



Gemeente Wemmel  
Dr. H. Folletlaan 28  
1780 Wemmel  
NIS-code : 23102

# Omgevingsanalyse Wemmel

- Inspiratienota bij de opmaak van het  
meerjarenplan 2020-2025 -

## **Inleiding**

Ter voorbereiding van de opmaak van het nieuwe meerjarenplan 2020-2025 wordt een omgevingsanalyse opgemaakt. De omgevingsanalyse is een inspiratienota die het politiek bestuur inzicht verleent in :

- de sterktes en verbeterpunten van onze interne organisatie enerzijds en;
- de verwachtingen van de burger voor de toekomst & de belangrijkste tendensen waar de komende jaren rekening mee moet worden gehouden anderzijds.

# Inhoudsopgave

Inleiding .....	2
Inhoudsopgave .....	3
De interne omgevingsanalyse.....	5
Thema 1 : Strategie en planning .....	6
Sterkten en verbeterpunten : .....	6
Algemene aanbevelingen : .....	6
Cluster-specifieke aanbevelingen : .....	7
Thema 2 : Financieel beheer.....	8
Sterkten en verbeterpunten : .....	8
Algemene aanbevelingen : .....	8
Cluster-specifieke aanbevelingen : .....	9
Thema 3 : Innovatie en dienstverlening.....	10
Sterkten en verbeterpunten : .....	10
Algemene aanbevelingen : .....	10
Thema 4 : Communicatie en reputatie.....	12
Sterkten en verbeterpunten : .....	12
Algemene aanbevelingen : .....	12
Cluster-specifieke aanbevelingen : .....	13
Thema 5 : Kwaliteit en interne controle .....	14
Sterkten en verbeterpunten : .....	14
Algemene aanbevelingen : .....	14
Cluster-specifieke aanbevelingen : .....	15
Thema 6 : Personeel en organisatie .....	16
Sterkten en verbeterpunten : .....	16
Algemene aanbevelingen : .....	16
Cluster-specifieke aanbevelingen : .....	17
Thema 7 : Samenwerking en netwerking .....	18
Sterkten en verbeterpunten : .....	18
Algemene aanbevelingen : .....	18
Cluster-specifieke aanbevelingen : .....	19
Conclusie interne omgevingsanalyse.....	20
De externe omgevingsanalyse .....	22
Wemmel in cijfers .....	22
Analyse door de clusters.....	22
Thema 1 : Institutioneel.....	22
Thema 2 : Economisch.....	23

Thema 3 : Demografisch en sociaal .....	23
Thema 4 : Technologisch .....	24
Thema 5 : Ecologisch.....	24
Thema 6 : Maatschappelijk.....	25
Burgerbevraging .....	25

## De interne omgevingsanalyse

*De interne omgevingsanalyse kijkt naar de interne werking van de organisatie : wat zijn de sterktes en wat zijn de verbeterpunten van het lokaal bestuur?*

Voor de opmaak van de interne analyse werden de gemeente- en OCMW-diensten onderverdeeld in 11 clusters :

1. Stafdiensten (personeel, secretariaat, informatica, communicatie, juridische dienst)
2. Financiën en lokale economie
3. Technische ondersteuning (overheidsopdrachten, arsenalen, poetsdienst)
4. Onthaal (onthaal, burgerzaken en bevolking)
5. Huisvesting
6. Omgevingsloket (mobiliteit, ruimtelijke ordening, milieu, integrale veiligheid)
7. Kinderdagverblijf en naschoolse opvang
8. Onderwijs
9. Vrije tijd (bibliotheek, sport, jeugd, cultuur en activiteiten, lokaal dienstencentrum)
10. Sociale dienst (sociale dienst, welzijn en integratie)
11. Zorg en gezondheid (incl. dienstverlening, keuken en cafetaria)

Elke cluster beantwoordde een aantal vragen over 7 interne thema's, om op die manier de sterktes en de verbeterpunten in kaart te brengen :

1. Strategie en planning
2. Financieel beheer
3. Innovatie en dienstverlening
4. Communicatie en reputatie
5. Kwaliteit en interne controle
6. Personeel en organisatie
7. Samenwerken en netwerken

Per thema werden 10 vragen gesteld (score van 1 - 5). Per vraag werd gepeild hoe goed de cluster op dit moment bezig is met het aspect (score van 1 - 10) en hoe belangrijk dit is voor de cluster (score van 1 - 4).

