voor die mensen dat het lokaal bestuur het verschil kan en moet maken. Diest wil bewust keuzes maken om met het sociaal beleid in te zetten op zij die het het meest nodig hebben.

Om dit te kunnen doen, moet er een afweging gemaakt worden welke zaken 'nice to have' zijn en welke echt noodzakelijk. Het sociaal restaurant of de sociale kruidenier zijn prachtige initiatieven, maar het aanvoelen leeft dat ze structureel weinig veranderen aan de situatie van mensen in kansarmoede. Dit betekent niet dat het kind met het badwater moet weggegooid worden. Dergelijke initiatieven geven het sociaal beleid ook een duidelijk gezicht. Het bestuur kan zich in deze initiatieven eerder als gangmaker en supporter opstellen, dan als unieke initiatiefnemer en beheerder.



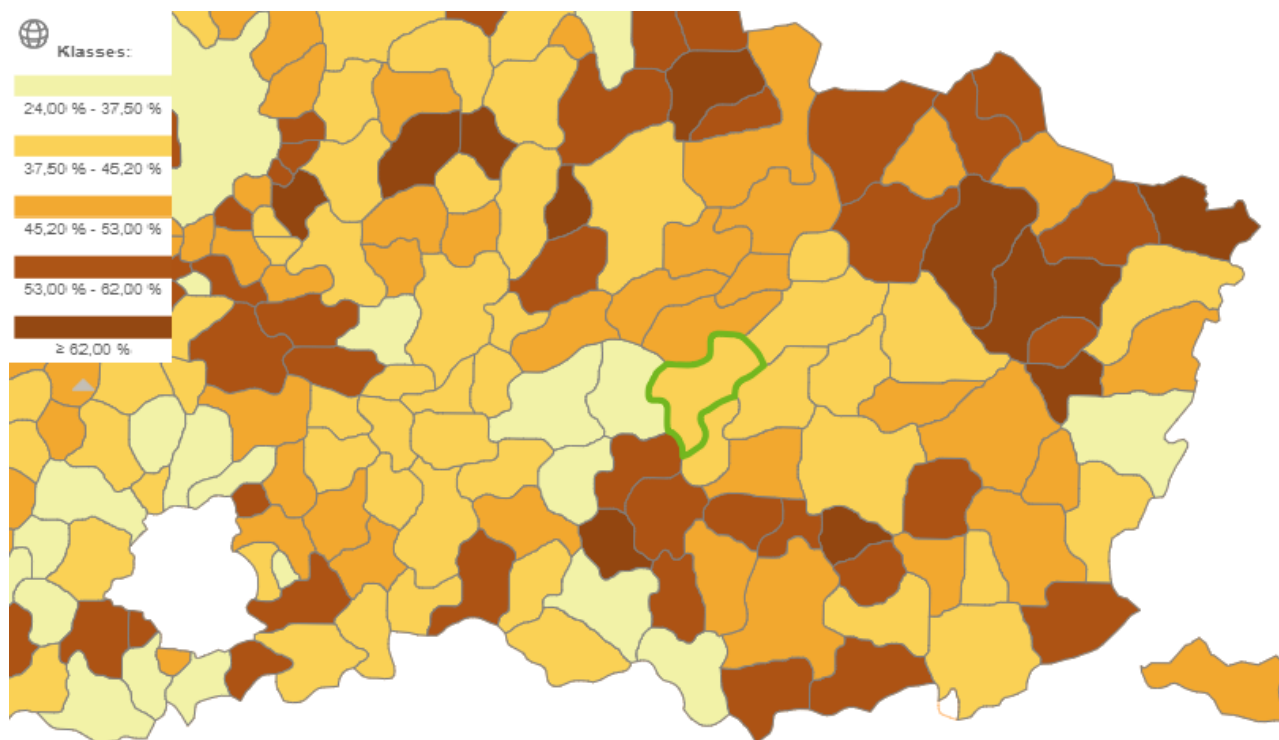
3.5. Interactief besturen

De vijfde uitdaging gaat over het betrekken van burgers en organisaties in het beleid en het vinden van nieuwe evenwichten tussen de bestuurlijke en de participatieve democratie.

