



Omge ving can

Omgevingsanalyse

Gemeente Heusden-Zolder
Eindrapport Omgevingsanalyse

01 mei 2019



Omgevingsanalyse : methodiek

De omgevingsanalyse is een verplichte toelichting bij het meerjarenplan (art. 9). Dit is een motivering en verantwoording voor de gekozen beleidsprioriteiten in het meerjarenplan.

Tegelijk kan de omgevingsanalyse een basis zijn voor oriëntatie van het beleid en voor het bepalen van de beleidsprioriteiten. Het beleid zal erop gericht zijn te veranderen, verbeteren, versterken, in te spelen op maatschappelijke evoluties ...

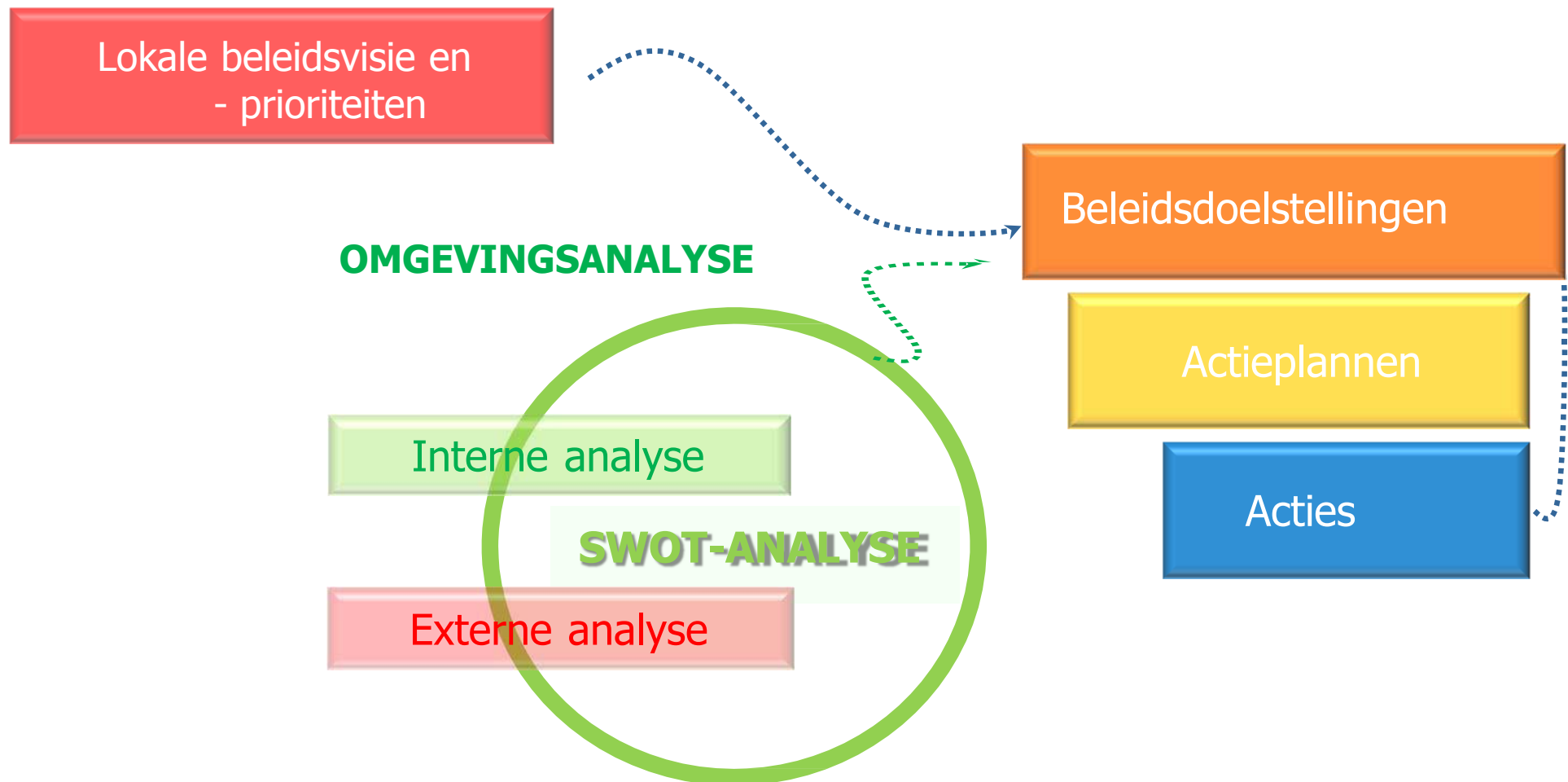
De omgevingsanalyse wordt uitgevoerd aan de hand van de **SWOT**-methodologie.

In een eerste stadium worden per cluster de **sterke en zwakke punten** van de organisatie (intern), en de **opportuniteiten** en **bedreigingen** rondom de organisatie (extern) opgelijst. Het resultaat is een weergave van het profiel van de organisatie binnen haar omgeving : **omgevingsanalyse**.

In een verder stadium kan deze analyse leiden tot aanbevelingen, concrete voorstellen tot verbetering in actieplannen en acties die opgenomen worden in een **inspiratienota**.

Op basis van deze analyse, de inspiratienota en de beleidsprioriteiten van de beleidsploeg kunnen de beleidsdoelstellingen voor het meerjarenplan worden bepaald.

✓ Omgevingsanalyse : methodiek





Aanbevelingen

Het resultaat van de omgevingsanalyse is een rapport waaruit een synthese van 'top 20' en een overzicht van aanbevelingen kan worden afgeleid in een **nota met prioritaire aanbevelingen (inspiratienota)**. Deze nota is (samen met het rapport) de basis voor overleg met de beleidsploeg.





Strategische planning

Op basis van het beleidsplan zal de strategische planning tot stand komen. Uit de nota zullen – rond diverse thema’s – beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties worden afgeleid en bepaald. Indicatoren zullen de doelstellingen meetbaar maken.





Omgevingsanalyse : methodiek

De **SWOT-analyse** wordt opgebouwd rond de clusters die afgelijnd werden in de opstartvergadering met het managementteam en de dienstverantwoordelijken. Deze clusters zijn een groepering van verwante diensten die vaak een gemeenschappelijk of overlappend werkterrein beslaan. Deze clusters komen veelal overeen met de clusters in de organisatiestructuur. Voor elke cluster zal een interne en externe analyse worden gemaakt.

Binnen Heusden-Zolder is gekozen voor de volgende **clusters**:

- | | |
|----------------------------------|---|
| 1 Managementteam | : Kijkt organisatie breed, score interne analyse is referentie. |
| 2 Burger en klantrelaties | : Onthaal, bevolking, externe communicatie. |
| 3 Ruimte | : Ruimtelijke ordening, patrimonium, milieu, werkplaats. |
| 4 Samenleving | : Sport, cultuur, bibliotheek, kinderopvang, welzijn, economie. |
| 5 Sociaal huis | : Sociale dienst, thuis-, woon-, dagzorg. |
| 6 Interne dienstverlening | : Personeel, financiën, ICT, secretariaat en juridische zaken. |



Omgevingsanalyse : methodiek

De **interne-analyse** is opgebouwd rond **7 vlakken**. Aan de hand van **10 gerichte gesloten vragen** binnen elk vlak wordt het interne profiel belicht en geëvalueerd.

1 Strategie en planning

2 Financieel beheer

3 Innovatie en dienstverlening

4 Communicatie en reputatie

5 Kwaliteit en organisatiebeheersing

6 Personeel en organisatie

7 Samenwerking en netwerken

De interne **SWOT-analyse** wordt weergegeven in een positioneringsroos. Voor de interne analyse blijkt uit de roos op welke van de **7 vlakken** de cluster sterk of zwak presteert. Tevens blijkt welke vlakken als belangrijk of minder belangrijk worden aanzien (rode driehoek). Daaruit kan worden afgeleid wat de werkpunten zijn voor de interne organisatie.



: Mate van belang volgens cluster



: Clusterscore



: Score MT



Omgevingsanalyse : methodiek

De **externe-analyse** (OT) wordt opgebouwd rond **6 vlakken**. Binnen elk vlak schetsen we de omgeving van de organisatie en de mogelijke impact hiervan op het beleid. Deze vraagstukken worden door de clusterverantwoordelijken beantwoord met kennis van het profiel van de organisatie uit de beschikbare statistieken.

1 Institutioneel

2 Economisch

3 Demografisch en sociaal

4 Technologisch

5 Ecologisch

De externe **SWOT-analyse** wordt weergegeven in een positioneringsroos. Voor de externe analyse blijkt uit de roos welk de belangrijkste omgevingsfactoren zijn die impact hebben op de organisatie en in welke mate de organisatie daarvoor klaar is of niet, of zich daarop afstemt of kan afstemmen.

 : Mate van belang volgens cluster
 : Score van de cluster



Omgevingsanalyse : bronnen

Bij de evaluatie van de opmaak van de vorige omgevingsanalyse kwam tot uiting dat we niet kiezen voor een boekwerk met cijfers en statische gegevens. De klemtoon dient te liggen op de resultaten van de SWOT-analyse waarbij de aanbevelingen bron voor verdere beleidsvoorstellen vormt. Bij de opmaak van de omgevingsanalyse werd gebruik gemaakt van onderstaande bronnen.

- Gemeentemonitor

\\Ghzsfile01\eigendoc\Dienstverantwoordelijken\Omgevingsanalyse 2019\Bijlagen\Gemeentemonitor heusden_zolder.pdf

https://www.gemeentemonitor.vlaanderen.be/sites/default/files/gemeenterapport/rapport_heusden_zolder.pdf;

<https://www.statistiekvlaanderen.be/sites/default/files/docs/GM-Heusden-Zolder.pdf>

- Individueel financieel profiel Belfius 2018

<\\Ghzsfile01\eigendoc\Dienstverantwoordelijken\Omgevingsanalyse 2019\Bijlagen\IndividueelFinancieelProfielBelfius 2018 HEUSDEN-ZOLDER.pdf>



Omgevingsanalyse : bronnen

Andere interessante bronnen van cijfergegevens worden hierna vermeld:

- Gemeentefonds

berekening 2018

http://lokaalbestuur.vlaanderen.be/sites/default/files/public/thema/financiering/Fondsen/gf2018_berekeningsb laden.xlsx

prognose 2019 – 2025

https://lokaalbestuur.vlaanderen.be/sites/default/files/public/thema/financiering/Fondsen/prognose_gf2019_2025_website.xlsx

- Limburg in cijfers

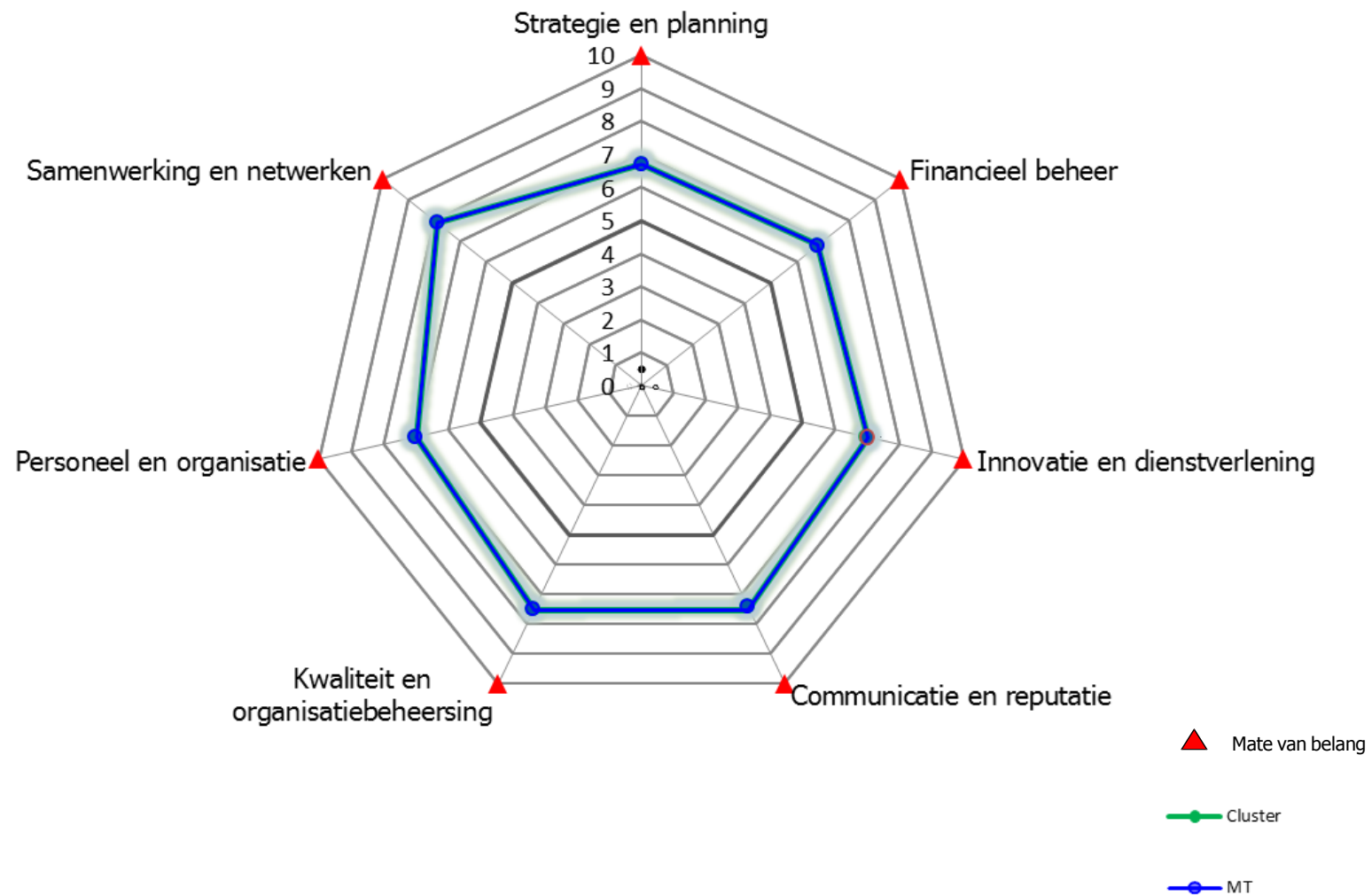
- <https://limburg.incijfers.be/dashboard/default.aspx>

- Waar geeft je gemeente geld aan uit?