Op basis van deze antwoorden wordt de 'sterkte' en het belang van elk thema per cluster grafisch berekend (groene lijn = sterkte; rode lijn = belang).

Per thema werden eveneens aanbevelingen vanuit de clusters geformuleerd. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de algemene aanbevelingen (= meer dan de helft van de clusters haalt dit aspect aan) en de cluster-specifieke aanbevelingen (= minder dan de helft van de clusters haalt dit aspect aan).

## Thema 1 : Strategie en planning

In het luik strategie en planning wensen we na te gaan : hoe goed de clusters op de hoogte zijn van de strategie, door wie de strategie wordt bepaald, of de strategie gekend en gedragen wordt door iedereen en hoe de opvolging en rapportering verloopt.



Gemiddeld gezien scoren de clusters sterk op dit thema. Strategie en planning is van groot belang voor de werking van elke cluster.

De dienst vrije tijd en welzijn (= cluster vrije tijd en cluster kinderdagverblijf en naschoolse opvang) scoort iets minder t.o.v. de andere clusters. Deze score is te wijten aan het feit dat de ondernomen acties vaak niet kaderen binnen de vooropgestelde strategie; en de strategie op zich onvoldoende wordt aangepast. De ondersteunende diensten (cluster stafdiensten, cluster financiën en lokale economie, cluster technische ondersteuning) scoren het hoogst.

### Sterkten en verbeterpunten :

<b>Sterkten</b>	<b>Verbeterpunten</b>
De strategie wordt bepaald in overleg tussen administratie en politiek	Afstemming van de doelstellingen tussen de diensten en sectoren onderling ( <i>uitzondering : stafdiensten</i> )
Het beleid is duidelijk gekoppeld aan de financiële middelen	De rapportering over de doelstellingen gebeurt nog te veel ad hoc
De strategie wordt voldoende bijgestuurd ( <i>uitzondering : dienst vrije tijd en welzijn</i> )	De meetbaarheid van de strategie (doelstellingen)

### Algemene aanbevelingen :

- Bij de opmaak van het meerjarenplan moet rekening gehouden worden met :
  - Opstellen van een gemeenschappelijk strategisch plan (gemeente en OCMW) met een duidelijke missie, visie en strategische doelstellingen voor de hele organisatie.
  - Er moet ruimte zijn om snel in te spelen op tendensen en plotse, onverwachte gebeurtenissen/situaties.
  - De beschikbare middelen : personeel, budget, ICT, enz. Er moet een keuze gemaakt worden uit alle voorgestelde acties (durven 'schrappen').
  - De lange termijnvisie. Er wordt nog teveel gestuurd op actie-niveau.