3.5.1 Uitdaging

In de stadsmonitor zien we dat de tevredenheid bij inwoners van Diest over de betrokkenheid bij het beleid lager ligt dan het Vlaams gemiddelde. Hoe kunnen we deze situatie verbeteren?

Figuur 3: Aandeel inwoners dat vindt dat het stadbestuur voldoende inspanningen doet om bewoners bij veranderingen te betrekken (Stadsmonitor 2018)



De klassieke manier van participatie stoot op een aantal beperkingen. De adviesraden zijn waardevol, maar functioneren niet over de ganse lijn even goed of brengen niet altijd de verwachte meerwaarde. Hun rol, samenstelling en impact liggen onder vuur. Nieuwe, rechtstreekse en digitale manieren van participatie, steken de kop op en vormen een mogelijk alternatief.

Zoals op andere plaatsen staan in Diest bewonersgroepen op, die zich organiseren en mee vorm geven aan het stedelijk beleid. Dat brengt ons bij nieuwe vragen als: hoe kunnen we deze 'forces civiles' versterkt inzetten in het voordeel van de stad (besturen in partnerschap)? Hoe betrekken we alle burgers in de toekomst, m.a.w. alle lagen, leeftijden en culturen?

3.5.2 Aanpak

Interactief besturen vereist een bestuur dat hier niet alleen voor open staat, maar ook actief op inzet. Om dit te realiseren moet er eerst een duidelijk kader worden afgesproken. In het bijzonder het bestuur moet aangeven hoe ze een participatief beleid wil invullen en vorm geven.

Het aanvoelen leeft dat dit het best stapsgewijs gebeurt. Niet iedereen is overtuigd van de meerwaarde of de te volgen weg. Vandaar de suggestie om nieuwe vormen van participatie eerst toe te passen op een aantal concrete praktijken en vanuit de pro's en contra's in deze ervaringen te evolueren naar een aanpak op maat van Diest.

Return on investment

Een belangrijk risico bij participatie is een te lage 'return on investment', zowel voor de burgers zelf als voor het bestuur. Een aantal aandachtspunten kunnen dit helpen vermijden:

- ▶ Transparante communicatie over de invulling van de participatie. Voor burgers is het belangrijk om te weten waar de inspraak begint en stopt.
- ▶ Gerichte inspraak rond concrete thema's en dossiers. Probeer niet iedereen rond alles te betrekken, maar organiseer de inspraak per thema of dossier met de direct betrokkenen/geïnteresseerden.
- ▶ Effectieve opvolging: de input die inwoners geven, moet ook ergens toe leiden. Inspraak zonder opvolging leidt tot frustratie.
- ▶ Hou het kompas op het gemeenschappelijk doel: cocreatie moet het particuliere belang van individuele inwoners overstijgen.
- ▶ Afgebakend proces: een duidelijke timing met een einddatum biedt perspectief en zorgt ervoor dat de tijd van alle betrokkenen efficiënt wordt ingevuld.

Inspiratie: Right to Challenge

Het Right to Challenge is 'het recht' van burgers en verenigingen om de overheid uit te dagen en bepaalde taken over te nemen als ze overtuigd zijn het beter te kunnen.

In 2015 werd het Right to Challenge opgenomen in de Nederlandse wetgeving om zo de doe-democratie meer kracht te geven. Ondertussen zijn er al een 90-tal concrete initiatieven.

In Vlaanderen werd het idee opgenomen in het 'Groenboek voor een beter bestuur' en in een aantal verkiezingsprogramma's.

Iedereen mee

Participatie van inwoners moet voor iedereen toegankelijk zijn. Dit vraagt een actieve inspanning. Het betekent naar mensen, en zeker naar doelgroepen, toe gaan. We willen de juiste mensen vinden en aanspreken. De kennis van de buurtwerking kan hierbij van pas komen. Een specifiek aandachtspunt voor toegankelijkheid is de digitale kloof. Digitale tools bieden een uitgelezen kans om niet enkel de klassieke doelgroepen, maar bijvoorbeeld ook jongeren te betrekken. Het risico is echter dat digitaal minder sterke mensen achter blijven.



3.6. Van sterke diensten naar een sterke organisatie

Deze laatste uitdaging of ambitie is in tegenstelling tot de andere ambities gericht op de interne organisatie. Sterke dienstverlening en beleid vereisen een sterke organisatie.