<https://heusden-zolder.jegemeentetelt.be/index-b>

Interne analyse

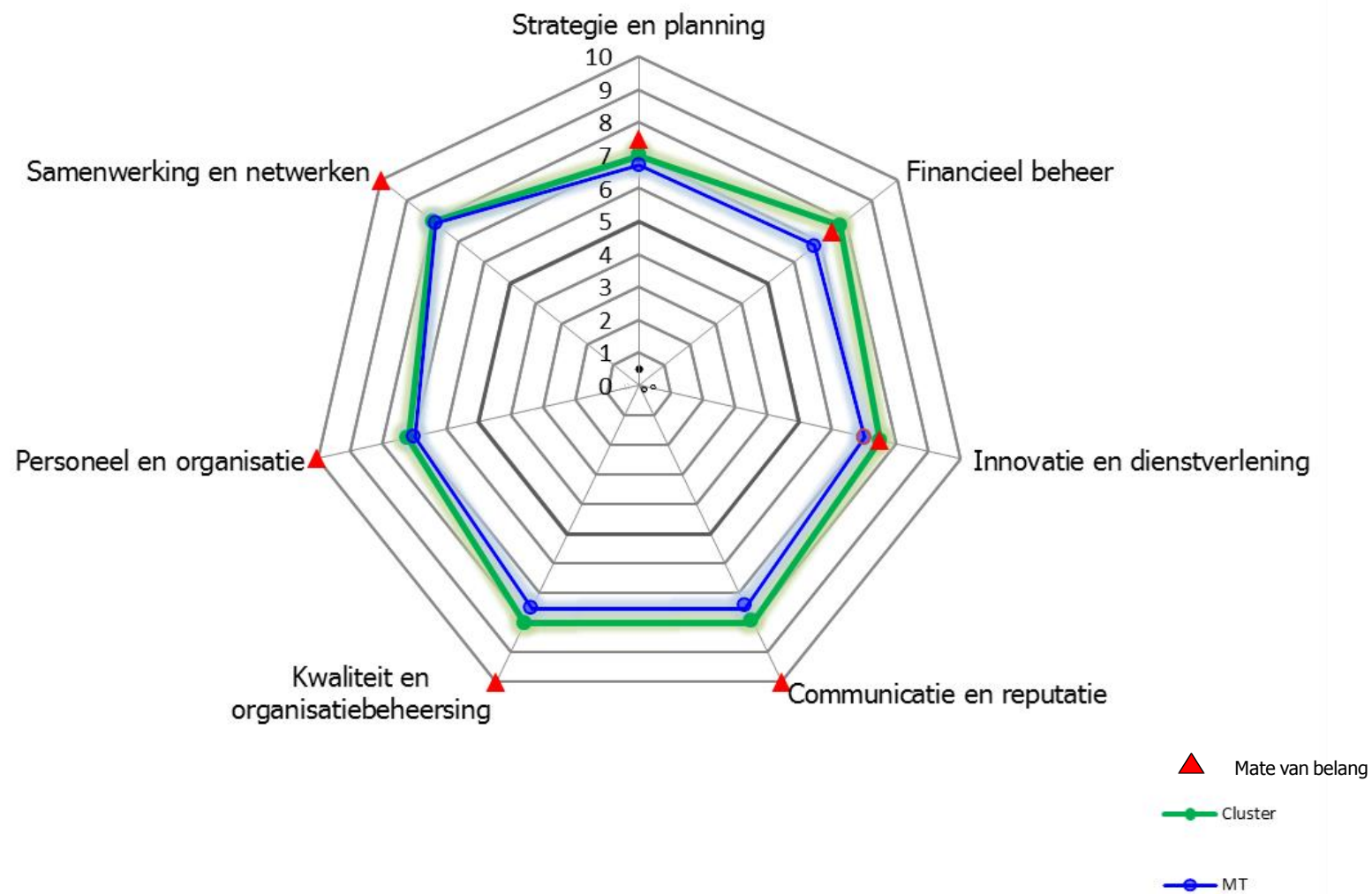
✓ Interne analyse : positionering



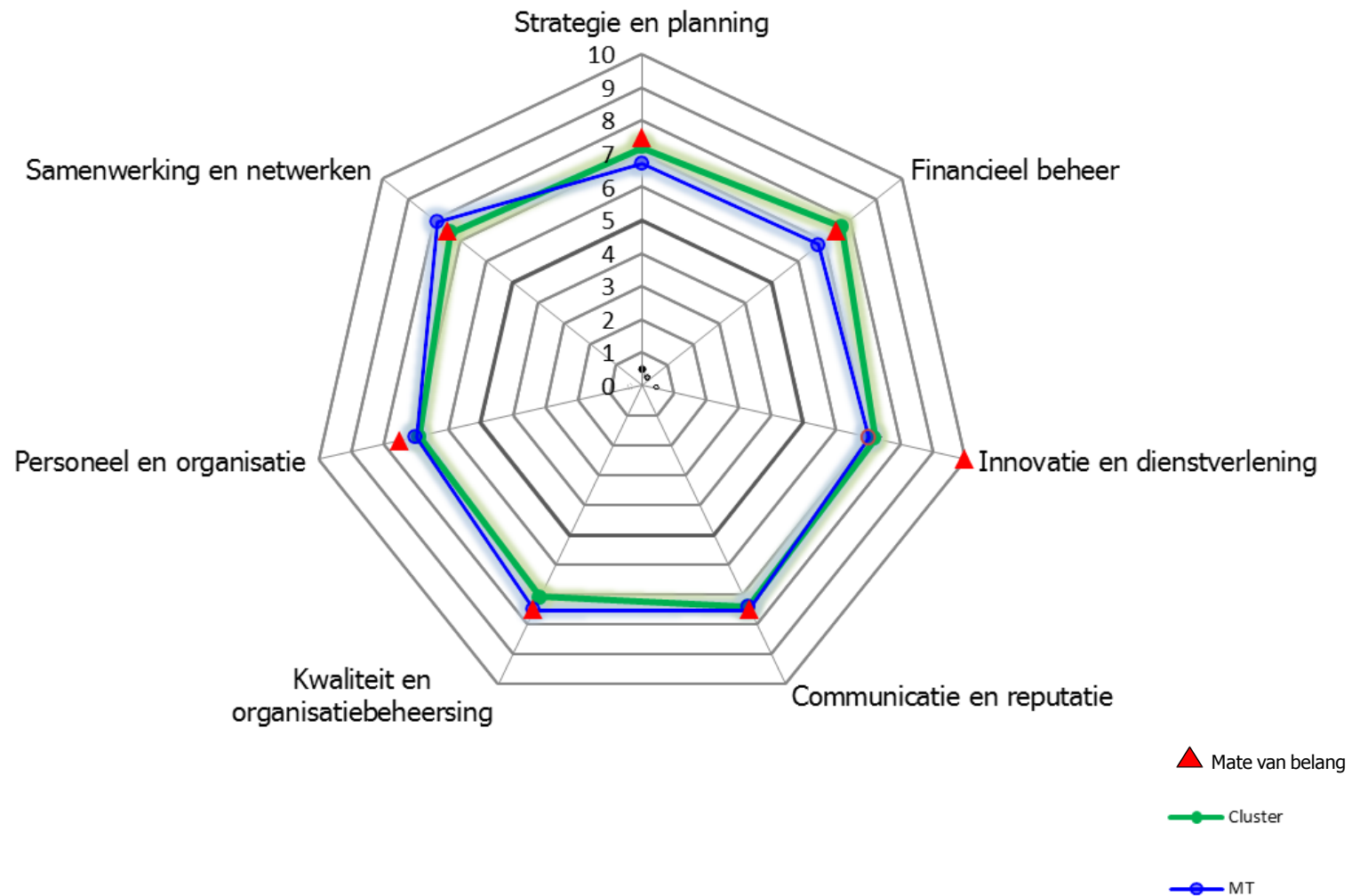
✓ Interne analyse : positionering



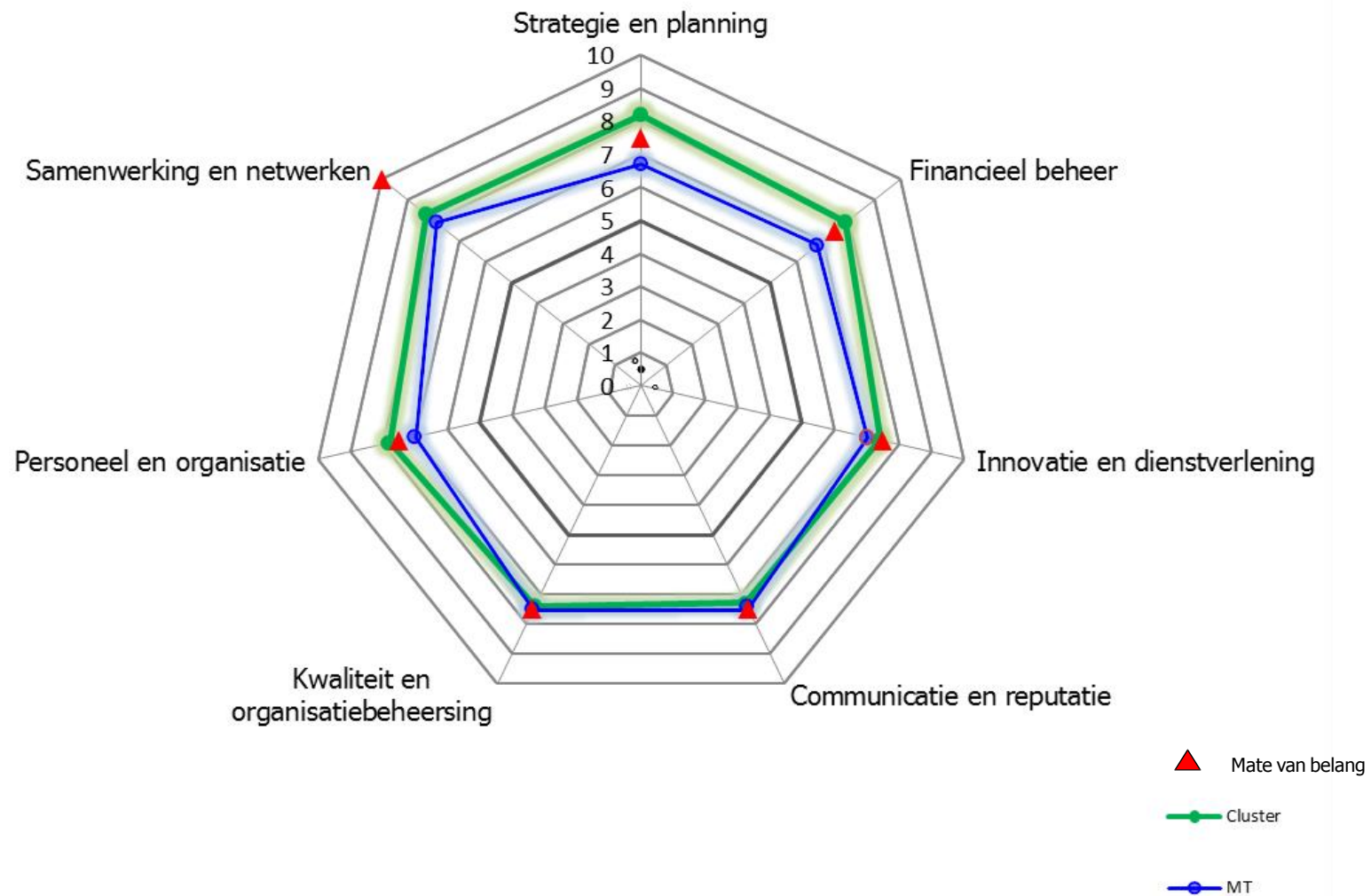
✓ Interne analyse : positionering



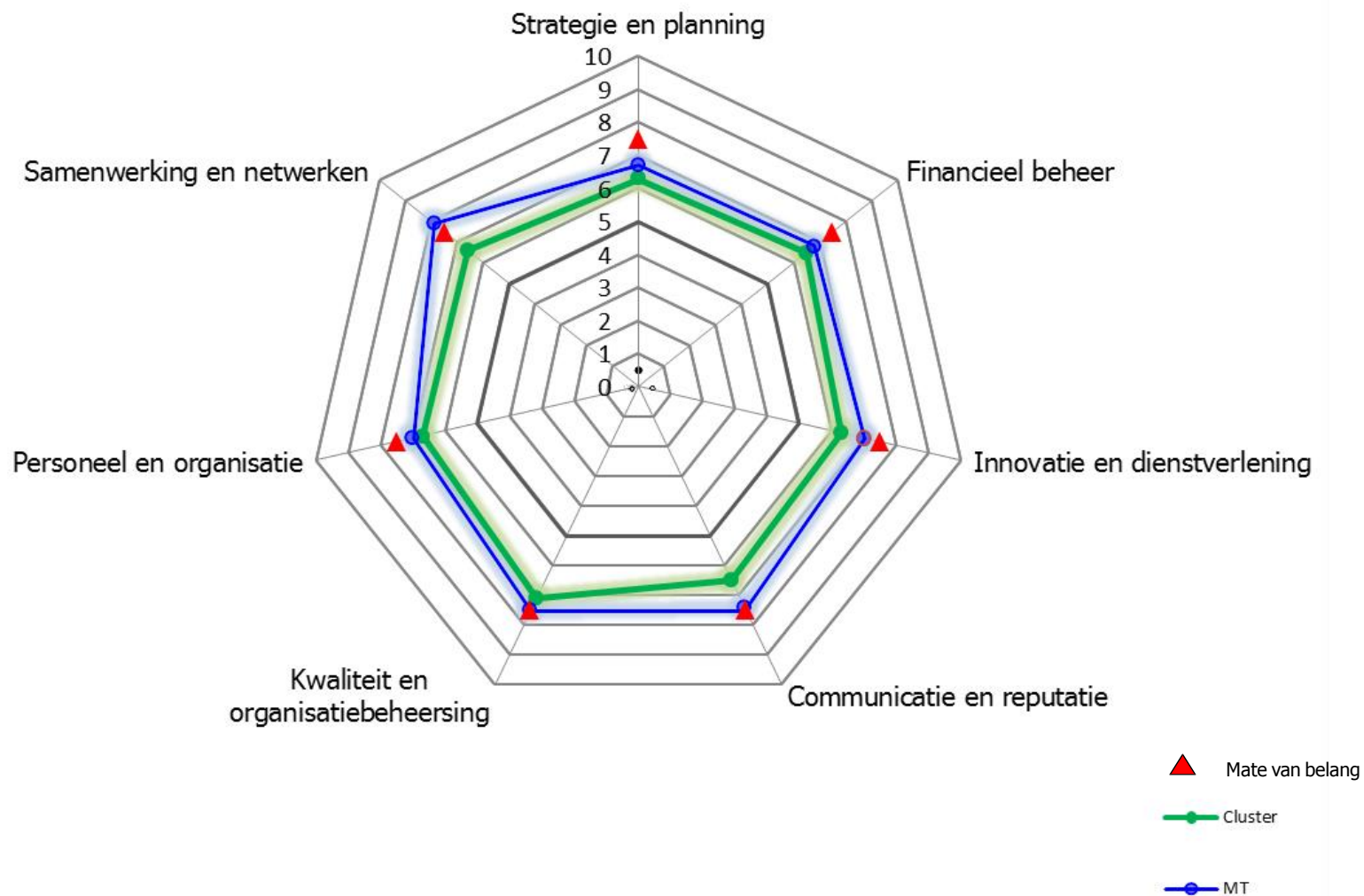
✓ Interne analyse : positionering



✓ Interne analyse : positionering



✓ Interne analyse : positionering





Interne analyse :

1 Strategie en planning

● Zwakke punten

- Combinatie met de vele andere projecten en processen maakt het moeilijk om voldoende tijd en energie te steken in strategie en planning. Er is te weinig tijd voor reflectie.
- Veelal zorgen ad hoc acties van zowel bestuurders als collega's dat de planning doorkruist of zelfs verlaten wordt. Bovendien worden zulke wijzigingen vaak niet in de meerjarenplanning opgenomen.
- Noodzakelijke wendbaarheid van het strategisch plan in functie van maatschappelijke noden ontbreekt.
- De opmaak van en het aanpassen van de strategische planning gaat niet gepaard met het realistisch inschatten van de benodigde personeelsinzet om de geplande acties uit te voeren en de doelstellingen te realiseren.
- De realisatiegraad van het strategisch organisatieplan is moeilijk te duiden. De strategie is niet altijd concreet in acties uitgewerkt, en soms moeilijk meetbaar. Er is geen systematische toetsing.
- Voor handhaving is er geen strategie, hoewel handhaving decretaal verplicht is.
- Op vlak van groen is er ook geen plan van aanpak (bomenplan, beheerplan).
- Op vlak van de werkplaats kan er nog veel verbeterd worden aan strategie en planning.
- Impactmeting is moeilijk en ontbreekt.
- Voor cultuur en toerisme: clash tussen lokale en bovenlokale ambities. Weinig tot geen doorvertaling van bovenlokale doelstellingen en acties in de meerjarenplanning van het lokale niveau.
- Bibliotheek: geen decretale verplichting meer, strategie en planning op Vlaams niveau zijn volledig weggevalen.



Interne analyse :

1 Strategie en planning

+ Sterke punten

- Er is een geformaliseerde strategie op organisatieniveau die de verschillende aspecten van de gemeentelijke werking omvat. Deze is opgebouwd uit (matig) samenhangende plannen en acties.
- De strategie en de meerjarenplanning werd bepaald in overleg met politiek bestuur
- Onze strategie is uitgewerkt naar actieplannen en naar relevante acties
- Er werd een evaluatie gedaan van de vorige omgevingsanalyse en meerjarenplanning en de aanpak ervan. Er werd een gestructureerde aanpak en timing uitgewerkt voor de opmaak van de huidige omgevingsanalyse en meerjarenplanning.
- Systematisch betrekken van de clusters / teams en hun verantwoordelijken bij de opmaak van de omgevingsanalyse en het meerjarenplan om tegemoet te komen aan de wens om meer draagvlak te hebben.
- In het nieuwe organigram is een cel strategie en beleid voorzien.
- Er wordt in het nieuwe organigram een beleidsoverleg voorzien.
- Sinds 2018 werken we met een gedragen communicatieplan binnen de organisatie: duidelijkheid van richting, geeft goed werkingskader en houvast voor communicatiedienst,...
- Onze strategie wordt voldoende bijgestuurd (Ruimte)
- We hebben het strategisch plan volledig gerealiseerd in de mate van het mogelijke en het nuttige (Ruimte)
- Cultuur: Er is een gedragen visie en missie.
- Er is regelmatig politiek overleg binnen de cluster "samenleving".
- Terugkoppeling naar de beheerraden en adviesraden.



Interne analyse :

1 Strategie en planning

- Binnen het "sociaal huis" wordt de strategie voldoende bijgestuurd. Doelstellingen, actieplannen en acties zijn samenhangend, gebaseerd op de uitdagingen, vertrekken vanuit missie en visie, zijn politiek en ambtelijk afgestemd, en breed gecommuniceerd aan alle medewerkers. Waar nodig heel concreet geformuleerd, waar dit niet wenselijk is eerder algemeen geformuleerd waardoor concrete werking zich goed kan aanpassen aan de gestelde noden.
- Sterke monitoring op vlak van output-cijfers.
- Binnen de cluster "Interne dienstverlening" bestaan een aantal detailplannen en is er voorzien in de opvolging ervan. (personeelsopvolgingstool, investeringsplanning IT, cijfers verzuimbeleid OCMW,....)
- Actuariële studies inzake pensioenproblematiek
- Financiën werkt met strikte timing om de wettelijk verplichte data te genereren en de cluster is hierop sterk ingesteld.



Interne analyse :

1 Strategie en planning

➤ Aanbevelingen

- We moeten naar een gezamenlijke visie, missie en strategie gaan.
- Opstarten regelmatig beleidsoverleg. Hierin vormt de opvolging en bespreking van de omgevingsanalyse, de beleidsnota en het meerjarenplan een regelmatig weerkerend agendapunt.
- Meerjarenplanning is een dynamisch gegeven. Het dient regelmatig opgevolgd, geanalyseerd en bijgestuurd te worden. Dit in goede samenspraak met het beleid.
- Beleidsplanning moet flexibel zijn. Hiertoe dient een regelmatige opvolging en evaluatie te gebeuren zowel ambtelijk als beleidsmatig. Minstens jaarlijks dient de beleidsnota en de meerjarenplanning geanalyseerd en besproken te worden met het oog op noodzakelijke bijstellingen.
- De omgevingsanalyse wordt regelmatig (driejaarlijks) aangepast en bijgestuurd op basis van de evoluties en veranderingen in de interne en externe omgeving.
- Het meerjarenplan omvat niet alle mogelijke doelstellingen, actieplannen en acties maar een beheersbaar aantal prioritaire doelstellingen. Het meerjarenplan dient een plan te zijn waarmee gewerkt wordt en dat aansluit bij de realiteit van planning ,uitvoering, opvolging en bijsturing.
- Ook al is de dienst bevolking een basisdienst met standaard dienstverlening, toch zou het interessant zijn om dit in een ruimer dienstverleningsconcept (nog uit te werken) te gieten. Nu wordt enkel binnen bepaalde segmenten strategisch gedacht.
- Als dienst hebben we wel een strategie maar deze wordt regelmatig onderbroken door het beleid dat er tussen fietst. (ruimte)
- Strategie en planning dient doorvertaald te worden naar een bovenlokaal niveau. Met andere woorden er dient duidelijk te zijn in welke mate het bovenlokale bijdraagt aan de realisatie van lokale doelstellingen. Bovendien dienen



Interne analyse :

1 Strategie en planning

bovenlokale doelstellingen, waar we als organisatie aan bijdragen, in voldoende mate doorvertaald te zijn naar het lokale niveau en deze zijn dan ook in de meerjarenplanning opgenomen.

- Er is duidelijk nood aan meetbare doelstellingen. De outcome van het organisatieplan moet beter meetbaar zijn. Afspraken rond impactmeting zijn wenselijk. Hierbij is het werken met indicatoren noodzakelijk. Bovendien vereist correct meten gepaste monitoring en regelmatige rapportering. Uitwerken van monitoringstools en de opmaak van geëigende rapporten is dan ook noodzakelijk. Er is nood aan een structureel verplichten van de rapportering.
- De ondersteunende diensten ondervinden vaak de effecten en gevolgen van beslissingen in andere clusters of op strategisch vlak maar worden nog te weinig betrokken.
- Er is nood aan gestructureerde communicatie en overleg inzake strategie en realisatie naar het beleid en naar de clusters.



Interne analyse :

2 Financieel beheer

● Zwakke punten

- Het ontbreken van een analytische boekhouding (eigen aan BBC) geeft niet altijd het juiste kostenplaatje van de dienstverlening. Hierdoor mist de organisatie een managementtool
- Geen analytische boekhouding, exacte (detail) kostprijsberekeningen ontbreken. Er wordt veelal gekeken naar het budget.
- Versnippering van budgetten over verschillende posten geeft onduidelijkheid.
- De gemeente beschikt over een groot gemeentelijk patrimonium, wegenis en riolering. Er zijn echter geen financiële middelen om een lange termijnplanning van het onderhoud/renovatie van het patrimonium, de wegenis en riolering te realiseren. Er wordt te weinig actief op bijkomende subsidiewerving ingezet.
- Kerntakendebat is niet gevoerd.
- Projectsubsidies worden belangrijker, maar zijn arbeidsintensiever en er is geen zekerheid dat je ze kan binnenhalen. Middelen binnenhalen is soms wel mogelijk, maar vaak ontbreekt het personeel voor de uitvoering.
- We zijn afhankelijk van externe factoren.
- Cultuur: onduidelijkheid over de btw recuperatie.
- Cultuur: laattijdige facturen zijn een aanslag op het budget van het jaar erna.
- Onduidelijkheid over budgetsleutels die gedeeld worden.
- Bestelbonnen maken kan maar tot half december.



Interne analyse :

2 Financieel beheer

- Bepaalde uitgaves zijn onderhevig aan beleid van hogerhand (bv. stijging leefloondossiers kunnen we slechts beperkt beïnvloeden, maar de financiële impact is wel groot).
- In huidige meerjarenplan (OCMW) is slechts beperkt geïnvesteerd of zijn er weinig extra acties kunnen ondernemen, hetgeen impact heeft op de noden voor een volgende meerjarenplan.
- Aandeel van het gemeentefonds in het OCMW ligt hoger dan gemiddeld
- Puur voor financiën is er weinig inbreng buiten de wettelijk opgelegde taken. Dit geldt in grote mate ook voor secretariaat en juridische zaken en interne dienstverlening.