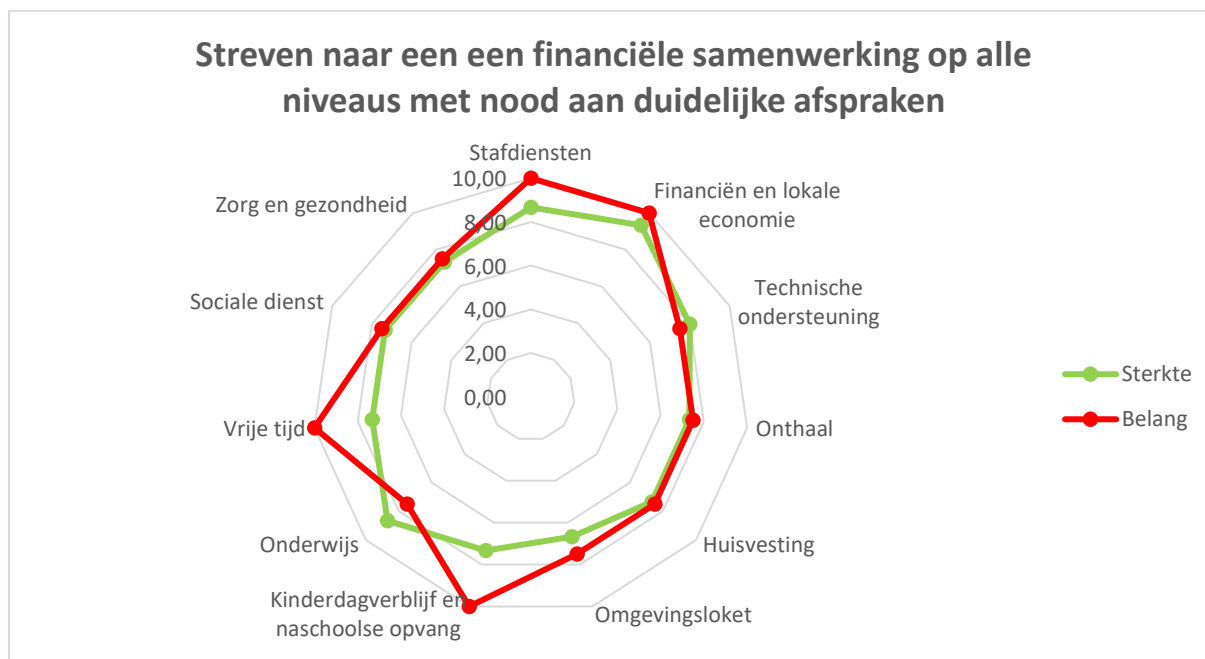
- De SMART-formulering van de doelstellingen : de evaluatie gebeurt onvoldoende op kwaliteitsniveau.
- De communicatie naar de medewerkers (transparantie zodat de strategie door alle diensten en medewerkers gekend en gedragen is).
- De visies/doelstellingen voor de clusters moeten op elkaar afgestemd zijn.
- Een onthaalbeleid ontwikkelen :
  - Document voor nieuwe medewerkers waarin de strategie en de doelstellingen toegelicht worden
  - Peter- meterschap invoeren
  - Onthaalmoment inlassen
  - Beleid rond diversiteit ontwikkelen
- De opmaak van afsprakennota's met het bestuur is noodzakelijk.
- Afstemmen van acties, projecten met de uitvoerende diensten.

### Cluster-specifieke aanbevelingen :

- Cluster stafdiensten :
  - De politieke bevoegdheden verdelen overeenkomstig de opdeling van de strategische doelstellingen.
- Cluster financiën en lokale economie :
  - De diensten financiën en lokale economie zijn te verschillend om tot 1 dienst/cluster te behoren.

## Thema 2 : Financieel beheer

In het luik financieel beheer wensen we na te gaan : hoe er binnen de cluster met de financiële middelen en financieringsmogelijkheden wordt omgegaan, hoe goed de cluster zijn budget kent en betrokken is bij de opmaak en de opvolging van zijn budget.



Alle clusters scoren hoog op het thema financieel beheer en erkennen het grote belang van de financiële stromen (zowel de uitgaven als de ontvangsten).

De cluster omgevingsloket scoort iets lager t.o.v. de andere clusters : zij ervaren minder de nood om meer financiële verantwoordelijkheden bij de dienst zelf te leggen en besteden minder de aandacht aan analytische gegevens, doch blijft inspraak in het budget van groot belang.

### Sterkten en verbeterpunten :

<b>Sterkten</b>	<b>Verbeterpunten</b>
De wet overheidsopdrachten is gekend bij alle diensten ( <i>iedereen is zich bewust van de regelgeving doch wordt deze niet steeds correct toegepast</i> )	Ontbreken van een centrale aankoopdienst ( <i>de ondersteunende diensten (cluster stafdiensten en financiën) kopen meer gezamenlijk aan t.o.v. de andere clusters</i> )
Er heerst een politiek van kostenbewustzijn bij de diensten	Investeringen worden ad-hoc uitgevoerd zonder sterke planning ( <i>uitzondering : stafdiensten en huisvesting</i> )
Er is een hoge betrokkenheid van de diensten bij de opmaak van het budget ( <i>uitzondering : onthaal</i> )	Onzekerheid over de gesubsidieerde middelen
	Budgethouderschap doorvoeren bij andere diensten

### Algemene aanbevelingen :

- Nood aan meer samenwerking op vlak van aankopen:
  - Centrale aankoopdienst
  - Inzetten op structureel overleg met andere besturen (vb. aanvragen subsidies)