3.6.1 Uitdaging

Op niveau van de interne organisatie is heel wat verandering ingezet (nieuwe organisatielijnen, integratie OCMW-stad,...), maar de verdere uitwerking, inbedding en voltooiing blijft nog een belangrijke uitdaging. We hebben het over de realisatie van een performante en gemeenschappelijke organisatiestructuur en –cultuur:

- ▶ Uitbouw van een gemeenschappelijke en gedragen cultuur. Op vandaag stellen we nog belangrijke verschillende vast in de manier van kijken tussen diensten;
- ▶ Verdere uitwerking, invulling en realisatie van de organisatiestructuur, inclusief de rollen van beleidscoördinatoren en diensthoofden;
- ▶ Uitbouw van een eigentijds personeelsbeleid.

Diest streeft naar een holistische organisatie die als één geheel functioneert, gedreven vanuit een gemeenschappelijke missie, visie en doelstellingenkader. We stellen een sterke motivatie en inzet vast per dienst, maar te weinig op organisatieniveau.

Het streefbeeld dat medewerkers voor ogen hebben is een open en dynamische organisatie, waarbinnen:

- ▶ Informatie vlot doorstroomt;
- ▶ Er onderling vertrouwen is;
- ▶ Er heldere rollen en taken zijn;
- ▶ Er een vlakke organisatiestructuur is waarin beleidscoördinatoren functioneren als coaches die de diensthoofden ondersteunen en versterken;
- ▶ De medewerkers eigenaar zijn van hun projecten;
- ▶ De juiste mensen op de juiste plaats zitten, met ruimte om hun talenten verder te ontwikkelen.

3.6.2 Aanpak

We noemen hieronder een aantal belangrijke succesfactoren voor het verder uitbouwen van de interne organisatie.

Participatief proces

De weg naar het geformuleerde streefbeeld is een participatief verhaal:

- ▶ Het organisatieverhaal moet bottom-up opgebouwd worden, met betrokkenheid van diensthoofden van bij aanvang;
- ▶ De verandering gebeurt in overleg met het politiek bestuur. Er is aandacht voor het benoemen van de verhoudingen tussen politiek en administratie. Over hoeveel autonomie beschikken de medewerkers? Hoe kan er zo duidelijk en open mogelijk gecommuniceerd worden?

Inspiratie: clustercoaches

Steeds meer steden en gemeenten clusteren hun diensten in grotere eenheden om de onderlinge afstemming en samenwerking te verbeteren.

Belangrijk aandachtspunt daarbij is de verhouding tussen de vroegere diensthoofden en de nieuwe verantwoordelijken van de clusters. Vanuit de IDEA Group pleiten we ervoor om de volle verantwoordelijkheid in de teams of diensten te houden en de clusters niet hiërarchisch, maar coördinerend/verbindend in te steken. De clusters krijgen bijgevolg geen directeur, maar een 'clustercoach'.

Het takenpakket van deze coaches bestaat vooral uit het maken van verbindingen tussen de teams en de clusters, een klankbord bieden aan diensthoofden en leidinggevendenden ondersteunen in hun rol.



Personeelsbeleid als katalysator

Het gevoerde personeelsbeleid kan een belangrijke versneller of net een obstakel zijn bij het realiseren van een meer holistische interne organisatie. Het huidige personeelsbeleid wordt door de leidinggevenden in Diest als te taakgericht ervaren. In eigentijdse organisaties, is het personeelsbeleid meer persoonsgericht.

Er is ook voldoende vertrouwen nodig om ruimte te geven aan medewerkers. Leiderschap vraagt ook ruimte om leiding te kunnen geven.

Iedereen uit zijn 'comfortzone'

Interne reorganisaties vragen dat iedereen uit zijn zetel komt. De eigen, 'comfortabele' positie moet worden verlaten om de organisatie te verbeteren. De algemeen directeur is hierbij een spilfiguur. Er is ook een belangrijke rol weggelegd voor het MAT, dat als een hefboom tussen bestuur en administratie moet functioneren. Maar let wel, sowieso blijft het een verhaal waarin alle medewerkers bereid moeten zijn om verbindingen te maken met elkaar en met het 'grotere' project van het bestuur.