Interne analyse :

2 Financieel beheer

+ Sterke punten

- Het budget betreft de uitvoering van doelstellingen en wordt vanuit de organisatie aangestuurd/opgevolgd
- We passen de wet op overheidsopdrachten strikt toe
- Sterke budgettaire sturing en opvolging, zowel inzake exploitatie als investeringen. Verplicht om binnen het vooraf gestelde kader te werken.
- Letten zeker op uitgavenpatroon! Besparen waar mogelijk! Volgende betreffende wetgeving secuur op.
- Er wordt gewerkt aan de actualisatie en verfijning inventaris wegenis en riolering in functie van de operationele werking.
- In de huidige afgelopen MJP, zijn de uitgaves sterk onder controle gehouden, besparingen volledig kunnen realiseren.
- Samenwerking tussen financiële dienst en operationele diensten in het kader van opvolging van de budgetten, uitgaven, kostenramingen, projecten,...
- Zoektocht naar subsidies.
- Aandeel van het gemeentefonds in het OCMW ligt hoger dan gemiddeld.
- Op dienstniveau kan/moet het budget opgevolgd worden.
- Financieel beheer is de kernactiviteit van de cluster financiën.



Interne analyse :

2 Financieel beheer

➤ Aanbevelingen

- Dynamische opvolging van budgetten. Er is wel een jaarlijkse toetsing en aanpassing van het meerjarenplan. Bij sterk wijzigende omstandigheden is dit niet voldoende.
- Onduidelijkheid over wie nu welke budgetten moet opvolgen, wegwerken. Moet duidelijker! Versnippering van deelbudgetten over posten moet voorkomen worden.
- Bij gedeelde budgetsleutels duidelijk maken wat voor welke dienst is.
- Doorgedreven budgethouderschap
- Budget planmatig opvolgen, budgetbespreking voor het volgende jaar zou vroeger kunnen starten
- Onderhoud en exploitatie van gebouwen, wegenis en riolering moet meer worden opgenomen in het budget.
- Opzet subsidiebeleid en subsidiebeheer (in/uit): Evaluatie lokaal uitgereikte subsidies door de gemeente en gestructureerde zoektocht nieuwe subsidies voor de volledige organisatie.
- Werken met subsidiejagers (medewerkers gespecialiseerd in het zoeken naar alle mogelijke vormen van subsidiering en met kennis van zaken om subsidies aan te vragen) zoals in Genk is zeer wenselijk opdat het bestuur aanspraak kan maken op bestaande vormen van subsidiering.
- Het is van belang om strategisch af te wegen om al dan niet in te zetten op projectsubsidies. Projectsubsidies moeten gezien worden als surplus, een extra. Hier zitten bijkomende opdrachten aan. Bovendien gaat de realisatie van het project vaak gepaard met extra personeelsinzet van zowel de rechtstreeks bij het project betrokkenen als de ondersteunde diensten. Realistische weging van de extra personeelsinspanningen is dan ook aangewezen om de juiste strategische afwegingen en keuzen te kunnen maken.
- Lean manier van werken introduceren ook voor overheidsopdrachten.
- Interne facturatie herbekijken.



Interne analyse :

3 Innovatie en dienstverlening

● Zwakke punten

- We trachten onze dienstverlening af te stemmen op onze klanten, maar dit is niet op basis van een toetsing van de noden.
- Er is te weinig ruimte op vlak van personeel om in te zetten op het zoeken van middelen en projecten ikv innovatie en dienstverlening.
- Innoveren gaat ten koste van bestaande en reguliere taken. Tijd ontbreekt vaak om actief met innovatie bezig te zijn (lopende zaken gaat steeds voor en daarvoor is maar net voldoende personeel) en zeker om achteraf nog te checken.
- 'De middelen voor innovatie zijn beperkt (draagkracht en personele middelen). Er lopen daarentegen een groot aantal innovatieprojecten binnen de organisatie. Deze zijn niet steeds afgestemd op de draagkracht.
- We hebben vaak wel de competentie om te innoveren, maar geen tijd genoeg.
- Het politieke bestuur staat open voor vernieuwing en verbetering van de dienstverlening maar beschikt niet altijd over de nodige de vak- en terreinkennis.
- Onze werking vaak wordt tegengehouden door een starre controle op gebied van informatieveiligheid.
- Onze werking wordt ook tegengehouden door een digitale achterstand.
- We worden door het politieke bestuur soms gedwongen tot acties die niet passen in onze strategische visie.
- Vlaanderen legt innovaties, veranderingen op, maar vergeet (vaak) de nodige subsidiëring.
- Vorige meerjarenplan werd gekenmerkt door besparingen en wat het sociale luik betrof vooral gelijkblijvend beleid, waardoor noden toegenomen en groter geworden zijn.



Interne analyse :

3 Innovatie en dienstverlening

- Vernieuwing kunnen realiseren middels specifieke gesubsidieerde projecten die echter aflopend zijn, waardoor deze werking nadien dreigt afgebouwd te moeten worden.
- De tijd en middelen zijn vaak ontoereikend, vooral ten gevolge van zware besparingen zijn we eerder teruggeplooid op onze kerntaken en kunnen we te weinig inspelen op innovatie.



Interne analyse :

3 Innovatie en dienstverlening

+ Sterke punten

- Er wordt over het algemeen budget voorzien om te innoveren en investeren op vlak van ICT, maar niet steeds voldoende.
- Onze klanten (extern) zijn tevreden over onze dienstverlening. Aantal mensen binnen de cluster hebben wel de capaciteit en de wil om er voor te gaan!
- Indien het een meerwaarde biedt, worden nieuwe producten samen ontwikkeld met andere instanties
- We vernieuwen ons productaanbod op regelmatige basis
- We zijn alert voor de behoeften van onze klanten.
- Werken in een dynamische omgeving waardoor we gedwongen worden om te innoveren.
- Er is sterke samenwerking met relevante andere actoren. Vermits Vlaanderen aangeeft dat lokale besturen hierin moeten versterken, hebben wij alvast een goede basis.
- Vlaamse overheid verplicht tot innovatie, bijvoorbeeld met de verwachtingen in het kader van het geïntegreerd breed onthaal (GBO), ontwikkeling sociaal huis,...
- Goede samenwerking met ondersteunende diensten (ICT, financiën, personeel, technische dienst.) die cruciaal is om snel te kunnen inspelen bij projecten en wijzigingen. Innovatie vraagt vaak flexibiliteit, de organisatie moet daarop ingericht zijn.
- Medewerkers staan open voor innovatie en willen daar ook aan meedenken en -werken.



Interne analyse :

3 Innovatie en dienstverlening

➤ Aanbevelingen

- Innovatie is een wezenlijk thema voor de cel strategie en beleid en vormt een belangrijk agendapunt in het op te starten strategisch beleidsoverleg.
- Er is meestal voldoende competentie aanwezig binnen onze organisatie om met innovatie bezig te zijn, maar er ontbreekt steeds tijd en ruimte om dit te benutten.
- Beleid maken is een zaak van politiek niveau evenals van het ambtelijk niveau. Op dat vlak is een gestructureerd overleg tussen beide geledingen nodig. Naast periodiek gestructureerd overleg tussen clusterverantwoordelijke, diensthoofden en schepen is er nood aan een regelmatig strategisch beleidsoverleg tussen leden van het MT, schepencollege en de cel beleid en strategie. Zowel in de plannings-, uitvoerings- als evaluatiefase van de meerjarenplanning vormen voorwerp van bespreking binnen dit overleg.
- Er moet ruimte gecreëerd worden om meer aan innovatie te werken en begonnen innovatieprojecten af te kunnen werken. Dosering van de innovatieprojecten is nodig. Het volume van de innovatieprojecten moet in overeenstemming zijn met de draagkracht van de organisatie.
- We starten een optimalisatietraject dienstverlening met het oog op het bepalen van een organisatie breed dienstverleningsconcept en de uitbouw van een uniek loket
- Digitale evoluties en veranderingen dienen van nabij opgevolgd te worden. De keuze voor een digitale innovatie is steeds gebaseerd op een kosten- baten- en impactanalyse.



Interne analyse :

4 Communicatie en reputatie

● Zwakke punten

- De interne communicatie kan beter - meer inzetten (middelen en personeel) op een (gezamenlijk) intranet en dit actueel houden. Interne communicatie moet verankerd worden, moet een reguliere taak zijn en niet als een taak tussendoor.
- Externe profilering als geheel ontbreekt.
- De materie van onze cluster is zeer complex - het is niet steeds makkelijk om dit in verstaanbare taal over te brengen naar burgers.
- Toegankelijkheid tot bepaalde mappen is beperkt omwille van controle
- Diensten steken meer tijd in externe communicatie dan vroeger, door verandering van werkwijzen.
- Geen computerprogramma's om zelf de vormgeving goed te kunnen doen.
- 'Interne communicatie kan beter.
- We doen heel veel (goede dingen)+, maar doen weinig aan 'marketing', of we pakken daar niet echt mee uit.
- De aanwezige communicatiekanalen zouden beter benut kunnen worden door de klanten.



Interne analyse :

4 Communicatie en reputatie

+ Sterke punten

- Wij maken op gezette tijdstippen een profiel van de belangrijkste klantengroepen op
- Wij wenden alle mogelijke media aan om info te verspreiden en te verkrijgen
- Wij proberen een zo ruim mogelijk netwerk van partners en contacten op te bouwen
- Wij stellen onze communicatie voortdurend in vraag, er worden verbeteracties uit afgeleid
- De cliënt kan bij ons altijd terecht, desnoods verwijzen wij door of bieden wij hem een alternatief
- Er wordt meer gebruik gemaakt van infomarkten om mensen te informeren - dit werkt goed. Er wordt getracht zeer kort op de bal te spelen om de burger te informeren.
- We hebben binnen onze gemeente heel veel troeven om uit te pakken en ons imago op te krikken.
- Klant staat centraal! Sterke klantgerichtheid!
- Communicatie is onze corebusiness.
- Indien mogelijk betrekken we de doelgroep van onze cluster bij onze activiteiten
- Alle diensten zijn zeer herkenbaar door uniforme profilering
- De cliënt kan bij ons altijd terecht, desnoods verwijzen wij door of bieden wij hem een alternatief
- De medewerkers zijn op de hoogte van de relevante en actuele info binnen de organisatie
- Eindresultaten van onze cluster zijn zeer duidelijk / zichtbaar.
- Cultuur: heeft een eigen vormgever.
- De cliënt kan bij ons altijd terecht, desnoods verwijzen wij door of bieden wij hem een alternatief
- Sterke inzet op externe samenwerking, waardoor we ook het sociaal huis meer bekend maken.
- Cliëntgerichte werking staat centraal, ook ondersteunende diensten denken en werken hieraan mee.



Interne analyse :

4 Communicatie en reputatie

- In enkele diensten zelfs jaarlijkse bevraging tevredenheid.
- Huisstijl, met aanpassing aan specifieke deelwerkingen waar nodig.
- Via jaarlijkse analyse in activiteitenverslag hebben we zicht op het profiel van onze klanten, waarbij we rekening houden met onze werking. Gaan ook op zoek naar nieuwe cliëntengroepen door in gesprek te gaan met partners, bijvoorbeeld met betrekking tot allochtonen of ouderen of kans armoede verenigingen,...
- Er zijn voldoende communicatiekanalen aanwezig.
- De klantgerichtheid is groot.



Interne analyse :

4 Communicatie en reputatie

➤ Aanbevelingen

- Profilering gemeente als geheel naar buiten moet beter.
- Imago-building van onze organisatie is nodig - ook hiervoor is ruimte nodig.. Succesverhalen moeten meer benadrukt worden dit geldt zowel voor interne als externe realisaties; Werken aan betere herkenbaarheid. De externe communicatie over het gemeentelijke aanbod uniform maken. De gemeente moet zich presenteren als één product (imagovorming). Citymarketing uitbouwen
- Er kan soms vroeger in een proces gecommuniceerd worden naar andere diensten die in een latere fase ook betrokken zullen worden. Soms gebeurt het nu dat diensten voor een voldongen feit staan.
- Er moeten methodieken komen om participatief te kunnen werken. Inhoudelijk nadenken over het concept "participatie" en methodieken voor en vormen van participatie ontwikkelen. Verdere rolbepaling van advies- en beheersorganen, raden en belangengroeperingen binnen het "participatieconcept".
- Participatie = inspraak over het beleid in begin van de legislatuur; beter niet op niveau van projecten ?
- Visie rond huisstijl ontwikkelen.
- Potentieel rond sociale media benutten.
- Eén dienst om vormgeving ook te doen.
- Systematische interne communicatie. Interne communicatie van mens en middelen voorzien en structureel verankeren



Interne analyse :

5 Kwaliteit en organisatiebeheersing

● Zwakke punten

- De uitgewerkte systematiek wordt niet steeds vertaald in concrete actiepunten.
- Door gebrek aan personeel en interne mobiliteit, schuift personeel soms door wat als gevolg heeft dat er projecten soms stil vallen
- Gedragen tools ontbreken voor een aantal zaken (opvolging meldingen, ...)
- De risico's binnen de organisatie zijn eenmalig in kaart gebracht, maar worden niet systematisch opgevolgd en geactualiseerd.
- Toerisme: afstand tussen toeristisch onthaal en domein Bovy en infrastructuur domein Bovy.
- Buitenschoolse kinderopvang: opvang locaties boekt en bolderberg.
- Investerings gebeuren vaak met een te krap geraamd budget of budgetten worden geschrapt.
- Opvolging problemen gebouw ligt vaak bij eigen personeel. ?
- Gebouwen mogen pas opgeleverd worden als alles in orde is.
- Vele uitdagingen op vlak van dienstverlening; de verwachtingen op vlak van dienstverlening liggen steeds hoger en hoger, en daarop zullen we moeten inspelen, bijvoorbeeld meer flexibele werking van bepaalde thuiszorgdiensten, meer outreachende aanpak van kansarme gezinnen, meer intensievere trajecten van mensen met leefloon,...
- Er is geen back-up voor de onderwijscoördinatie in de dienst personeel



Interne analyse :

5 Kwaliteit en organisatiebeheersing

+ Sterke punten

- De cliënten hebben absoluut recht op een goede service ('value for money')
- We registeren alle klachten en behandelen ze binnen een redelijke termijn
- We hebben een systematiek van organisatiebeheersing uitgewerkt.
- Op dienstniveau wordt er gewerkt aan kwaliteitszorg en dienstverlening door het opstellen van procedures en draaiboeken.
- Dankzij audits (Audit Vlaanderen) krijgen we verbeterpunten aangereikt - er zijn hierdoor reeds processen bekeken en verbeterd.
- Draaiboeken bij bevolking en communicatie.
- Secure opvolging klachten en meldingen.
- De dienstverlening voorziet goed in de huidige en toekomstige noden van de cliënten (komende 6 jaar)
- We hebben een gemeenschappelijke deontologische code die gedragen is door de organisatie
- Cultuur: nieuwe infrastructuur CC
- Buitenschoolse kinderopvang: infrastructuur locaties Zolder en Heusden



Interne analyse :

5 Kwaliteit en organisatiebeheersing

- Organisatiebeheersing wordt centraal (strategisch) aangestuurd en is gedragen binnen de organisatie
- We hebben een gemeenschappelijke deontologische code die gedragen is door de organisatie
- In het verleden ingezet op het ESF-kwaliteitslabel. Nu samenwerking met Audio in het kader van organisatiebeheersing: enerzijds helikopter-audit, nadien detail-audits van meest risicovolle werkingen, hetgeen ook effectief tot verbeteringen leidt.
- Risico's kunnen genomen worden, mits randvoorwaarden voldaan worden.
- De cliënten hebben absoluut recht op een goede service ('value for money')
- We registeren alle klachten en behandelen ze binnen een redelijke termijn
- Procedures worden uitgeschreven, zodat er continuïteit van de dienstverlening mogelijk is zelfs als er maar één persoon aanwezig is.



Interne analyse :

5 Kwaliteit en organisatiebeheersing

➤ Aanbevelingen

- We pikken organisatiebeheersing opnieuw op - dit is stilgevallen door interne mobiliteit. Organisatiebeheersing wordt centraal (strategisch) aangestuurd en is gedragen binnen de organisatie. We kiezen voor één centraal systeem van organisatiebeheersing voor de gehele organisatie waarbij aanbevelingen van audit-Vlaanderen uit de globale en specifieke auditrapporten worden geïmplementeerd en opgevolgd.
- Systematische kwaliteitscontrole is nodig, zonder dat het versmachtend werkt voor onze organisatie.
- We introduceren het lean denken en -werken. Hiertoe starten we leantrajecten op vanuit het klantenperspectief met het oog op het vermijden van verspillingen en het leveren van diensten die waarde voor de klant, cliënt, burger toevoegen.
- Deontologische code moet geactualiseerd worden en meer zichtbaar worden naar de medewerkers.
- De deontologische code mag nog eens opgefrist worden bij het personeel.
- Meer structurele aandacht voor klantentevredenheid: onderzoek/bevraging doen (inbouwen qua tijd!).
- Infrastructuur herbekijken voor de toekomstige werking! (KCC, sociaal huis,...)
- Visie en opvolging van gemeentelijk patrimonium.



Interne analyse :

6 Personeel en organisatie

● Zwakke punten

- Het evaluatie-systeem kan best herbekeken worden, aandacht voor competenties, waardevoller maken als instrument.
- Voor een aantal functies is het soms moeilijk een invulling te vinden door krapte op de arbeidsmarkt aan kwaliteitsvolle kandidaten.
- De gemeente heeft geen ziekteverzuimbeleid.
- Groot ziekteverzuim. Geeft stress bij andere medewerkers.
- Sterke personeelsbesparing van de voorbije jaren weegt zwaar door. Taken worden niet uitgevoerd of dossiers blijven te lang liggen.
- Overuren worden niet aangemoedigd maar zijn vaak een noodzaak om dossiers op tijd afgewerkt te krijgen (wettelijke termijnen te respecteren)
- Veel uitstroom door oa pensioneringen, nood aan kennisborging - De toenemende specialisatie voor onder meer voor technische functies bemoeilijkt de vervanging.
- De organisatie heeft in nog te beperkte mate oog voor competenties. Competenties zijn benoemd, maar kunnen niet worden gewogen.
- De werking van de operationele diensten staat onder druk en komt structureel in het gedrang door verzuim.
- Er moet korter op de bal kunnen gespeeld worden, vervangingen en aanwervingen zouden vlotter moeten kunnen.
- Hiaten opleidingsaanbod.
- Systemen bepalen de werking.
- Examenprocedures.
- Imago als werkgever is goed, denken we, en daarop zal nog meer ingezet moeten worden om voldoende instroom van nieuw personeel te kunnen garanderen. Meer inzetten op imago van aantrekkelijke werkgever+



Interne analyse :

6 Personeel en organisatie

- Onderscheid in verloning tussen verzorgenden die hetzelfde werk doen: afhankelijk van brevet/diploma worden ze ingeschaald in D- of C-niveau.
- Onregelmatige prestaties (vb in gezinszorg) worden meer en meer noodzakelijk, om aan de vraag te kunnen voldoen, maar RPR is hierop onvoldoende aangepast; wenselijk te onderzoeken of vb. 6-dagenweek relevant is, compensaties herbekijken,...
- De back-ups door de te krappe personeelsinvulling (o.m. personeel-onderwijs).
- De opleidingsmogelijkheden zouden beter planmatig aangepakt kunnen worden met het oog op talentontwikkeling en competentie management.



Interne analyse :

6 Personeel en organisatie

+ Sterke punten

- Medewerkers hebben een functieomschrijving, functioneringsgesprekken en evaluatiegesprekken
- Het OCMW heeft een ziekteverzuimbeleid.
- Bij het OCMW gebeuren de evaluaties op vlak van competenties.
- Administratief is de personeelsdienst sterk georganiseerd.
- Er wordt proactief gezocht naar opleiding die een meerwaarde biedt voor de organisatie/medewerkers
- De resultaten van onze periodieke tevredenheidsbevragingen worden verwerkt in actieplannen
- 'We hebben collegiale teams.
- Medewerkers nemen veel meer verantwoordelijkheid dan ze volgens hun functie moeten.
- Er wordt proactief gezocht naar opleiding die een meerwaarde biedt voor de organisatie/medewerkers
- 'Voor een goede dienstverlening is flexibiliteit van inzet van personeel belangrijk; enerzijds is dit ondervangen in onze werktijdenregeling (ook met glijtijd), anderzijds door goede ondersteuning vanuit personeelsdienst.
- We hebben zicht op de prestaties van onze medewerkers (vb hoeveel huisbezoeken, hoeveel dossiers,...) en we volgen dit ook op met oog op bijstellingen.
- Klein samenhangende clusters/teams met zeer sterke verantwoordelijkheidszin naar organisatie en collega's.