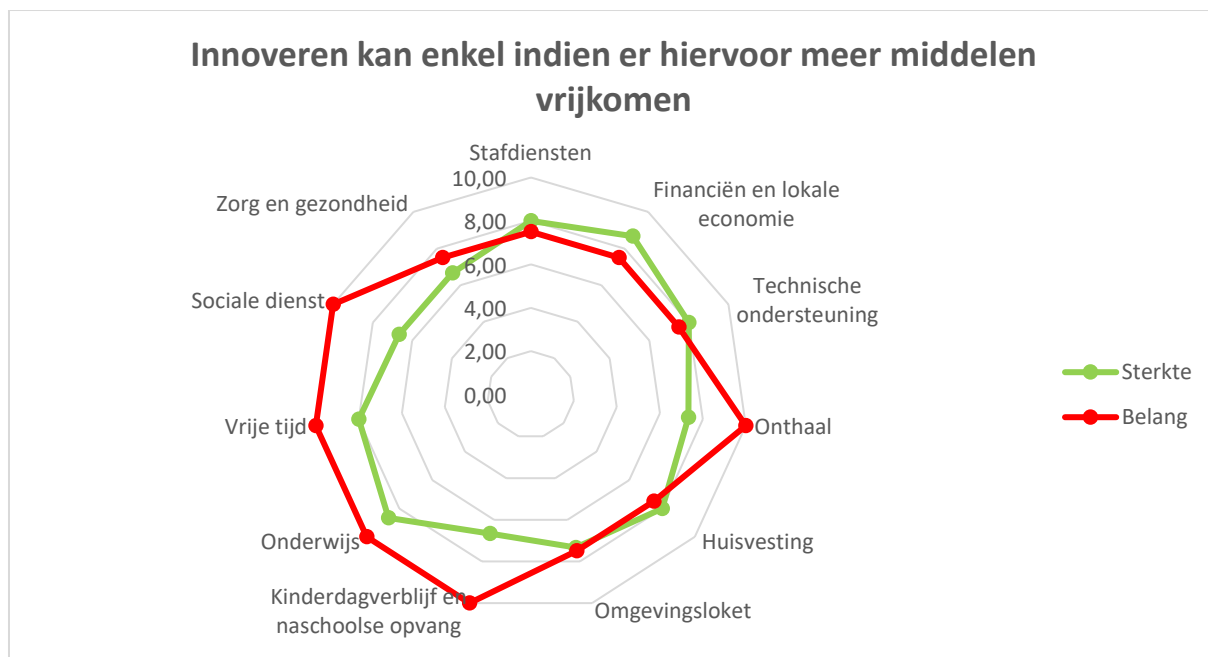
- Inzetten op overleg met de andere faciliteitengemeenten (vb. vertalingen)
- Invoeren van budgethouderschap / provisierekening
  - Noot : De cluster omgeving en huisvesting zijn geen vragende partij : de eindverantwoordelijkheid blijft best bij de financiële dienst
- Voor (grote) investeringsnoden en -projecten moeten voldoende financiële middelen vrijgemaakt worden :
  - ICT-infrastructuur
  - Garanderen dat de sectorale subsidies toegekend blijven aan de toehorende diensten
  - Budget / Subsidies zijn afhankelijk van externe factoren.
- Verder inzetten op administratieve vereenvoudiging bij de financiële procedures.
- Bij de aanvraag van subsidies moet rekening gehouden met het beschikbare personeel (administratieve afhandeling op voorhand en daarna neemt toe).

#### Cluster-specifieke aanbevelingen :

- Cluster technische ondersteuning :
  - Bij uitbesteding van projecten / diensten vervalt de controlefunctie over het budget (vb. Farys).
- Cluster kinderopvang en naschoolse opvang :
  - Registratie- en facturatiesysteem van de binnenschoolse en vakantieopvang herzien.
- Cluster vrije tijd :
  - Indexering van de prijzen schrappen in de reglementen. Dit zorgt voor een vermindering van de administratieve last en opvolging.

### **Thema 3 : Innovatie en dienstverlening**

In het luik innovatie en dienstverlening wensen we na te gaan : of er ruimte en interesse is voor innovatie (=verbetering efficiëntie), hoe goed de dienstverlening aansluit bij de klantbehoefte.



Innovatie en dienstverlening is voor elke cluster van belang, doch is het belang iets groter bij de clusters die rechtstreeks contact hebben met de burger/klant t.o.v. de ondersteunende clusters.

De clusters kinderdagverblijf en naschoolse opvang, sociale dienst en zorg en gezondheid scoren iets lager : dit komt deels door personeelstekort (wegens ziekte) en deels doordat een aantal taken wettelijke bepaald zijn waardoor er lokaal enkel 'accenten' kunnen gelegd worden.

#### **Sterkten en verbeterpunten :**

<b>Sterkten</b>	<b>Verbeterpunten</b>
Er is voldoende competentie aanwezig om te kunnen innoveren ( <i>minpunt : onvoldoende middelen voor de effectieve uitvoering</i> )	Vernieuwing en verbetering wordt niet altijd gesteund vanuit het bestuur ( <i>meer ondersteuning bij het OCMW</i> )
Iedereen (administratie en bestuur) heeft inspraak bij innoverende projecten ( <i>Uitzondering : bij de clusters huisvesting, omgevingsloket, kinderdagverblijf en naschoolse opvang en sociale dienst gebeurt de innovatie door enkele personen</i> )	Er worden onvoldoende middelen voorzien om te innoveren
De dienstverlening wordt in vraag gesteld ( <i>minpunt : verbeteracties volgen onvoldoende</i> )	Onvoldoende aftoetsing van het dienstenaanbod bij de klant ( <i>Uitzondering : dienstverlenende OCMW-diensten</i> )

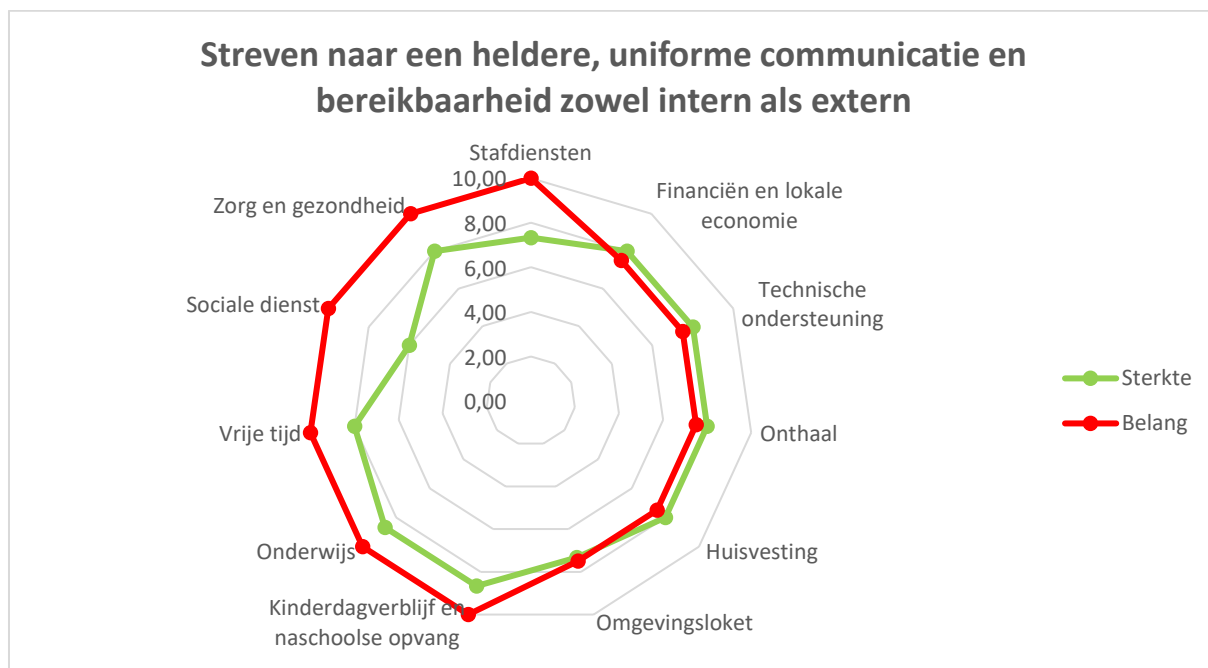
#### **Algemene aanbevelingen :**

- Meer middelen (personeel, ICT, financiën) vrijmaken zodat er kan ingezet worden op een systematische innovatie.
- Opmaken van een klachtenprocedure (*OCMW heeft wel een klachtenprocedure*)