Interne analyse :

6 Personeel en organisatie

➤ Aanbevelingen

- We werken vanuit onze organisatieprincipes. Deze vertalen we naar concrete gedragingen, houdingen en attitudes. Zij vormen de waarden van waaruit we werken. We werken aan een cultuur waarin deze organisatieprincipes leidend en richtinggevend zijn.
- Personeelstevredenheid wordt gepeild via psycho sociale risico-analyse; waarvan de verbeterpunten geïmplementeerd worden . Systematische opvolging en regelmatige herbevestigingen zijn inherent aan de gehanteerde methodieken.
- Het HR-beleid moet verder ontwikkeld worden (competenties, evaluaties, talentgesprekken, thuiswerk, woon-werk balans/flexibiliteit werkuren, selecties en aanwervingen, ...).
- Korter op de bal spelen bij (langdurige) afwezigheden.
- Evaluatie- en functioneringsmethodiek: dringend aan modernisering toe, duidelijke resultaatsverbintenissen, werkverdeling, opvolging en bijsturing vertrekkend vanuit planningsgesprekken.
- Back-ups formaliseren en uitbreiden, werken met tandemfuncties gekoppeld aan geformaliseerde procedures.
- Een personeelsbehoeftestudie gebaseerd op een duidelijk kerntakendebat (tegen welk kwaliteitsniveau willen we welke gemeentelijke taken met de beschikbare middelen en noden uitvoeren?)
- Proactief opleidingsaanbod in functie van toekomstige competenties.
- Loonschalen overeenstemmen met verantwoordelijkheid.
- Differentiatie moet kunnen gemaakt worden, systeem moet zich aanpassen aan de werking van de dienst, niet andersom.
- Mogelijkheid van en voorwaarden tot thuiswerk onderzoeken met het oog op het invoeren ervan.
- Elektrische fietsen voor personeel voorzien samen met voldoende laadpunten.
- Examenprocedures grondig herzien, eventueel in samenwerking met andere gemeentes.



Interne analyse :

6 Personeel en organisatie

➤ Aanbevelingen

- Projectmatig werken is voor verbetering vatbaar. Het feit dat de tijdsbesteding nodig om te werken aan een project onvoldoende ingeschat wordt, maakt het moeilijk om projecten tot een goed einde te brengen (ofwel vallen ze stil ofwel realiseren we ze niet binnen de opgezette tijd en middelen). Vandaar dat we projectmatig werken invoeren met de uitwerking van standaardformulieren. De principes van projectmatig werken vertalen we naar een werkbare vorm voor Heusden-Zolder
- De neiging om te veel projecten of deelfacetten ervan zelf nog op ons te nemen, terwijl er andere mogelijkheden extern zijn, leidt vaak tot frustraties.



Interne analyse :

7 Samenwerking en netwerken

● Zwakke punten

- Er wordt vanuit Vlaanderen / op Vlaams niveau heel vaak gekeken naar de lokale besturen of regionaal niveau om taken uit te voeren of tegemoet te komen aan verwachtingen.
- Samenwerking binnen cluster is ok; minder met andere clusters.
- Moeten vaak overtuigen dat een bovenlokaal netwerk belangrijk is.



Interne analyse :

7 Samenwerking en netwerken

+ Sterke punten

- We werken formeel samen met andere organisaties indien dit nuttig is (inhoudelijk sterk)
- Wij weten wie welke diensten aanbiedt en richten onze dienstverlening ook daarop
- Wij weten waar iedereen goed in is en stellen een team samen met mensen uit de hele organisatie
- Er zijn doelstellingen op organisatieniveau waar verschillende diensten toe bijdragen
- Op vlak van netwerking zijn we al heel actief.
- Er is een cultuur van samenwerking, we betrekken elkaar zoveel mogelijk. Er is vertrouwen tussen de vele partners.
- We werken altijd samen (formeel) indien dit nuttig is
- Projecten worden gezamenlijk opgestart en uitgevoerd
- We werken formeel samen met andere organisaties indien dit nuttig is (inhoudelijk sterk)
- Wij werken steeds met externe partners binnen een project als dit een verrijking kan zijn
- Wij weten waar iedereen goed in is en stellen een team samen met mensen uit de hele organisatie
- De projecten binnen en buiten de organisatie worden in functie van 'synergie' afgestemd en gepland
- Sterke wil tot samenwerking, zowel intern als extern.
- Gaan zelf proactief op zoek naar partners, ook buiten de gemeente.



Interne analyse :

7 Samenwerking en netwerken

- We zijn goed in netwerking.
- We werken altijd samen (formeel) indien dit nuttig is
- Projecten worden gezamenlijk opgestart en uitgevoerd
- We werken formeel samen met andere organisaties indien dit nuttig is (inhoudelijk sterk)
- Wij weten wie welke diensten aanbiedt en richten onze dienstverlening ook daarop
- Wij werken steeds met externe partners binnen een project als dit een verrijking kan zijn
- Er zijn doelstellingen op organisatieniveau waar verschillende diensten toe bijdragen
- Sterke samenwerking met externe partners en andere OCMW's, is ook noodzakelijk en wordt verwacht vanuit hogere overheden.
- Intern spelen operationele en ondersteunende diensten goed op elkaar in, hetgeen ook cruciaal is voor een optimale werking.
- Er is een goede cultuur van samenwerking en netwerking met diverse partners (intern, extern).



Interne analyse :

7 Samenwerking en netwerken

➤ Aanbevelingen

- Er is een totaaloverzicht nodig van de projecten en daarbij een methodiek voor projectmatig werken voor de toekomst.
- Bij projecten werken we al goed samen. Het kan soms beter gestructureerd worden, ook erop letten dat er voor bepaalde mensen geen overdaad aan vergaderingen is doordat ze deel uit maken van verschillende teams; beter van in het begin afbakenen wie wanneer wordt betrokken (op de relevante momenten).
- Projectmatig werken is voor verbetering vatbaar. Het feit dat de tijdsbesteding nodig om te werken aan een project onvoldoende ingeschat wordt, maakt het moeilijk om projecten tot een goed einde te brengen (ofwel vallen ze stil ofwel realiseren we ze niet binnen de opgezette tijd en middelen). Vandaar dat we projectmatig werken invoeren met de uitwerking van standaardformulieren. De principes van projectmatig werken vertalen we naar een werkbare vorm voor Heusden-Zolder
- Voor de aanvang van een project moet dit op vlak van personeel en middelen bekeken worden binnen het geheel van lopende projecten. De projectfiche is daar een middel voor.
- Projecten kunnen beter op elkaar worden afgestemd. Vaak komen er door omstandigheden ad hoc projecten tussen, vaak ook niet opgenomen in de meerjarenplanning, waardoor er dossiers van beslist beleid moeten schuiven.
- Er zijn veel projecten lopende, er worden steeds meer dienst overschrijdend afspraken en afstemmingen gedaan / mensen betrokken - er is echter nood aan een overzicht van lopende projecten en nood aan meer afstemming / rekening houden met timing en draagvlak op niveau van personeel
- Projectmanagement versterken. Zowel door het aanbrengen van kennis als het gebruiken van geschikte tools.



Interne analyse :

7 Samenwerking en netwerken

- Onderlinge samenwerking tussen de clusters kan verbeteren.
- Bovenlokaal, Vlaams, Europees netwerken.
- Inhoudelijk nadenken over het concept "participatie" en vormen van participatie ontwikkelen. Verdere rolbepaling van advies- en beheersorganen, raden en belangengroeperingen binnen het "participatieconcept".
- Participatie = inspraak over het beleid in begin van de legislatuur; beter niet op niveau van projecten ?

Externe analyse



Externe analyse : Missie en visie

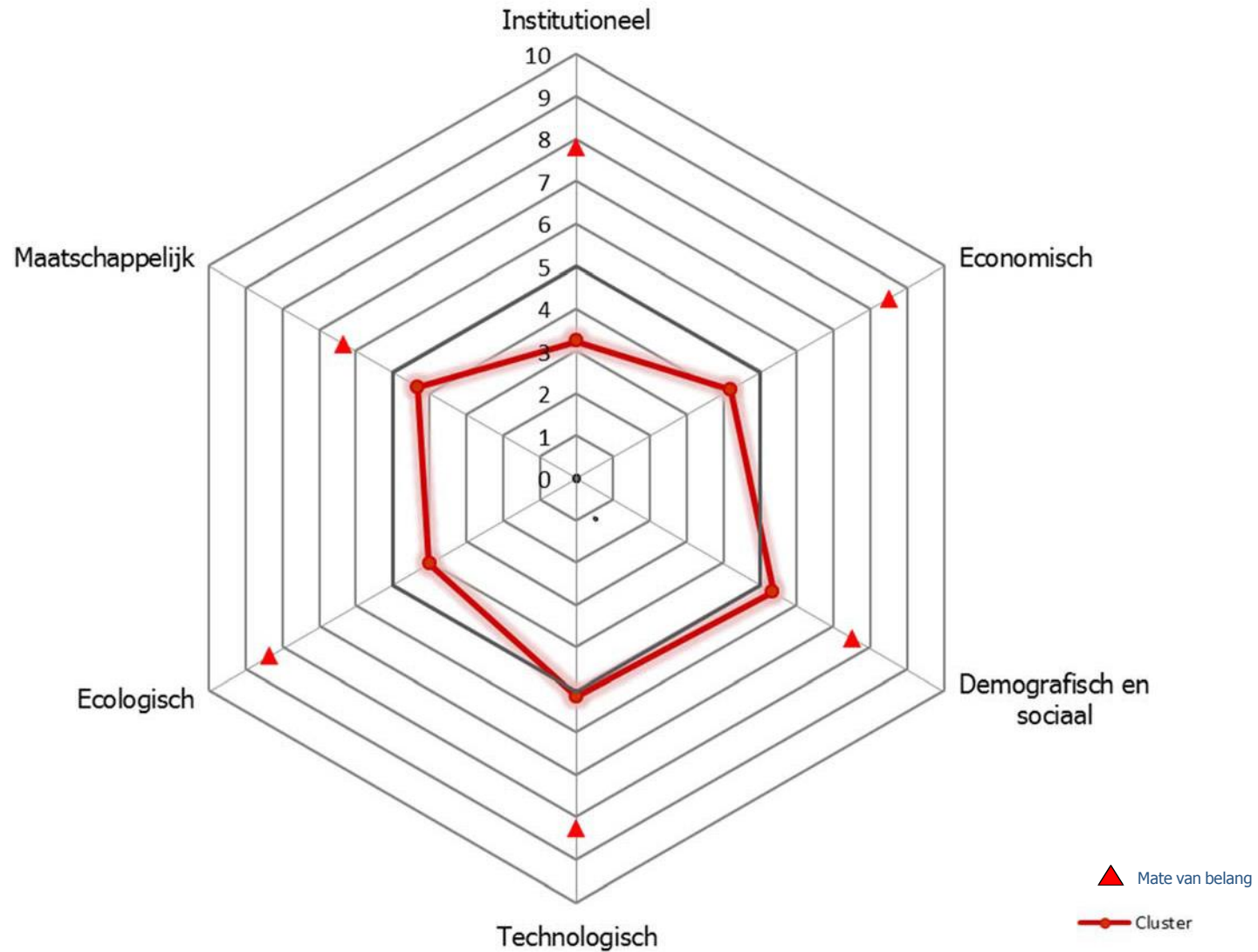
Missie:

- Heusden-Zolder heeft als boeiende en groeiende gemeente doorheen de jaren laten proeven waarin ze goed is. Hoog tijd om te laten zien wat we nog meer in onze mars hebben. Met oude en nieuwe partners gaan we, als eengemaakt lokaal bestuur, samen aan de slag om alle uitdagingen het hoofd te bieden. De honger naar betere en meer efficiënte dienstverlening moet aanwezig zijn én blijven. Het houdt ons scherp en klaar voor de toekomst. We streven naar dienstverlening op maat, maar bovenal toegankelijk voor ALLE inwoners, zodat iedereen erbij kan horen.

Visie:

- Heusden-Zolder is een verfrissende en pittige cocktail. We zijn een groene gemeente, hebben een sterke band met ons mijnverleden en huizen een brede waaier aan verschillende nationaliteiten. Met deze troeven zetten we onszelf op de kaart. Het doel van onze teams is te zorgen voor een uitstekende dienstverlening, het welzijn voor iedereen te maximaliseren, de lokale economie te stimuleren en nieuwe inwoners aan te trekken. Onze inwoners verdienen een warme thuis, een veilige omgeving en goede sociale, culturele en recreatieve voorzieningen, die ook gesmaakt worden door onze bezoekers. Een motiverende werkomgeving biedt de garantie op optimale resultaten.
Samen met onze medewerkers, inwoners, verenigingen en het bedrijfsleven blijven we werken aan een dynamisch Heusden-Zolder waar dialoog, respect, samenwerking en verantwoordelijkheid centraal staan.

✓ Externe analyse : Positionering





Externe analyse :

1 Institutioneel

Het decreet lokaal bestuur leidt tot integratie van twee organisaties met alle gevolgen van dien (nieuw organigram, huisvesting, HR-beleid, nieuwe visie op dienstverlening...). Dit heeft een grote impact op de dagdagelijkse werking en werklust.

De komende jaren zal dit een grote werklust blijven, naast de reguliere werking, om dit tot een goed 'einde' te brengen.

Ook op vlak van huisvesting (wat samenhangt met de nieuwe visie van dienstverlening en klantenconcept) moet er nog duidelijkheid komen.

Het invoeren van een GAS-reglement zal nog heel wat werklust met zich meebrengen.

Het decreet lokaal sociaal beleid

Het ontwerpdecreet BKO - dit zal onder andere invloed hebben op de huisvesting, op de keuzes die we moeten maken in het ruimer aanbod van kinderopvang. Dit is nog niet beslist / duidelijk.

Opportunities:

Integratie is een opportuniteit om dienstverlening te optimaliseren, HR-beleid te herzien, ...

Bedreigingen:

Vele middelen zijn opgenomen in het gemeentefonds (bijv. de middelen voor kinderarmoede) maar zijn niet meer 'geormerkt'. Uitdaging om de middelen toch nog aan dergelijke domeinen toe te wijzen.



Externe analyse :

1 Institutioneel

Aanbevelingen:

- Als MT de "niet-geormerkte" middelen ook bewaken. Het is niet omdat de rechtstreekse middelen weg vallen en worden opgenomen in het geheel, dat de eraan gekoppelde taken moeten verdwijnen doordat ze geen middelen meer krijgen.
- Verder inzetten op integratie gemeente – OCMW. Om het integratietraject tot een goed einde te brengen, zal er nog jarenlang nood zijn aan ruimte en middelen hiervoor.



Externe analyse :

2 Economisch

De toenemende vergrijzing van onze bevolking alsook van ons personeel zorgt dat we minder personenbelasting hebben, minder inkomsten, meer responsabiliseringsbijdrage, ...

Het bevolkingsaantal in onze gemeente blijft toenemen, we blijven echter ook met een groot aandeel armere bevolking. Er is een groot aandeel van de bevolking ook van vreemde origine. Dit heeft invloed op onze werking, ons aanbod, de vraag naar hulp, ...

Gezien onze bevolkingssamenstelling is er minder tewerkstelling, minder inkomsten, meer armoede, meer trajectbegeleiding, ... Ons type bevolking is gevoeliger voor een economische stagnering of groeivertraging dan in sommige andere gemeenten (niet alleen financieel, maar ook op vlak van mentaal welzijn).

Aanbevelingen:

- Pro-actiever inzetten op het toegankelijker maken van diensten.



Externe analyse :

3 Demografisch

Vergrijzing van de bevolking

pensioenlasten nemen toe; door de vergrijzing krijg je veel minder inkomsten uit personenbelasting, meer investeringen in de zorg, uitkeringen nemen toe, ...

sterke aantrek van vreemde culturen (1 op 3) - zie ook gevolgen bij 'Economisch' - we hebben er aandacht voor maar vaak geen impact op

Vergrijzing van ons personeel - inzetten op kennisborging, kennis in de organisatie houden - opportuniteit om te vernieuwen. Inzetten op HR-beleid.

Evolutie naar meer éénoudergezinnen - invloed over de hele organisatie

Onze klanten worden assertiever, hebben hogere verwachtingen, verwacht dat het lokaal bestuur het oplost, men legt de verantwoordelijkheid bij het lokaal bestuur / de persoon aan het loket; er is minder hogere overheid maar de verwachtingen lokaal worden steeds hoger.

Taken die door de hogere overheid worden doorgeschoven naar de lokale besturen, brengen vaak werk met zich mee. Bijv. naamswijzigingen - dit gebeurt nu bij het lokaal bestuur, is (nog) gratis, brengt veel extra werk met zich mee (alle aktes moeten aangepast worden), is een 'luxe-aanbod', gaat ten koste van andere taken.

Ons bevolkingsaantal neemt toe - dit heeft een weerslag op alle diensten.

Bedreigingen:

Door de sterke aantrek van vreemde culturen is er een sterke (en stijgende) werklast in de meeste clusters binnen de organisatie.



Externe analyse :

4 Technologisch

Opportunities:

Er wordt meer en meer ingezet op smart-cities (gebruik van ANPR-camera's voor databeheer, S-Lim, ...). Dit zijn opportuniteiten die mogelijkheden bieden, maar op vlak van personeel een bedreiging door de werklust die dat met zich meebrengt.

Ten opzicht van de privé hinken we als lokaal bestuur (net als de anderen) achterop - nog veel op papier. Anderzijds evolueert de technologie heel snel, en moet er weloverwogen bekeken worden waar we in mee gaan.

Alles automatiseert meer en meer (e-notulen, e-loket, overheidsopdrachten, ...) - we moeten hier in mee maar dit vraagt tijd, personeel en middelen. Dit geeft uiteindelijk een efficiëntiewinst, maar betekent meestal niet dat er minder personeel voor nodig is (alles wordt ook sneller verwacht).

Bedreigingen:

E-governement betekent niet dat er minder personeel nodig is.

Aanbevelingen:



Technologische mogelijkheden evolueren heel snel. Vaak beter om even de kat uit de boom te kijken en niet dadelijk in te zetten op het allernieuwste. We zijn te klein om zelf te ontwikkelen. Als we in de pioniersfase zitten, krijgen we de kosten en kinderziekten er ook bij. Beter wachten op het 'juiste moment' om op de trein te springen.



Externe analyse :

5 Ecologisch

Burgemeestersconvenant

Europese kaderrichtlijn water, ...

Aandacht hebben bij nieuwbouw voor het ecologische, energieuze, duurzaamheid (elektrische fietsen voor het personeel)... - voorbeeldfunctie

Opportunities:

Meer aandacht voor het milieu en duurzaamheid

Duurzame verplaatsingen met elektrische fietsen tussen het gemeentelijk patrimonium,

Inzetten op blauwgroene dooradering, ...



Externe analyse :

6 Maatschappelijk

De bevolking wordt alsmaar kritischer en mondiger, verwacht meer inspraak, vindt de weg makkelijker naar het lokaal bestuur. Dit vraagt aandacht in de benadering van onder andere communicatie. Mensen zijn minder tevreden, er is meer negativisme, ... door de grote maatschappelijke druk (invloed op het algemeen welzijn).