- Duidelijke afspraken bevoegdheden administratie - bestuur :
  - Meer vertrouwen in de administratie (delegaties)
  - Afsprakennota college - MAT
  
- Investeren in een betere (onthaal)infrastructuur
  - Betere toegankelijkheid aan alle gebouwen
  - Onthaalfunctie herbekijken
  - Telefonische bereikbaarheid is niet ideaal (tijdens openingsuren, beurtrol bij afwezigheid)
  
- Zelfevaluatie moet systematisch na elk evenement/project gebeuren
  - Hierbij meer rekening houden met de bottom-up informatie
  
- Gemeente en OCMW moeten hun ondersteunende diensten en producten meer afstemmen op elkaar (o.a. notuleringspakket, huisstijl, digitaal loket).

## Thema 4 : Communicatie en reputatie

In het luik communicatie en reputatie wensen we na te gaan : hoe het lokaal bestuur intern en extern communiceert, hoe herkenbaar en bereikbaar het lokaal bestuur is voor de klant, wat de reputatie is bij de klant.



Communicatie en reputatie is voor elke cluster van belang, doch is het belang iets groter bij de sociaal gerichte clusters t.o.v. de andere clusters.

De gemeentedienst welzijn en integratie (onderdeel van de cluster sociale dienst) scoort minder sterk. Het grootste verschil met de andere clusters situeert zich rond participatie : de doelgroep wordt momenteel enkel bevroegd indien er zich een incident voordoet; de andere clusters consulteren de doelgroep meer op eigen initiatief.

### Sterkten en verbeterpunten :

<b>Sterkten</b>	<b>Verbeterpunten</b>
De klant wordt steeds geholpen (of doorverwezen naar andere derden indien nodig) en kan terecht bij alle diensten	De diensten zijn niet gevestigd conform de klantenbehoefte ( <i>uitzondering : LDC</i> )
De meeste diensten maken gebruik van dezelfde stijl ( <i>Uitzondering : cluster zorg en gezondheid is moeilijk herkenbaar bij de klant</i> )	De diensten weten uit ervaring wie hun klanten zijn maar er wordt geen profiel opgemaakt ( <i>Uitzondering : clusters onderwijs en zorg en gezondheid</i> )
De doelgroepen worden geconsulteerd	

### Algemene aanbevelingen :

- Tevredenheid meten bij alle diensten
- Evolueren naar een gezamenlijke huisstijl voor gemeente en OCMW
- Nood aan een intern communicatiebeleid :