De evolutie inzake verkeer en mobiliteit brengt met zich mee dat hier meer en meer aandacht voor nodig zal zijn.

Aanbevelingen:

- Inzetten op verkeer en duurzame mobiliteit

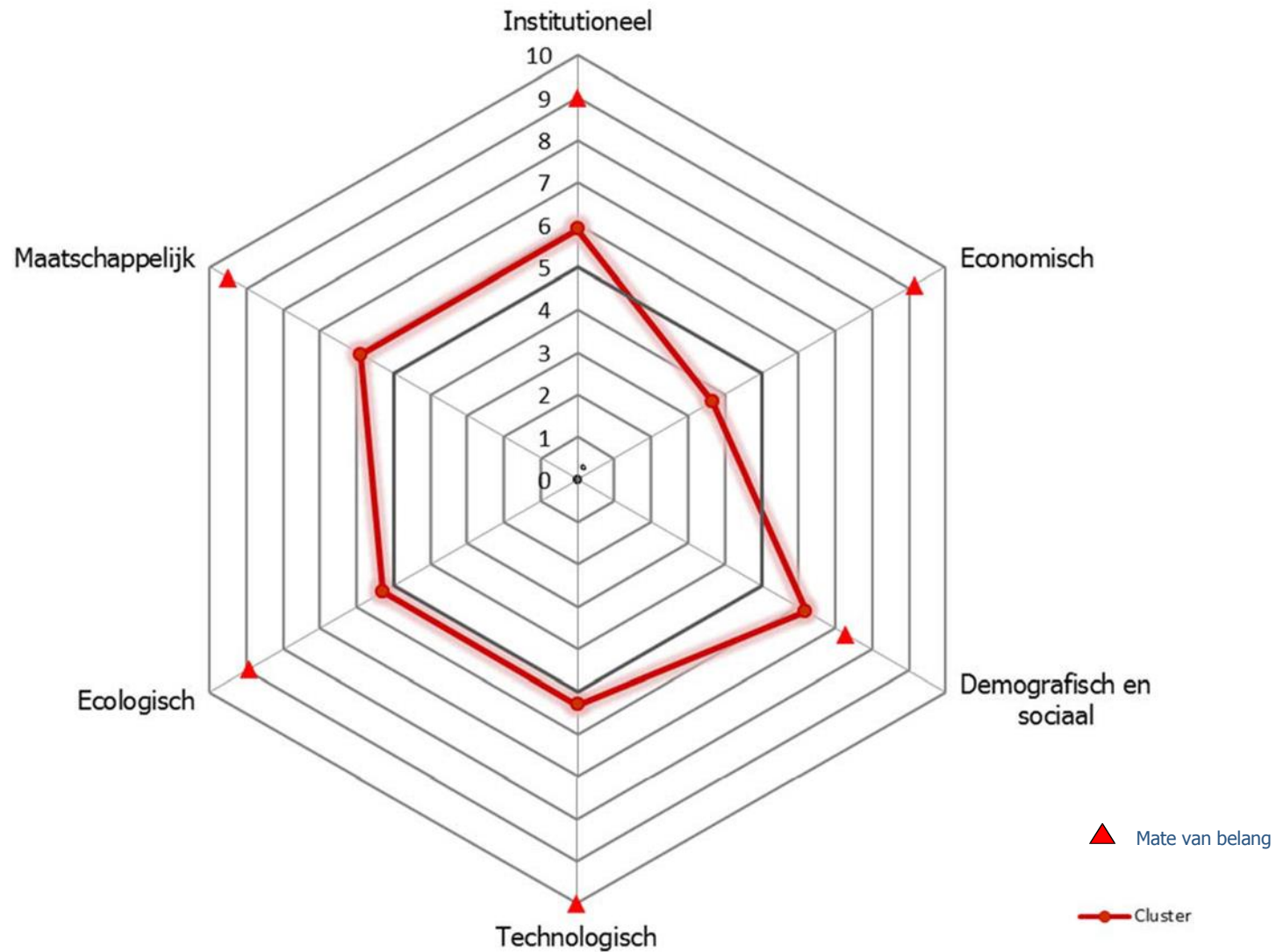


Externe analyse : missie en visie



Externe analyse : langlopende engagementen

✓ Externe analyse : positionering





Externe analyse :

2 Economisch

Bevolking:

- steeds wijzigende vreemdelingenwetgeving en niet altijd duidelijke toepassing in de praktijk
- nieuwe wetgeving op de verschillende deelfacetten (o.a. wijzigende wetgeving huisnummers toekenning,...)
- verplicht te gaan naar de opmaak van een reglement op inschrijvingen in de gemeente - goed te keuren door de gemeenteraad
- identiteitskaarten met vingerafdrukken: meer tijdsintensief aan de loketten

Burgerlijke stand:

- Herschrijving van het burgerlijk wetboek: nieuwe wetgeving, praktijktoepassingen, overheveling van taken naar de gemeentes : o.a. materiële mislag wordt bevoegdheid van de gemeente, randmeldingen worden gewijzigd naar wijzigingsakten, buitenlandse akten moeten naar Belgisch recht worden geakteerd, enz.
- DABS, databank voor akte BS: implementatie en uitvoering: nieuwe manier van werken moet nog geïntroduceerd worden; gevolgen?
- Implementatie e-death
- nieuwe wetstoepassing wijziging voornaam: overheveling materie naar de gemeenten (tijdsintensieve dossiers)



Externe analyse :

2 Economisch

Privacywetgeving en gevolgen (voornamelijk gebruik modelcontracten voor fotobeheer,...)

Decreet lokaal bestuur en toepassingen

Integratie-oefening: uitwerken van een eigentijdse visie op klantencontacten en implementatie ervan in de praktijk

Bedreigingen

Medewerkers zijn vaak niet voldoende onderlegd om de steeds wijzigende wetgeving te "lezen" en op te volgen en de ruimte om hieraan te werken ontbreekt

Steeds ingewikkeldere dossiers (complex qua te volgen wetgeving, internationalisering van de klant, enz.)

Verarming van de bevolking (vraag naar referentieadres stijgt, probleem inschrijvingen in woningen, discussies qua betaling aan de loketten,...)

Aanbevelingen

- Heroriëntering van de beschikbare mensen en middelen (prioriteiten).



Externe analyse :

2 Economisch



Externe analyse :

3 Demografisch en sociaal

Internationalisering van ons publiek: taalbarrières, verschillende wetgevingen toepassen, complexe situaties, meer dossiers qua vreemdelingen en burgerlijke stand.

Assertiviteit (vaak neiging naar de té-variant) van de klant stijgt: discussies aan de loketten, herhaaldelijke vragen om meer uitleg ("shopping"),

Vergrijzing van de bevolking/klanten: onder andere. minder mobiliteit om naar het gemeentehuis te komen; het laten ondertekenen van identiteitskaarten aan huis stijgt. Met de toekomstige nieuwe identiteitskaarten met vingerafdrukken zal dit niet meer gaan.

Stijgende bevolkingsgroei: betekent ook meer producten/taken,... (meer inschrijvingen, meer geboortes, ...)



Externe analyse :

4 Technologisch

Continue aanpassing van de dienstige software

Koppeling van het begraafplaatsenpakket met GIS en daarna ontsluiting via de website

Verdere automatisering e-loket waar mogelijk; tevens rekening houdende met een burgerloket vanuit hogere overheid

Bij uitbouw van een klantencontactcentrum moet alle infrastructuur durven herbekeken worden én moeten er de nodige technische hulpmiddelen voorzien worden. In het verlengde hiervan moet er sowieso infrastructuureel bekeken worden of er geen aanpassingen nodig zijn die integratiebevorderend kunnen werken.

Aangepast pakket om alle meldingen en klachten op te volgen

Verdere uitbouw sociale mediakanalen en inhoud

Opportunities

Efficiëntiewinst

Stilstaan bij processen om te kunnen digitaliseren! (leerproces en leanproces)

Professionalisering

Bedreigingen

Het valse gevoel of idee dat e-government personeelsbesparend zou werken.

Aanbevelingen

- Huidige infrastructuur moet herbekeken worden voor een KlantenContactCenter (KCC) en de integratie in het algemeen



Externe analyse :

5 Ecologisch



Externe analyse :

6 Maatschappelijk

Stijgende assertiviteit bij de klant

Gewijzigde visie op participatie - dorpsraden slechts deeltje van...

Uitwerken van een eigentijdse visie op klantencontacten en implementatie ervan in de praktijk

Welk is het toekomstige begraafplaatsenbeleid? (Concessies?, Opgravingen?,...) Visie?



Externe analyse : missie en visie



Externe analyse : langlopende engagementen

Ruimtelijke ordening, huisvesting en GIS:

- Opmaak RUP

 - RUP Zolder

 - RUP Mijnterrein en Heusden-cité

 - RUP Sportpark Lindeman

 - RUP Rijzillen en Muitenberg

 - LIP De Wijers

Complex project in het kader van de ruimtelijke ordening Noord-Zuidverbinding

Strategisch project Kolenspoor

Realisatie van het Bindend Sociaal Objectief grond- en pandenbeleid (BSO)

Verkavelingen:

- Verkaveling Sint-Jacobushof

- Verkaveling Mortelvelden

Bouwmeestersscan



Externe analyse : langlopende engagementen

Leefomgeving:

De tendens van de Vlaamse overheid om meer in te zetten op de zwakke weggebruiker (STOP-principe) samen met het pesticiden decreet heeft ook invloed op de inrichting van de wegen en bijgevolg op het onderhoud ervan (kleinere materialen).

Beslissing om na te gaan of de werkplaats kan uitbreiden met een garage ter plaatse in de Kapelstraat doordat de verwevenheid met de brandweer er niet meer is en met een nieuwe opslagplaats voor grondoverschotten.

Burgemeestersconvenant-klimaatplan-bomenplan

Aanpak zwerfvuil/sluisstorten. De rest van het afvalbeleid is uitbesteed aan Limburg.net.

Patrimonium

Basisschool Beekbeemden:

- schoolgebouw en sportzaal, omgevingsaanleg park en parking
- afbraak oude gebouw in Beekbeemdenhof (zie subsidies ontharding) en herbestemming terreinen

Sporthal Zolder: afbraak

Woutershof: herbestemming via opmaak van een OE-beheerplan

Huis van het Kind: verbouwing en uitbreiding van het Rode Kruisgebouw

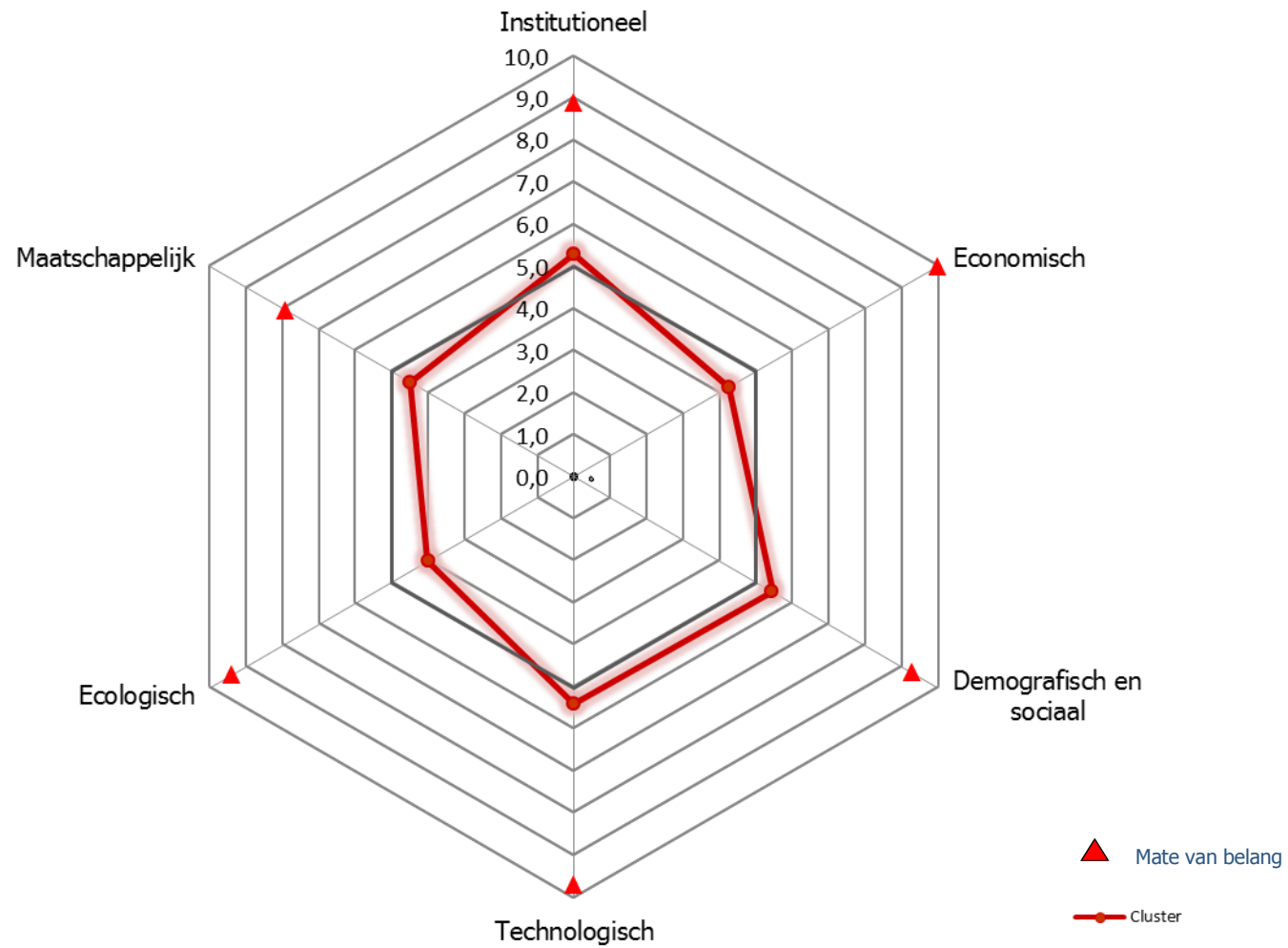


Externe analyse : langlopende engagementen

Site Vrijheid Zolder:	aanleg kunstgrasveld en bouwen van nieuwe kleedkamers
Jeugdlokalen Boekt:	uitbreiding
De Schacht:	restauratie – huisvesting VDAB en erfgoedwandeling
Domein Bovy:	• bistro – keuken en sanitair • herenhuis – (in uitvoering)
Het Heem:	vervaning HVAC
DV –	bar piqueur
Rioleringsprojecten:	vele lopende of in opstartfase
Wegeniswerken:	bestrijkingen, ...
Trage Wegen	
Fietspaden, ...	



Externe analyse : positionering





Externe analyse :

1 Institutioneel

In het nieuwe BVR over het **lokaal woonbeleid** zijn de verplichte activiteiten sterk uitgebreid en verzwaard. Een aantal van de vroegere aanvullende activiteiten zijn nu verplicht. Er is meer Vlaamse subsidie maar onvoldoende om de verzwarende van het pakket op te vangen. Om de verplichte activiteiten met de huidige personeelsbezetting blijvend te kunnen uitvoeren is een verlenging van de IGS rond wonen noodzakelijk met een verhoging van de personeelsinzet bij de IGS van 1,38 naar 1,81 VTE). De mate waarin we voorbereid zijn op deze gewijzigde wetgeving hangt sterk samen met de beslissing die de gemeenteraad zal nemen in juni. Indien het IGS rond wonen niet wordt verlengd kunnen deze verplichte activiteiten enkel uitgevoerd worden indien intern 2 extra personeelsleden worden aangeworven en de nodige opleidingen hebben gekregen. Voor de opsomming van de verschillende verplichte activiteiten en de concrete invulling ervan wordt verwezen naar het BVR en het projectplan Woonfocus.

Invoering van de **digitale woningpas** door Vlaanderen. In de woningpas wordt alle informatie die over de woning bestaat verzameld. Vlaanderen maakt hier maximaal gebruik van de bestaande databanken. Een deel van deze databanken wordt beheerd door de gemeentebesturen. Ook bij vragen of het ontbreken van informatie in de woningpas zal de burger zich richten tot het gemeentebestuur.

Digitale Stedenbouwkundige Informatie (DSI). Een volledig, betrouwbaar, continu bijgewerkt, geografisch digitaal overzicht van al de vigerende ruimtelijke verordenende plannen (i.e. gewestplan, APA, BPA, RUP,...) en verordeningen.

Begin 2012 werd een project opgestart door Vlaanderen om katalyserend te werken binnen dit digitaliseringstraject. Het project beoogt het opstellen van een generiek platform voor de digitale uitwisseling van ruimtelijke verordenende plannen (en hun afgeleiden) en ruimtelijke verordeningen, om te komen tot een actueel en volledig overzicht van de ruimtelijke juridische plancontext, en die ook hanteerbaar en raadpleegbaar is via een GIS-omgeving. De gemeentelijke plannen dienen opgeladen te worden door het



Externe analyse :

1 Institutioneel

gemeentebestuur volgens duidelijk technische specificaties. De Vlaamse overheid beoogt dat alle plannen en verordeningen in een periode van 10 jaar zullen worden ingebracht op het DSI platform. Voor nieuwe plannen en verordeningen is het gebruik van DSI reeds verplicht en verloopt de adviesverlening volledig via dit platform. Voor ons gemeentebestuur betekent dit een 250-tal plannen die gedigitaliseerd gaan moeten worden en opgeladen moeten worden.

Afschaffing van het AGB versus de ontwikkeling gemeentelijke verkavelingen en projecten.

Technisch inhoudelijk is onze cluster in staat om deze projecten tot een goed einde te brengen. Er is echter een leemte mbt het afsluiten van overeenkomsten, contracten, onderhandelen met partners, ... naar juridische kennis toe en personeel.

Invoering van een GAS-reglement zal impact hebben op de werking van verschillende diensten, dit naargelang wat zal worden opgenomen (woonkwaliteit, zwerfvuil, parkeren, sluikestorten, ...). De vraag is hoe de taakverdeling zal zijn.

Kaderrichtlijn water verplicht de gemeenten ertoe om het oppervlaktewater te saneren tegen 2027. De ramingen zijn klaar; gaat over zeer veel geld; van zeer groot belang; grote impact op werklust.

Handhaving wordt door de Vlaamse overheid naar de gemeenten doorgeschoven en we worden er ook op aangesproken om deze wettelijke taak uit te voeren. Bij RO zijn we noch op vlak van personeel noch op vlak van kennis voorbereid. Bij milieu is er een gebrek aan personeel.

Blauwgroene dooradering - waterbuffering - duurzaamheid - wapenen tegen klimaatwijziging - zal invloed hebben op het geheel van onze cluster. Zowel op het vlak van personeel als middelen zal dit gevolgen hebben.

Wisselende regelgeving : De voortdurende wijziging op alle domeinen van wetgeving, wat betreft de cluster



Externe analyse :

1 Institutioneel

ruimte heeft een belangrijke impact op elk onderdeel van onze cluster, namelijk. werkdruk, moeilijkheidsgraad en taakstelling. Met de beschikbare middelen en mensen kunnen we niet proactief werken, enkel reactief.

Beleidsbeslissingen met grote organisatorische en financiële impact: verderzetten van verschillende zware financiële investeringsprojecten gaan een zeer grote impact hebben op de beleidsruimte. (Groen hart voor Zolder: bouw van de school en sportzaal, Huis van het kind, buitensporten Vrijheid, Schachtgebouw en Schachtbok, Domein Bovy,...)

Bedreigingen

Verlies van ervaring en kennis door uitstroom van personeel.

Verschuiven van taken door Vlaamse overheid naar de lokale besturen.

Afbouw van subsidies (erfgoed - BTW betoelaging verminderd, sinds 1/1 voor erfgoed nog maar 60% ipv 80%, riolering van 100% naar 75%...).

Aanbevelingen

- Realistisch bekijken van bezetting ten aanzien van de werklust.
- Samen met het gelijkblijvend beleid zijn er veel zaken die vanuit de wetgeving (Vlaamse) op ons af komen. Belang van goede afspraken met de beleidsploeg, mogelijkheid krijgen om dossiers grondig te bekijken (tijd en wettelijke tijds marges).
- Doorlooptijden en uitvoeringstermijnen van dossiers realistisch inschatten (vergunningen, openbaar onderzoek, subsidies, ...).



Externe analyse :

2 Economisch

De werkloosheidsgraad in Heusden-Zolder is hoog en de job ratio binnen onze gemeente is laag. De inwoner van Heusden-Zolder is armer dan de gemiddelde Vlaming.

Door een tekort aan betaalbare woningen en de sterke bevolkingsaangroei in onze gemeente ontstaat er een druk op de woningmarkt waardoor panden met een slechte kwaliteit blijvend verhuurd worden. Dit heeft dan ook gevolgen voor kwaliteitsbewaking (verwaarlozing), het straatbeeld, ... We zien ook een toename in tijdelijke arbeiders/Oost-Europese werknemers die hier hun intrek nemen in woningen met overlast in de omgeving (70-tal woningen in H-Z op dit moment).

Arbeidsmarkt: blijvende schaarse profielen die de organisatie moeilijk kan invullen: technische profielen zowel hoog als laag opgeleid (ingenieur, schrijnwerker, elektricien, HVAC,...). De tarieven die de gemeente hanteert zijn merkkelijk lager dan diegene van gelijkaardige aanbieders van diensten. Ze zijn niet marktconform en niet kostenconform. Een belangrijke ontbrekende factor in de kostprijscalculatie is de verrekening van de personeelskosten. Deze moet overal mee in beeld gebracht worden. Ook van de interne organisaties van de overige diensten die beroep doen op het technisch personeel voor logistieke of technische ondersteuning.

Duurzame lange termijninvesteringen: er wordt systematisch, maar niet proactief gewerkt inzake (door regelgeving opgelegde) duurzame investeringen. Duurzaamheid wordt nog te vaak geschrapt of niet als noodzakelijk gezien door betrokken diensten/klanten en worden daardoor te vaak geschrapt in het voortraject van beleidsbeslissingen. Systematisch toepassen en de nodige middelen voorzien voor zowel investeringen, onderhoud en opvolging is een must.

De onderhouds- en beheerskosten moeten systematisch voorzien worden zie de aanbevelingen uit de betreffende sector. Bovendien neemt de levensduur van technische installaties af waardoor ook hiermee meer rekening moet gehouden worden op niveau van investerings- en exploitatiekosten.



Externe analyse :

2 Economisch

Opportunities

Cohousing zou een antwoord kunnen bieden voor gezinnen die het financieel moeilijker hebben.

Bedreigingen

Ten gevolge van het nieuw decreet lokaal bestuur en de integratie: de onwetendheid over wat er aan OCMW-patrimonium zal worden overgedragen aan de cluster Ruimte en de staat van dit patrimonium.

Door de toenemende bevolkingsdruk zien we ook meer en meer hangjongeren met mogelijke gevolgen als schade aan openbaar domein, nood aan camerabewaking, meer zwerfvuil, ...

Aanbevelingen

- Van in het begin bij grotere projecten rekening houden met toekomstige onderhouds- en investeringskosten.
- Wenselijk om een nieuw reglement rond kamerwoningen in te voeren en zones af te bakenen waar deze kunnen komen



Externe analyse :

3 Demografisch en sociaal

Onze gemeente kent een toenemende vergrijzing (grijze druk). Daarnaast zet Vlaanderen meer en meer in op digitalisering - Vlaanderen Digitaal. Op gemeentelijk niveau dienen we deze evolutie te volgen zo ook op het vlak van de omgevingsvergunningen. Het indienen van een omgevingsvergunning wordt voor veel ouderen heel moeilijk net zoals de verder afhandeling van hun vergunning en het raadplegen van de beslissing. Op het vlak van dienstverlening dienen we meer tijd te investeren om deze mensen verder te helpen en de analoge dossiers voor deze groep van mensen te digitaliseren en in te geven in het omgevingsloket van Vlaanderen.

Onze gemeente kent een hoog aantal burgers met etnisch een vreemde afkomst. De herkomst van de klanten en het hoger aantal klanten met zeer specifieke problemen vergt meer inspanningen en maatwerk van de diensten.

De nood aan dienstverlening op maat vergroot, dit om cultuurverschillen zoals de onderhandelingscultuur proactief te kunnen voorzien. Een duidelijk en eenvormig antwoord aan de burger is een noodzaak. Hier wordt onder meer ingezet door centraal informatie over de panden en gronden aan de medewerkers beschikbaar te stellen om het shoppen en pendelen naar het gewenste antwoord bij de dienstverleners tegen te gaan.

Ook in Heusden-Zolder is een trend naar gezinsverdunning waar te nemen en bijhorende nood aan 'kleinere' woningen. Het woonpatrimonium in Heusden-Zolder is echter niet afgestemd op deze gezinsverdunning. De wachtlijsten voor sociale woningen bedraagt op dit ogenblik 7 jaar.

De opleidingsgraad van onze bevolking is laag. Daarnaast zet Vlaanderen meer en meer in op digitalisering - Vlaanderen Digitaal. Op gemeentelijk niveau dienen we deze evolutie te volgen zo ook op het vlak van de omgevingsvergunningen. Het indienen van een omgevingsvergunning wordt voor veel ouderen heel moeilijk net zoals de verder afhandeling van hun vergunning en het raadplegen van de beslissing. Op het vlak van dienstverlening dienen we meer tijd te investeren om deze mensen verder te helpen en de analoge dossiers voor deze groep van mensen te digitaliseren en in te geven in het omgevingsloket van Vlaanderen.



Externe analyse :

3 Demografisch en sociaal

Sterk verouderd personeelsbestand in de gemeentelijke diensten en grote uitstroom van kennis in een kort tijdsbestek. : Noodzaak aan een meer leeftijdsbewust personeelsbeleid. Bij vervanging van een sleutelfunctie (vb. ploegbaas gebouwen) is meer inlooptijd samen met de titulaties nodig.

De nood aan kwalitatieve inrichting en onderhoud van de publieke ruimtes: Pleinen, parken, begraafplaatsen zijn een blijvend aandachtspunt en winnen aan belang door de steeds meer verdichtende omgeving. Op zoek gaan naar mogelijkheden voor buurtengagement

De nood aan toegankelijk openbaar domein. Een aantal oude gemeentelijke gebouwen zijn echter niet of beperkt toegankelijk voor senioren en gehandicapten. Prioriteiten opstellen en een afweging maken aan de hand van lange termijnvisie, brandeisen, beveiliging, inbraak,...



Externe analyse :

4 Technologisch

GIPOD - verdere uitrol binnen de organisatie (is een reguliere / permanente taak) - niet enkel voor Ruimte (inname openbaar domein, wegenwerken,...) maar ook voor de overige clusters voor hun aandeel bij evenementen (deze moeten ook in het systeem worden ingegeven, verplicht sinds 1/1/2019). Ook belangrijk dat dit gebeurt ifv handelaars en bedrijven die automatisch hun hinderpremie krijgen. Het is een makkelijk en efficiënt systeem.

Het uitbreiden/toenemen van grotere en complexere gebouwsystemen (HVAC) zal steeds meer gespecialiseerde technische kennis vereisen van het technisch personeel van de gemeentelijke werkplaats en patrimonium. Ofwel wordt die kennis in huis gehaald ofwel dienen onderhoudscontracten afgesloten en opgevolgd te worden met impact op aanpak permanentie van de werking. Op dit moment zijn we hier onvoldoende op voorbereid: ofwel hebben we voldoende medewerkers met hooggeschoolde technische kennis, ofwel medewerkers die de contracten met externen kunnen opvolgen

De levensduur van de jongere technieken neemt af: ze zullen sneller aan vervanging toe zijn dan de traditionele technieken waardoor een vervangingsprogramma best tijdig wordt opgesteld. We moeten rekening houden met snellere investeringen op niveau van technieken.

Veiligheid /beveiliging van de gemeentelijke gebouwen en openbaar domein (bewaking, sluikstorten, ...): camera 's, toegangscontrole, hekwerken,... Er is niet alleen de installatie ervan, maar er dient afgesproken te worden met politie en betrokken diensten wie instaat voor de opvolging ervan. Vanuit de cluster Ruimte zijn we voorbereid, maar de opvolging door de wettelijk bevoegden is niet OK.

Noodstroom/netstroom: ervaringen leren ons dat de netstroomproblematiek met (on-)regelmaat zal terugkeren... Meer voorzien aan gemeentelijke gebouwen? (CVO heeft door laatste stroomuitval al 3x schade gehad aan dieselmotor)

De uitwisseling van gegevens verloopt meer en meer via geodata (gegevens gekoppeld aan een ruimtelijk



Externe analyse :

4 Technologisch

object). Zowel toepassingen van de Vlaamse overheid als raadpleging van externe bronnen verloopt meer en meer via kaartlagen. Om niet achterop te lopen en om aan onze wettelijke verplichtingen te kunnen voldoen dient de volledige cluster verder in te zetten op het ontsluiten van gegevens via GIS. Het bewustzijn en het gebruik/toepassen moet organisatiebreed bekeken/aangepakt worden.

De dienstverlening van de cluster verloopt meer en meer op een digitale manier. Dit vraagt continue opvolging van hard- en software (up to date houden) door de dienst IT.

Vanuit onze cluster wordt zoveel mogelijk ingespeeld op (digitale) opportuniteiten - vanuit IT is er nog coördinatie nodig.

Op vlak van mobiliteit / verkeer zijn er ook veel evoluties (S-Lim) om veiliger en vlotter verkeer te bekomen (Route2School, flow-check, trajectcontrole, dynamisch verkeersmanagement-systeem) - er zijn immers meer en meer auto's op de weg. Vanuit de dienst mobiliteit zijn er veel opportuniteiten om hier op in te spelen, maar dit vraagt ook personeel.

Opportuniteiten

Hoe sterker we inzetten op technisch beheer (gebruik van GIS en 3P bijv.) waardoor we data verzamelen en inzicht en overzicht krijgen, hoe meer we ons beleid hier ook op kunnen afstemmen.

Bedreigingen

Personeelstekort en behoefte om systematisch budget te voorzien in functie van veranderingen en evoluties op technologisch vlak.

Aanbevelingen

- Investeren in software en hardware en afstemmen op organisatie en klanten, opleiding, externe ondersteuning.



Externe analyse :

5 Ecologisch

Organisatie brede inzet op ecologie en duurzaamheid: er is geen persoon die de trekkersrol op het vlak van duurzaamheid opneemt. Er wordt wel door de betrokken diensten projectmatig onderzocht waar op ingezet kan worden binnen de beschikbare budgetten. Nood aan duidelijk standpunt van het bestuur, doelstelling met daaraan gekoppeld de nodige budgetten. Actieve opvolging energieboekhouding door zowel technici als de bouwverantwoordelijke binnen de beleidsdomeinen.

De klimaatverandering is een feit (stijging van de gemiddelde temperatuur in elk seizoen, stijging van het aantal tropische dagen, hitte-eiland effecten, significant stijgende trend van de hoeveelheid 'extreme neerslag'. De gemeente ondertekende daarom het Burgemeestersconvenant voor klimaat en energie 2030.

Daarmee engageert de gemeente zich om werk te maken van een ambitieus klimaatbeleid gericht op de beperking van en aanpassing aan klimaatverandering. Het doel is tegen 2030 40% minder broeikasgassen uit te stoten en de gemeente veerkrachtig te maken om de effecten van de klimaatveranderingen op te vangen.

Een succesfactor voor het uitrollen van een ambitieus klimaatbeleid is de integratie van de klimaatdoelstellingen in de verschillende beleidsdomeinen van de gemeente. Klimaat als een algemene beleidsvisie van de gemeente waaraan elk beleidsdomein zijn steentje bijdraagt.

De gemeente heeft ook beslist om werk te maken van de Sustainable Development Goals (SDG) van de Verenigde naties. Deze SDG's zijn eigenlijk een ideale kapstok om het beleid overschrijdend klimaatbeleid aan op te hangen.

De gemeente moet eind 2019 een klimaatplan met acties indienen. Het klimaatplan moet clusteroverschrijdend opgemaakt worden.

Energieprestatienormen - vernieuwen van de EPC 's; zie link Leen nog aanvullen en zie ook covenant of mayors; klimaat- en energiebeleid tegen 2030. Routekaart naar een koolstofarme maatschappij tegen 2050.



Externe analyse :

5 Ecologisch

Asbestproblematiek - wijziging hogere overheid - door te werken naar een actieve afbouw en verwijdering ervan.

Opleiding van medewerkers blijft een belangrijk aandachtspunt - de nodige middelen dienen hiervoor voorzien te worden.

Groenbehoud, -aanleg en -beheer is één van de belangrijkste, zo niet de belangrijkste factor i.v.m. klimaatadaptatie door CO2-opname, het verkoelend effect op de nabije omgeving en de bijdrage tot een betere waterhuishouding. De gemeente zal bijgevolg moeten inzetten op bebossen, vergroening en creëren van natuur en het versterken van het groenblauwe netwerk tot in de kernen van de gemeente.

Zwerfvuil en sluikstorten blijven een doorn in het oog. Ondanks jarenlange sensibiliseringscampagnes en opruiminitiatieven vermindert de hoeveelheid niet. Op zwarte punten worden verplaatsbare camera's ingezet om de daders effectief op te sporen. Het gevoel van straffeloosheid bij sommigen over dumpen van afval willen we kwijt. We voorzien hiervoor de ruimte binnen de betrokken diensten.

Heusden-Zolder is een toplocatie op vlak van wonen (openbaar vervoer) - duidelijk door de 'kanskaarten'. Er wordt verwacht dat er nog veel zal worden ingezet op wonen, verdichting zal nodig zijn (meer inkomsten door belasting), maar dat zal sowieso meer druk zetten op de schaarse open groene ruimte met zich meebrengen. De blauw-groene dooradering (zie ook 5.6) moet meer aandacht krijgen. Bovendien moet budgettair meer rekening gehouden worden met het openbaar domein dat jaarlijks toeneemt ten gevolge van verkavelingen en extra wegen - het onderhoud van het alsmat toenemend openbaar domein brengt immers extra werk met zich mee voor o.m. de werkplaats.



Externe analyse :

5 Ecologisch

Opportunities

We beschikken in onze gemeente nog over open ruimte. Bij verdere ontwikkelingen op vlak van wonen (oa verdichten) moet er prioritair aandacht gaan naar het voorzien van voldoende kwalitatieve groene open ruimte en 'blauw-groene dooradering' om ons hiermee ook te wapenen tegen de toekomst (droogte en wateroverlast).

Bedreigingen

Aanbevelingen

- Duurzaamheid integreren in de dagelijkse werkp praktijk. Voldoende middelen (financieel en personeel) voorzien om de regelgeving op vlak van afvalwater/hemelwater, CO2-reductie, asbest afbouw, groenbeheer proactief te kunnen realiseren.
- Er moet sterk ingezet worden op communicatie, bewustmaking dat de ecologische verantwoordelijkheid door iedereen moet gedragen worden. Veel mensen zijn een bepaalde levensstijl gewoon (generatie die gewoon is dat de overheid alles regelt en doet bijvoorbeeld. ook op vlak van onderhoud openbaar domein) en zijn niet bereid om zelf te investeren (groene tuinen die worden omgevormd naar kiezelvlakten).



Externe analyse :

6 Maatschappelijk

Inspraak: De afstand tussen burger en het lokale beleid is veel korter geworden. De burger wil steeds actiever betrokken worden bij het beleid en de beleidskeuzes. De burger verwacht dat hij mee kan denken, beslissen, hij wil gehoord worden. Hij verwacht 2-richtingscommunicatie (in dialoog met bestuur). "Inspraak zonder inzicht leidt tot uitspraak zonder uitzicht". Burgerparticipatie moet met andere woorden realistisch benaderd worden.

De toenemende mondigheid van de burger heeft een impact op de kwaliteit en de kwantiteit van de dienstverlening. Dit vraagt veel energie en tijd van de medewerkers die niet in andere dossiers kan gestoken worden. De burger verwacht ook meer en meer zijn gelijk te halen.

De burger verwacht van de overheid dat zij problemen oplost (burenruzie, overlast,) en arbitrair gaat handelen.

Vzw's en organisaties (academie, 't Weyerke, ...) hebben steeds minder middelen waardoor ze meer en meer naar het lokaal bestuur komen om bijv. ruimte te kunnen krijgen ifv evenementen (tentoonstellingen, activiteiten, ...). Deze ruimten zijn er echter niet (meer).

Gemeentelijke gebouwen /ruimtes die door verenigingen worden benut (bijv. jeugdlokalen Het Heem, sportlocaties, ...), worden steeds vaker beheerd door jongere mensen die geen kennis, noch tijd hebben om te zorgen voor een degelijk gebouwenbeheer. Hierdoor komt dit ook terug naar de gemeente.

De samenwerking met de politie is in hoofdzaak beperkt tot de wijkdiensten. Aandachtspunten zijn: de tussenkomst voor milieuovertredingen, bouwovertradingen, verkeersovertredingen onder meer bij uitvoering van werken en het verkeersbeleid in het algemeen.



Externe analyse :

6 Maatschappelijk

Aanbevelingen

- Informatievergaderingen zijn geëvolueerd naar infomarkten om de burgers gericht te kunnen informeren en de negatieve schreeuwers geen "forum" te geven hun ongenoegen te spuien.
- Opmaken van een handhavingsplan waarin prioriteiten worden vastgelegd alsook de verantwoordelijkheden.



Externe analyse : missie en visie



Externe analyse : langlopende engagementen

Opmaak en invoering gemeentelijke administratieve sancties GAS

Uitvoering project Koala. Huis van het Kind ontvangt jaarlijks, voor onbepaalde duur een werkingssubsidie die aangewend dient te worden zoals bepaald in het Besluit van de VI. Regering van 28 maart 2014 tot uitvoering van het decreet van 29 november 2013 houdende de organisatie van preventieve gezinsondersteuning.

Realisatie fysieke locatie Huis van het Kind

Realisatie nieuwe locatie gemeentelijke basisschool Beekbeemden

Realisatie nieuwe werkwinkel in de schachtbok mijnterrein

Realisatie uitbreiding jeugdlokalen Boekt

Masterplan ZLDR MINE

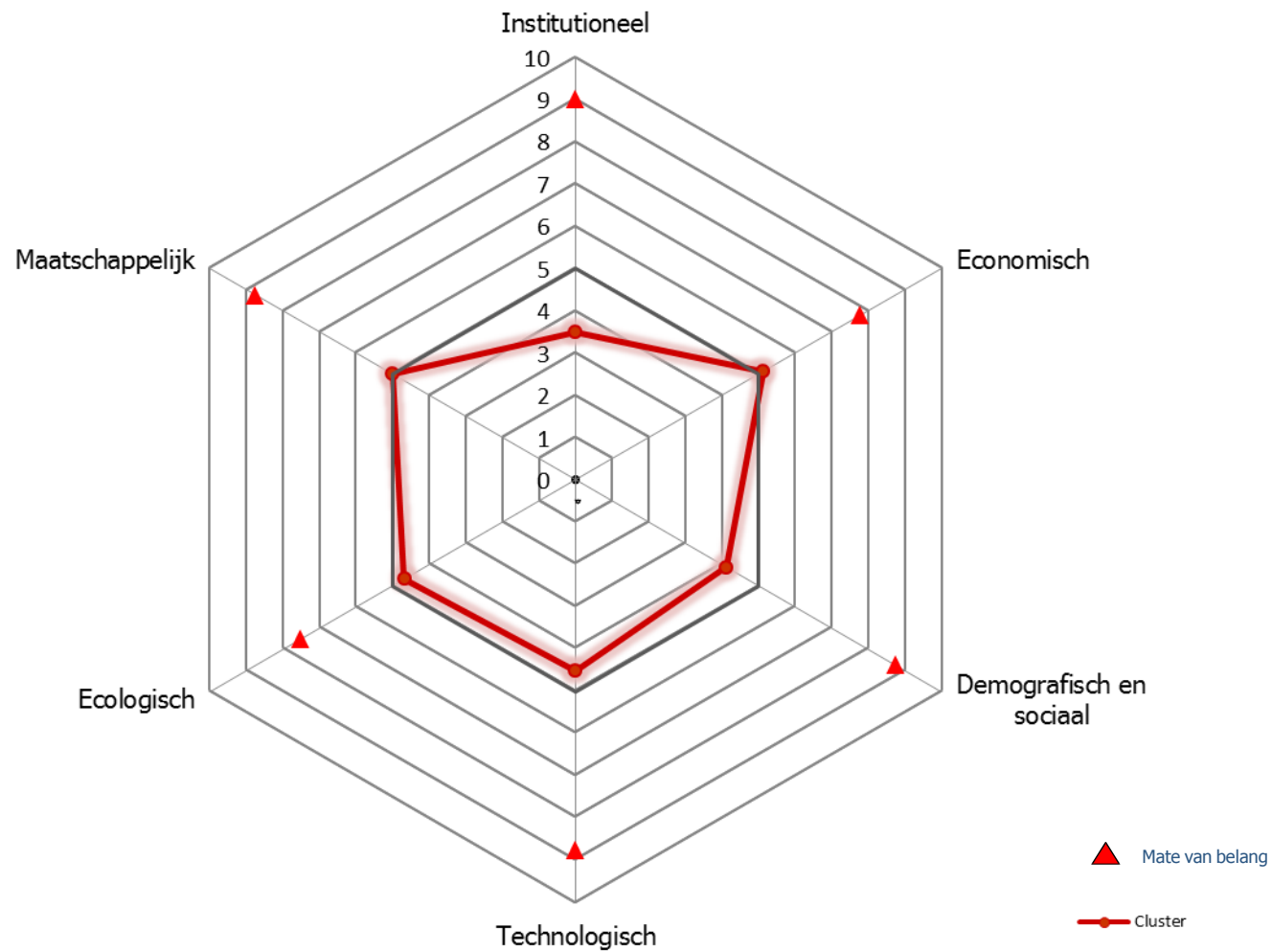
Masterplan Domein Bovy

Realisatie site buitensporten Vrijheid

Wielerpiste investering en terbeschikkingstellingsvergoeding



Externe analyse : positionering





Externe analyse :

1 Institutioneel

Vennootschapsrecht (waaronder vzw's) wijzigt

Opportunities

Masterplan ZLDR Mine, De Wijers, Circuit Zolder, visie sportinfrastructuur

Bedreigingen

Wegvallen van provinciale bevoegdheden voor alle diensten (buiten toerisme)

Subsidies worden niet meer geormerkt en komen in het gemeentefonds terecht

Nieuwe decreten (decreet bovenlokaal cultuurbeleid, decreet buitenschoolse opvang, woonzorgdecreet, Bovenlokale sportinfrastructuur, ...)

Hervorming adviesraden / vertegenwoordiging

Wijziging Europese wetgeving en mogelijk potentieel voor een internationale werking:

- Flanders heritage venues,
- UCI Bike city,
- EFRO,
- PDPO,
- ESF



Externe analyse :

1 Institutioneel

Hervorming welzijnssector: eerstelijnszone, geïntegreerd breed onthaal en rechtstreeks toegankelijke jeugdzorg

SDG (duurzaamheidsdoelstellingen) worden aanbevolen, verankering in nieuwe BBC is wenselijk

Seponeren overlast/ kleine criminaliteit door gerecht, noodzaak tot gemeentelijke regelgeving: onder andere GAS implementering

Effecten van overregulering voor onze stakeholders (bijvoorbeeld. voor gebouwen, verenigingen, ...)

Geen zicht op welke Vlaamse subsidies er naar de gemeente blijven komen.

Schaalvergroting maakt dat men de autonomie deels moet opgeven en dat er weinig of geen inspraak is.

Concurrentiemodel tussen verschillende mijnsites in de regio.

Aanbevelingen

- Streven naar meer cohesie binnen de mijngemeenten.
- Deelname IGS in kader van een nieuw decreet bovenlokaal cultuurbeleid mogelijke uitbreiding erfgoedcel Mijn-Erfgoed.
- Investeren in personeel dat subsidiedossiers kan behandelen.



Externe analyse :

2 Economisch

Kansarmoede / kinderarmoede nog steeds te hoog, minder koopkracht, minder toegang tot gezondheidszorg, minder toegang tot vrijetijdsaanbod, minder toegang buitenschoolse kinderopvang, ...

Tewerkstellingsgraad stijgt, aanbod kinderopvang volgt niet.

Vertraging van economische conjunctuur (invloed op werkgelegenheid, armoede, ...)

Bepaalde bevolkingsgroepen kunnen niet terecht in normaal circuit, nood aan arbeidsplaatsen in sociale economie

Economische return van cultuur- en sporttoerisme

Privaat-publieke samenwerking meer benutten.

Deeleconomie neemt een grotere plaats in.

Stimuleren en faciliteren van makerspaces.

Spanningsveld tussen het laagdrempelig houden van de diensten en de vraag om inkomsten te genereren.

Opportunities

Gratis of goedkope toegankelijke dienstverlening (Domein Bovy, ZLDR Luchtfabriek, Bibliotheek, Arktos, welzijnsaanbod, ...)

Bedreigingen

Er is geen evenredige economische return voor cultuur, sport, welzijn, kinderopvang, maar wel een belangrijke



Externe analyse :

2 Economisch

maatschappelijke.

Bestedingspatroon van burgers is gelinkt aan de conjunctuur.

Aanbevelingen



Wat kan de gemeente goedkoper en kwaliteitsvoller zelf uitvoeren dan uit te besteden?.



Externe analyse :

3 Demografisch en sociaal

Langzaam dalend geboortecijfer, stijgende vergrijzing

De internationalisering van de bevolking geeft samenlevingsproblemen, polarisatie.

Door de samenstelling van de bevolking, is het engagement naar het reguliere vrijetijdsaanbod te beperkt.

Klassieke model van verenigingen staat onder druk.

Individualisering.

We merken dat steeds meer kinderen een taalachterstand hebben met gevolg een groter schoolloopbaanrisico.

Er is een vraag van gezinnen met zeer jonge kinderen (baby's, peuters) om gebruik te maken van het vrijetijdsaanbod.

Opportunities

We hebben vanuit onze cluster heel wat kennis van verschillende doelgroepen en burgers waardoor we heel wat voeling hebben en zicht op de netwerken.

Bedreigingen

De verplichting om langer te werken en het tweeverdienersmodel zorgen voor een daling van het aantal vrijwilligers, mantelzorgers, ...

De stijging van het aantal alleenstaanden en alleenstaanden met kinderen: risico's op koopkrachtdaling, armoederisico's, ...



Externe analyse :

3 Demografisch en sociaal

Er is weinig aanbod voor jongeren tussen 12 en 16 jaar. Deze groep is moeilijker te bereiken.

Groeiende kloof tussen onze bevolking, polarisatie

Aanbevelingen



Verdere ontwikkeling aanbod voor specifieke doelgroepen in partnerschap met derden.



Externe analyse :

4 Technologisch

Er zijn veel meer digitale mogelijkheden die zorgen dat de dienstverlening efficiënter kan.

Opmars van online kopen

Optimaliseren van sociale media

De kostprijs van digitale diensten ligt soms hoog.

Opportunities

Snellere service aan de bevolking.

Door het technologische kan de beleving verbeteren.

We moeten zorgen dat we ons aanbod aanpassen aan de technische evoluties.

Uitsluiting doelgroepen door focus op digitaal communiceren.

Bedreigingen

Digitalisering veroorzaakt een kloof omdat bepaalde bevolkingsgroepen niet mee zijn (drempelverhogend, groter risico op misbruik)

Virtual gaming, sporten , voorstellingen, digitalisering bij kunstenaars, toerisme komt er meer en meer aan.

Augmented reality

Toekomst van fysieke winkels.



Externe analyse :

4 Technologisch

Snelheid van de technische evolutie ten opzichte van de kennis van de organisatie.

Aanbevelingen

- Middelen om de juiste digitale technologieën in de diverse gemeentelijke vestigingen en openbare ruimten te voorzien.
- Alertheid bewaken en kijken waar we wel op kunnen inzetten en waar niet.



Externe analyse :

5 Ecologisch

Als lokaal bestuur een voorbeeldfunctie zijn in het duurzaamheidsdenken (fairtrade, korte keten, biologisch).
Ecologische aanpak events, fietsparkings voorzien, aankoopbeleid.

Bedreigingen

Overregulering en normering zorgen voor vertraging van processen en duurdere investeringen voor verenigingen en gezinnen en het eigen patrimonium.

Gemeentelijke faciliteiten moeten vlot bereikbaar zijn met openbaar vervoer en fiets.

Aanbevelingen

- Durven investeren in duurzame alternatieven, mobiliteitsoplossingen
- Duurzaamheid verder verankeren in het aankoopbeleid.



Externe analyse :

6 Maatschappelijk

Sociale cohesie brokkelt af: vereenzaming

De bevolking wordt steeds mondiger, vraagt meer inspraak en heeft hogere eisen.

Burgers nemen meer initiatieven (droomboom, mammies, klimaatjongeren, burgerforum...)

Kansengroepen doorlopen een moeilijke schoolloopbaan, risico op vervroegde schooluitval, minder tewerkstellingskansen,...

Groeiende intolerantie ten opzichte van andere culturen, geloofsovertuigingen en meningen bedreigt ons democratisch weefsel.

Het recht op culturele ontplooiing van ieder individu is een essentieel onderdeel van het contract tussen overheid en burger. De kostprijs van organisaties wordt soms in vraag gesteld en moet meer verantwoord worden. Het is belangrijk om te blijven investeren in vrijetijdsactiviteiten, ondanks de kostprijs.

Polarisatie stijgt door o.a. gebrek aan gebruik Nederlandse taal

Opportunities

Breed netwerk in alle lagen van de bevolking, deze wordt ook actief betrokken bij gemeenschapsvormende projecten.

Bedreigingen

Vrijwilligersinzet daalt.

Verenigingen komen onder druk door een tekort aan middelen en vrijwilligers.



Externe analyse :

6 Maatschappelijk

Aanbevelingen

- Verder inzetten op vrijwilligerswerking en nieuwe types van vrijwilligerswerk (ZLDR Mine community).
- Partners zoeken om problematiek polarisatie tegen te gaan



Externe analyse : missie en visie



Externe analyse : langlopende engagementen

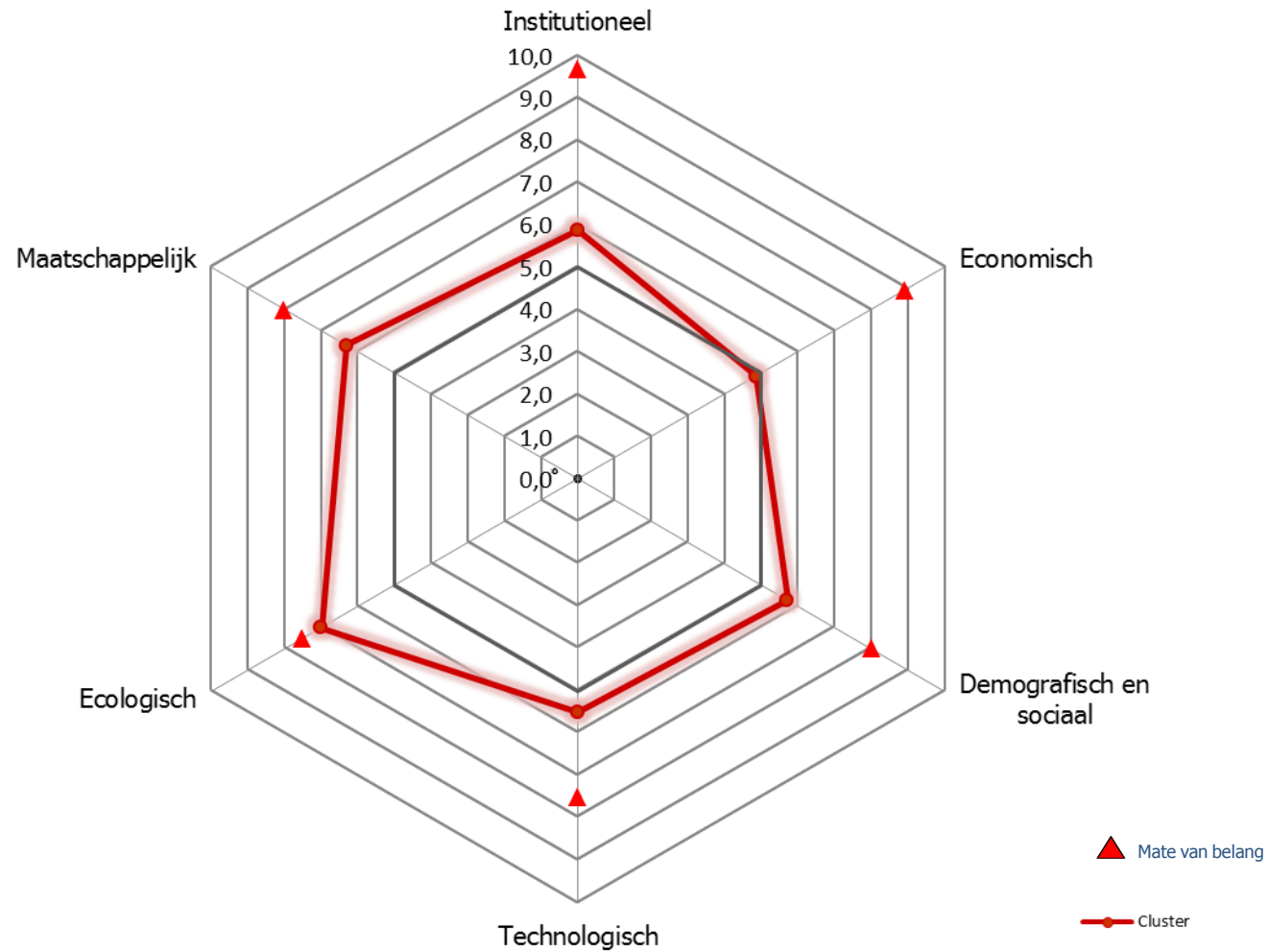
Het grootste gedeelte van de activiteiten binnen het sociaal huis, en de samenwerkingsverbanden met externe partners, was afgelopen legislatuur 'gelijkblijvend'.

Er zijn vooral nieuwe verwachtingen vanuit de Vlaamse overheid, waar de komende legislatuur mee aan de slag moet gegaan worden (of recent gestart is), zoals:

- de samenwerking binnen (regie van) de eerstelijnszone
- vanuit het decreet (en uitvoeringsbesluiten) mbt het lokaal sociaal beleid, telkens met specifieke opdrachten en werkingsprincipes:
 - * de lokale verankering van de vermaatschappelijking van zorg
 - * het 'Geïntegreerd breed onthaal (GBO)'
 - * de uitbouw van een sociaal huis



Externe analyse : positionering





Externe analyse :

1 Institutioneel

Integratie OCMW en gemeente, waardoor vele uitdagingen om ervoor te zorgen dat de werking na de integratie geoptimaliseerd is ten gunste van de inwoners en de medewerkers

Steeds meer Vlaamse subsidies worden/zijn opgenomen in het gemeentefonds, bv de voormalige middelen ivm kinderarmoede. Tegelijk leggen hogere overheden steeds meer bevoegdheden bij het lokaal bestuur, ook op vlak van welzijn. Projectmiddelen van hogerhand beperken zich steeds meer tot impulssubsidies, tijdelijk, zodat nadien het lokaal bestuur kan overnemen.

De ontwikkelingen met betrekking tot de eerstelijnszone, waarbij enerzijds netwerken uitgebouwd moeten worden, anderzijds een schaalgrootte gehanteerd wordt die de gemeentegrenzen overschrijdt. Dit zorgt voor bijkomende aanpassingen en inspanningen.

Vermaatschappelijking van de zorg ('art. 107', decreet lokaal sociaal beleid,...) waarbij de reguliere eerstelijnsdiensten (zoals de OCMW-werking) steeds meer geconfronteerd worden met cliënten die gespecialiseerde hulp nodig hebben. Daarvoor zijn echter vaak wachtlijsten, of ontbreekt de nodige motivatie bij de cliënt.

Geïntegreerd Breed Onthaal: het decreet lokaal sociaal beleid verplicht tot de ontwikkeling van dit GBO, in samenwerking met minstens de mutualiteiten, het CAW en de OCMW's.

Versnippering van het welzijnslandschap: steeds meer hooggespecialiseerde zorg en hulp, steeds minder generalistische hulp. Verschillende gespecialiseerde diensten hebben wachtlijsten en/of bakenen hun taken af. Eerstelijns hulp en -zorg blijft voor iedereen toegankelijk en moeten inzetten op ondersteuning van de cliënt in dit kluwen, en in afwachting vaak zelf met te complexe problematieken aan de slag gaan.



Externe analyse :

1 Institutioneel

Opportunities

Integratie tussen gemeente en OCMW voor een betere inbedding van de aanpak van kansarmoede, en de realisatie van een zorgzame gemeente.

Verwachtingen dat op lokaal niveau, of op niveau eerstelijnszone, steeds meer en beter wordt samengewerkt tussen verschillende actoren.

Vlaanderen legt bevoegdheden bij het lokaal bestuur dat goed geplaatst is om de noden van de bevolking in te schatten, om van daaruit netwerken met specifieke sectoren uit te bouwen.

Bedreigingen

Dalende subsidies, bijvoorbeeld de (weliswaar tijdelijke) SALK-middelen vallen weg.

Doorgangswoningen voor dak- en thuislozen: Vlaanderen verwacht dat het lokaal bestuur een beleid ontwikkelt zodat mensen in crisis tijdelijk opgevangen kunnen worden.

Minder subsidies voor bepaalde werkingen, meer en meer middelen worden opgenomen in het gemeentefonds

Versnippering van het hulplandschap, steeds meer specialisatie, en wachtlijsten, waardoor OCMW met steeds complexere problematieken bij haar cliënten/gebruikers wordt opgezaaid.



Externe analyse :

1 Institutioneel

Aanbevelingen

- Uitdaging voor het lokaal bestuur op vlak van een meer generalistische werking voor cliënten, waarbij wij zorgen voor een brug naar het gespecialiseerde zorg- en hulpverleningslandschap.
- Uitdaging voor het lokaal bestuur op vlak van nieuwe netwerken, niet enkel gemeentelijk maar ook op niveau van eerstelijnszone.
- Inzetten van structurele middelen uit gemeentefonds.



Externe analyse :

2 Economisch

Toename van het aantal gerechtigden op leefloon, door beleid van hogere overheden. Dit levert zowel een grote bijkomende werkdruk op, het betreft mensen die veel begeleiding nodig hebben, als een financiële impact omdat het leefloon vaak niet volledig gesubsidieerd wordt. Bovendien is het OCMW door de invoering van het 'TWE' (tijdelijke werkervaring) bevoegd geworden voor de nazorg van art.60-tewerkstelden (in plaats van de VDAB).

De meeste uitkeringen, soms zelfs inkomsten uit tewerkstelling, liggen onder de Europese armoedegrens. Vermits het OCMW als opdracht heeft eenieder een menswaardig leven te laten leiden, levert dit grote druk op het OCMW. OCMW's staan trouwens niet enkel voor steeds meer leefloners, maar ook het aantal mensen die nood hebben aan bijkomende steunverlening is fors gestegen.

De inspanningen om mensen met een leefloon te activeren naar tijdelijke tewerkstelling, zoals interim arbeid, levert erg veel administratieve werklast op door de herberekeningen en bijkomende besluitvorming die dit nodig maakt.

Toename van de schuldenproblematiek: de maatschappij evolueert naar steeds meer aankopen op afbetaling, de reclame-industrie leidt tot steeds meer schulden. Ook vaak hoge kosten indien facturen niet tijdig betaald worden. Eenmaal geconfronteerd met schulden, is het steeds moeilijker om realistische afbetaalplannen te bekomen, en vormt collectieve schuldenregeling vaak een laatste uitweg. Toch is dit vaak niet de volmaakte oplossing, en lopen vele samenwerkingen met de schuldbemiddelaars moeilijk. Bovendien blijft er veel onduidelijkheid bestaan over de richtlijnen en criteria van het Fonds ter Bestrijding van de Overmatige Schuldenlast.

De huurmarkt is vrij klein, duur en lang niet altijd kwaliteitsvol. Nogal wat cliënten wonen daardoor te klein, ongezond en te duur. Voor hun is meer sociale huisvesting een oplossing. Vooral doelgroepen als pas erkende vluchtelingen, die slechts over een korte termijn beschikken om het LOI te verlaten, zijn daardoor erg kwetsbaar voor misbruik.



Externe analyse :

2 Economisch

Bedreigingen

Het aantal leefloners is fors gestegen, in een periode van economische vooruitgang. Het is voorspelbaar dat bij een economische stagnatie, dit aantal nog forser zal toenemen.

VDAB labelt steeds meer werklozen als 'niet-toeleidbaar' (afgeschreven voor werk, opleiding, sociale economie,...) en kijkt naar de welzijnssector (vooral OCMW's) om met deze doelgroep aan de slag te gaan.

Er was een toename van het aantal leefloon-dossier in een periode van economische vooruitgang. In economisch slechtere tijden neemt dit aantal nog forser toe.

De consumptiemaatschappij, de reclame-industrie, zorgen voor meer en meer mensen met schulden.

Aanbevelingen

- Bijkomende sociale huisvesting.
- Initiatieven/werkingen ondersteunen, uitbouwen voor mensen voor wie er geen mogelijkheden zijn op (sociale) tewerkstelling.



Externe analyse :

3 Demografisch en sociaal

Veroudering van de bevolking, sterke toename van groepen die het meest zorgbehoevend zijn. Tegelijk is er een groot verlangen bij deze bevolkingsgroepen om zolang mogelijk thuis te kunnen blijven wonen, hetgeen ook de overheid prefereert. De kostprijs van voorzieningen (bijvoorbeeld woonzorgcentra) lopen hoog op, zowel voor de overheid als de gebruikers.

Groeiend besef over het belang van de aanpak van kinderarmoede. Wetenschappelijk onderzoek leert dat investeren in de aanpak van kinderarmoede een grote impact heeft. Bepaalde neurologische schade die op jonge leeftijd kan ontstaan, is later immers niet meer omkeerbaar. Rechten van de kinderen worden nu vaak geschonden, door te verwijzen naar de verantwoordelijkheid van de ouders en de maatschappelijke rol te minimaliseren.

Integratie van nieuwkomers: zowel vluchtelingen als arbeidsmigranten (EU-landen) vergt vaak een welzijnsaanpak.

Hervormingen gehandicaptensector, nieuw ondersteuningsbeleid voor personen met een handicap, met persoonsvolgende financiering, zorggarantie voor de meest zware zorgvragen en goed geïnformeerde gebruikers. Maar in realiteit blijven er wachtlijsten en is er budgettaire schaarste, waardoor verwacht wordt dat meer richting OCMW gekeken zal worden.

Gebrekkige samenwerking tussen verschillende sectoren en diensten, bijvoorbeeld tussen residentiële en ambulante hulp/zorg, vb. jeugdzorg die stopt als jongeren bepaalde leeftijd bereikt en 'op straat' terecht komt, waardoor breuken ontstaan in de zorg- en hulpverlening, plannen niet gevolgd worden,... Terwijl de eerstelijns (bijvoorbeeld gezinszorg, OCMW-MW'er) wel betrokken blijven en vaak machteloos staan.

Meer jongeren/jongvolwassenen kennen geen stabiel leven en hebben niets opgebouwd. Vragen bij OCMW referentieadres en schuldhulp.



Externe analyse :

3 Demografisch en sociaal

Groep mensen die levenslange (financiële) begeleiding, zorg, of zelfs bescherming nodig hebben. Wat financiële problemen betreft, biedt enkel 'voorlopige bewind voering' een oplossing, maar is vaak te ingrijpend omdat dit tegelijkertijd bepaalde vaardigheden en mogelijkheden van de cliënt beknop. Ook jongere mensen die levenslange zorg nodig hebben, of andere dergelijke cliënten levenslang in het OCMW als cliënt houden, bemoeilijkt nieuwe instroom van cliënten.

Sterke stijging van de prijzen in woonzorgcentra, en tegelijk steeds meer behoeftige of vereenzaamde bejaarden, waardoor het OCMW meer moet tussenkomen in de betaling van het woonzorgcentrum -> financiële implicaties

Vraag naar meer flexibele vormen van zorg: ook gezinszorg buiten de klassieke werkuren (bv weekend) of nachtopvang in DVC,...

Opportunities

Steeds meer wetenschappelijk onderzoek, literatuur, goede praktijken over het belang van bepaalde methodieken, inzetten op doelgroepen,... Waardoor ook meer maatschappelijk besef ontstaat over de waarde van welzijn.

Vermaatschappelijking kan dynamieken in het welzijnslandschap teweeg brengen opdat dit beter tegemoet komt aan de noden van de hulpvragers.

Bedreigingen

Vervoersproblemen voor mensen die (langdurige) behandeling nodig hebben, bijvoorbeeld. kankerbehandelingen, psychiatrische zorg, jongerenwelzijn, en daarvoor naar bestemmingen moeten die niet of



Externe analyse :

3 Demografisch en sociaal

moeilijk met het openbaar vervoer te bereiken zijn. Het persoonlijk netwerk van kwetsbare mensen is vaak te klein om hierin te ondersteunen.

De komende jaren neemt het aantal zorgbehoevende ouderen fors toe.

Vermaatschappelijking van het welzijnslandschap legt bijkomende opdrachten bij de eerstelijns werkers en het OCMW.

Aanbevelingen

- Inzet van meer generalistische zorg- of hulpverleners die globaal overzicht behouden, over de breuklijnen van verschillende deeltrajecten heen.
- Versterkte samenwerking met andere sectoren, zowel structureel als op casusniveau, om meer een gezamenlijke visie en aanpak uit te bouwen.
- Creatie van flexibele mogelijkheden inzet thuiszorg, inspeland op de vraag en de noden.
- Voldoende inzetten van vorming en ondersteuningsvormen (evt coaching op de werkvloer) voor medewerkers (en stagiairs, vrijwilligers, buddies, mantelzorgers) die met moeilijke hulp -en zorgvragen geconfronteerd worden..
- Als organisatie inzetten op meer flexibiliteit, door dit te voorzien in RPR, of specifiek aanbod dat tegemoetkomt aan maatschappelijke noden.



Externe analyse :

4 Technologisch

Contractualisering van de hulpverlening: in het kader van leefloondossiers is dit ingevoerd, met inhoudelijk beperkte meerwaarde maar vooral grote administratieve bijkomende werkbelasting.

Hier en daar in de sector wordt geëxperimenteerd met digitalisering, bijvoorbeeld verzorgenden met tablet, planningstools, specifieke software,... Vaak staat dit echter nog in zijn kinderschoenen, met kinderziektes, maar wel noodzakelijk op te volgen om snel in te spelen als systemen voldoende sterk operationeel zijn.

Opportunities

Op (middel-)lange termijn efficiëntiewinsten indien IT-tools ontwikkelde worden die administratieve processen vereenvoudigen of versnellen (bijvoorbeeld. verzorgenden aan huis die elektronisch hun aanwezigheden in de gezinnen kunnen attesteren). Jammer genoeg laten dergelijke ontwikkelingen in het welzijnslandschap (en lokale overheid) vrij lang op zich wachten.

Aanbevelingen

- Inzetten op digitalisering, opvolgen van technologische ontwikkelingen, zonder pionier te willen zijn (wegens grote kosten, risico's).



Externe analyse :

5 Ecologisch

De huisvestingsmarkt zal steeds meer ecologisch worden, maar daardoor worden de huurprijzen wellicht duurder, hetgeen bijkomend moeilijkheden oplevert voor kwetsbare cliënten.

Aanbevelingen

- Investeren als organisatie in meer ecologische dienstverplaatsingen van personeel (bijvoorbeeld e-bikes voorzien).



Externe analyse :

6 Maatschappelijk

Steeds meer gespecialiseerde voorzieningen, steeds complexere problematieken, vraagt veel meer afstemming tussen zorg- en hulpverleners, ook met de cliënt. Overlegmomenten, zoals een lokaal cliëntoverleg (LCO) en zorgoverleg zijn noodzakelijk in een versnipperd landschap waarbij diensten vaak overvraagd zijn. Netwerken kunnen helpen om nog het overzicht te bewaken, om visie af te stemmen, om knelpunten te detecteren en te signaleren. Steeds meer wordt het lokaal bestuur geclaimd voor dergelijke overleggen, ook als initiatiefnemer.

Groeiend besef van het belang om in te zetten op het bestrijden van kinderarmoede; daardoor ook meer maatschappelijke druk om als lokaal bestuur hier mee aan de slag te gaan.

Meer mensen willen de eigen regie over hun situatie, en steeds meer wordt regelgeving daarop aangepast (vb persoonsvolgende financiering, zorgbudgetten. Dit is een positieve evolutie, maar niet altijd haalbaar voor bepaalde kwetsbare doelgroepen bijvoorbeeld zorgmijders, mensen met bepaalde psychische moeilijkheden, onrustwekkende situaties in het kader van jeugdhulp, bepaalde gehandicapten,... Die vinden niet altijd hun weg of falen, en komen daarmee bij eerstelijnsdiensten terecht. Bovendien is het risico dat het OCMW gevraagd wordt om financieel bij te passen voor bepaalde voorzieningen (bijvoorbeeld borgstelling voor gehandicapteninstellingen,...)

" Het OCMW als vangnet voor wie elders uit de boot valt": gelukkig is het OCMW er nog voor deze mensen. Maar hoe langer de wachtlijsten elders, hoe meer versnippering in het hulpverleningslandschap, hoe groter de doelgroep, en hoe meer divers de problematieken waarmee men bij het OCMW terecht moet komen.

Consumptiemaatschappij. Maatschappelijk veel belang voor materieel bezit, onder invloed van reclame, waar juist kwetsbare groepen sterk vatbaar voor zijn. Hierdoor meer schuldenproblematieken. Maar ook structureel steeds meer verankerd, verwachtingen vanuit de maatschappij om bepaalde zaken (bijvoorbeeld vervoersmiddelen, elektronica,...) te



Externe analyse :

6 Maatschappelijk

bezitten. Gecombineerd met het gemakkelijk toestaan van leningen, ook voor 'dagelijkse' aankopen, stijgt het aantal schuldenproblematieken.

Sterke focus op beroepsgeheim (GDPR) die samenwerking tussen organisaties bemoeilijkt, zeker als het gaat over onrustwekkende situaties (jeugdzorg), zorgmijders,...

Sterke focus op zwaar zorgbehoevenden zo lang mogelijk thuis te laten wonen, waardoor lokale gemeenschap meer tegemoet moet kunnen komen aan vragen met betrekking tot bijvoorbeeld palliatieve zorg of dementie. Initiatieven met betrekking tot dementievriendelijke gemeente of een inloophuis dementie. Of nachtopvang organiseren,...

Vrijwilligers, mantelzorgers en buddy's worden sterk geclaimd, gezocht, of ingeschakeld, maar hebben nood aan ondersteuning, ervaringsuitwisseling, opleiding,...

Bevolking wil weten wat een lokaal bestuur allemaal realiseert, of kan betekenen. Tegelijk kunnen we zo bekendmaken waarvoor we ondersteuning kunnen bieden. Ook meer proactief, of outreachende benaderingen van doelgroepen (bijvoorbeeld. bezoekersteam bij bejaarden). Hiervoor ook inzetten op 'marketing', informatie verspreiding,...

Opportunities

Groeiende druk op de 'eigen verantwoordelijkheid' van de cliënt, hetgeen positief kan zijn, maar er blijft bijkomende ondersteuning nodig van welzijnswerking indien mensen daar (alleen) niet in slagen.

Steeds meer verwachtingen vanuit bevolking, hogere overheden en andere sectoren over de rol van het OCMW, bijvoorbeeld met generalistische begeleiding, vorming van netwerken, breed onthaal,...



Externe analyse :

6 Maatschappelijk

Bedreigingen

Meer druk en verwachtingen, terwijl budget en middelen niet volgen.

Aanbevelingen

- Inzetten op de ondersteuning van buddy's, vrijwilligers, mantelzorger om de hulp- en zorgverlening te optimaliseren.
- Outreachende en proactieve acties uitwerken.
- Inzetten op informatie over onze werking, of op maat van doelgroepen (bijvoorbeeld seniorengids, opendeurdag van voorzieningen,...)
- Initiatieven die vereenzaming tegengaan, of ontspanning bieden aan doelgroepen voor wie dit niet vanzelfsprekend is, zoals een gezinsuitstap met kansarmen, een fijne namiddag voor zorgbehoevenden, een feest voor 90-plussers,

 Externe analyse : missie en visie



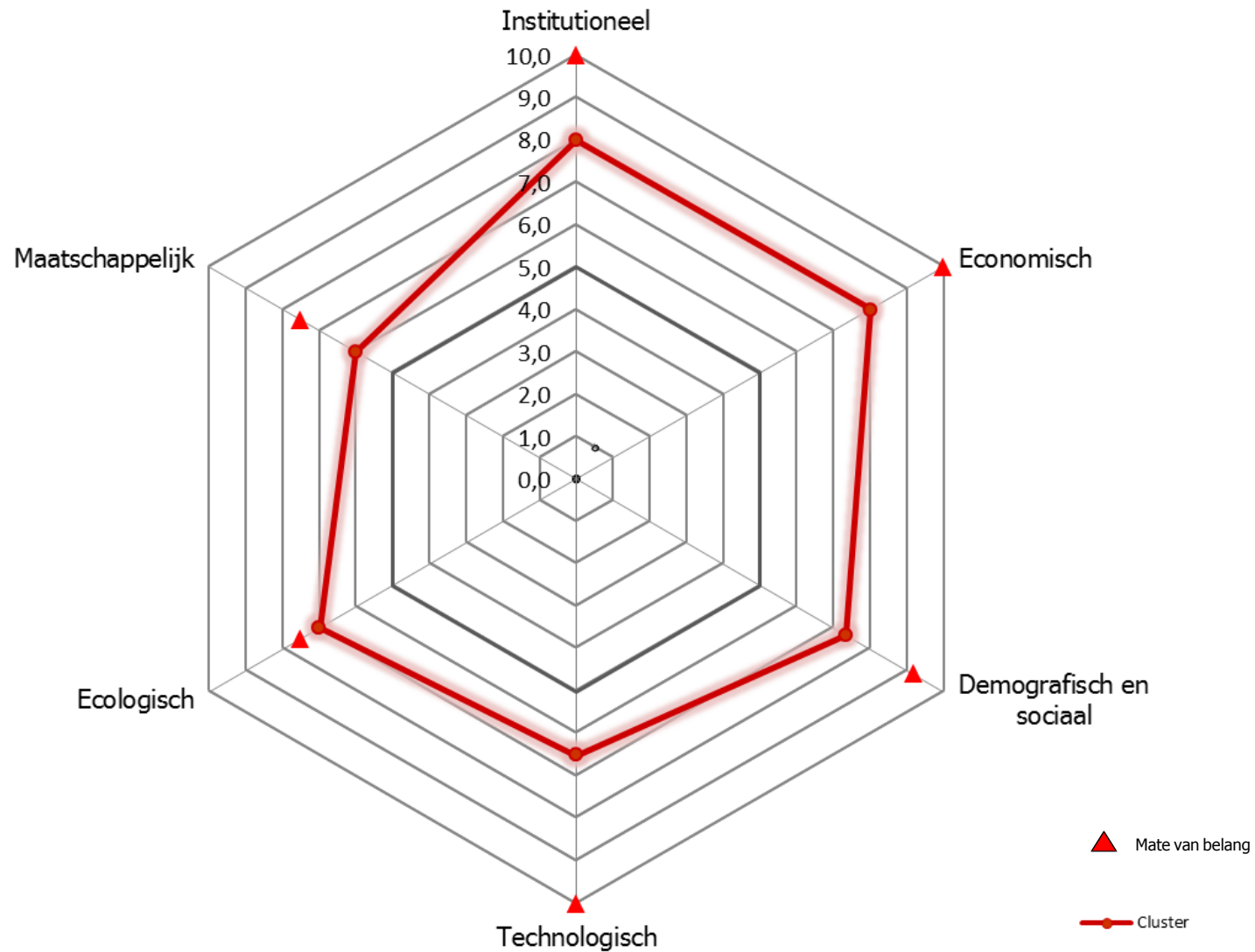
Externe analyse : langlopende engagementen

De integratie gemeente en OCMW, zal in diverse stappen gebeuren over een aantal jaren.

Verseon loopt nog steeds en kan, indien gewenst, nog verder uitgebreid worden of eventueel vervangen worden door een andere mid-office toepassing.

De verdere digitalisering in de organisatie.

✓ Externe analyse : positionering





Externe analyse :

1 Institutioneel

Opportunities

Wetgeving inzake onze werking en de organisatie (lokaal bestuur) wordt strenger en steeds meer, waardoor meer inzet van personeel nodig is. Ook wijzigt wetgeving steeds sneller, zodat steeds weer aanpassen noodzakelijk is.

.



Externe analyse :

2 Economisch

Hoogconjunctuur maakt het moeilijk om voldoende geschikt personeel te kunnen aantrekken, hetgeen weegt op de hele organisatie.



Externe analyse :

3 Demografisch

Bedreigingen

De vergrijzing van het personeelsbestand noodzaakt een aanpassing aan werkgerelateerde processen en middelen. Hierin moet tijdig worden voorzien.

De pensioenlasten swingen de pan uit door het stijgende aantal gepensioneerde personeelsleden, waarbij de levensverwachting van de gepensioneerden verhoogt en zodus nog meer druk komt op de pensioenlasten.

Er is een toenemende discrepantie tussen de pensioenbijdrage en de uit te keren pensioenen, waardoor de responsabiliseringsbijdrage exponentieel stijgt.



Externe analyse :

4 Technologisch

Er moet systematisch ingespeeld worden op de continue evolutie in de digitale verandering.
Informatieveiligheid wordt hoe langer hoe belangrijker.



Externe analyse :

5 Ecologisch

We gaan nog meer moeten inzetten op de copiers en de printers meer afbouwen ecologisch gezien (weg met fijn stof,...)

.



Externe analyse :

6 Maatschappelijk

Work-life balance moet meer aandacht krijgen, maar daarvoor zijn de randvoorwaarden nog niet allemaal vervuld en is daar nog een lange weg te gaan.