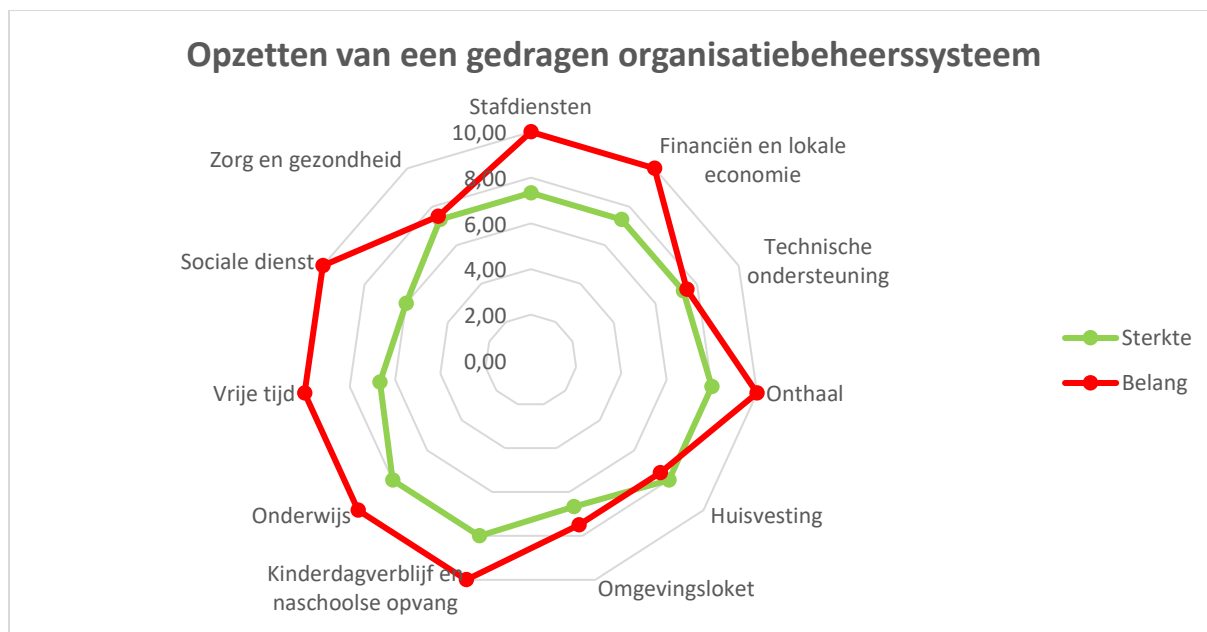
- Sturing vanuit de communicatiedienst
- Informatie wordt wel top-down gecommuniceerd, maar er moet meer rekening gehouden worden met de bottom-up informatie.
- Letten op heldere formulering.
- Diensten leven nog te veel op een eiland
- Inzetten op heldere en transparante externe communicatie
  - Sociale media
  - Meldingsplatform : evalueren of meldingen voor iedereen zichtbaar moeten zijn.
- Opmaken van een participatiebeleid
  - Bevraging noodzakelijk (dit gebeurt al bij het OCMW)
  - Alles moet in de juiste context geplaatst worden : het belang van de stille meerderheid en het streven naar het algemeen belang
- De diensten lokaliseren in functie van hun taken en verantwoordelijkheden :
  - Welzijns-campus
  - Aanbouw / Nieuw gebouw gemeentehuis

### Cluster-specifieke aanbevelingen :

- Cluster stafdiensten :
  - De diensten hebben de inhoudelijke verantwoordelijkheid over hun deel van de website → de informatie of wijzigingen moeten de communicatiedienst bereiken zodat er steeds actuele info op de website staat.
- Cluster vrije tijd :
  - Opstellen van een clusteroverschrijdende jaarkalender met olijsting van alle evenementen.
  - M-Post is niet gebruiksvriendelijk voor het versturen van brieven (vnl. indien één brief gericht is aan meerder geadresseerden)
  - Plaatsen van digitale borden aan de invalswegen
  - Herkenbaarheid gemeente/OCMW verhogen bij evenementen (vb. uniforme kledij)
- Cluster sociale dienst :
  - Het dienstenaanbod / hulpverlening kenbaar maken bij derden

## Thema 5 : Kwaliteit en interne controle

In het luik kwaliteit en interne controle wensen we na te gaan : hoe de cluster omgaat met interne controle, hoe tevreden is de klant en wordt deze tevredenheid gemeten.



De clusters sociale dienst, omgevingsloket en vrije tijd scoren lager t.o.v. de andere clusters. Dit komt voornamelijk doordat deze clusters meer ad-hoc werken als we spreken over een strategie rond interne controle en het in kaart brengen van de risico's.

### Sterkten en verbeterpunten :

<b>Sterkten</b>	<b>Verbeterpunten</b>
Er is een gemeenschappelijke, gedragen deontologische code	De infrastructuur is niet aangepast aan de noden van de klant
De klant krijgt een goede service en hier wordt regelmatig aandacht aan besteed	De klanttevredenheid wordt niet of onvoldoende bevraagd ( <i>Uitzondering : residentie en kinderdagverblijf</i> )
Alle klachten worden geregistreerd	Interne controle verloopt ad-hoc

### Algemene aanbevelingen :

- De infrastructuur voldoet niet aan de huidige noden : toegankelijkheid, ICT, verspreide locaties, enz.
  - Voor het OCMW zijn er wel concrete verbeterplannen (welzijns-campus).
- Interne controle :
  - Regelmatiger actualiseren (en opvolgen) van procedures → toekennen eigenaarschap
  - Kader en systeem van interne controle actualiseren en verder opvolgen
  - Opvolgen van kwaliteitscontrole van uitbesteede diensten
- Inzetten op een professionele en respectvolle samenwerking tussen alle diensten en tussen de diensten en het bestuur
- De dienstverlening / klanttevredenheid meer aftoetsen bij de klanten

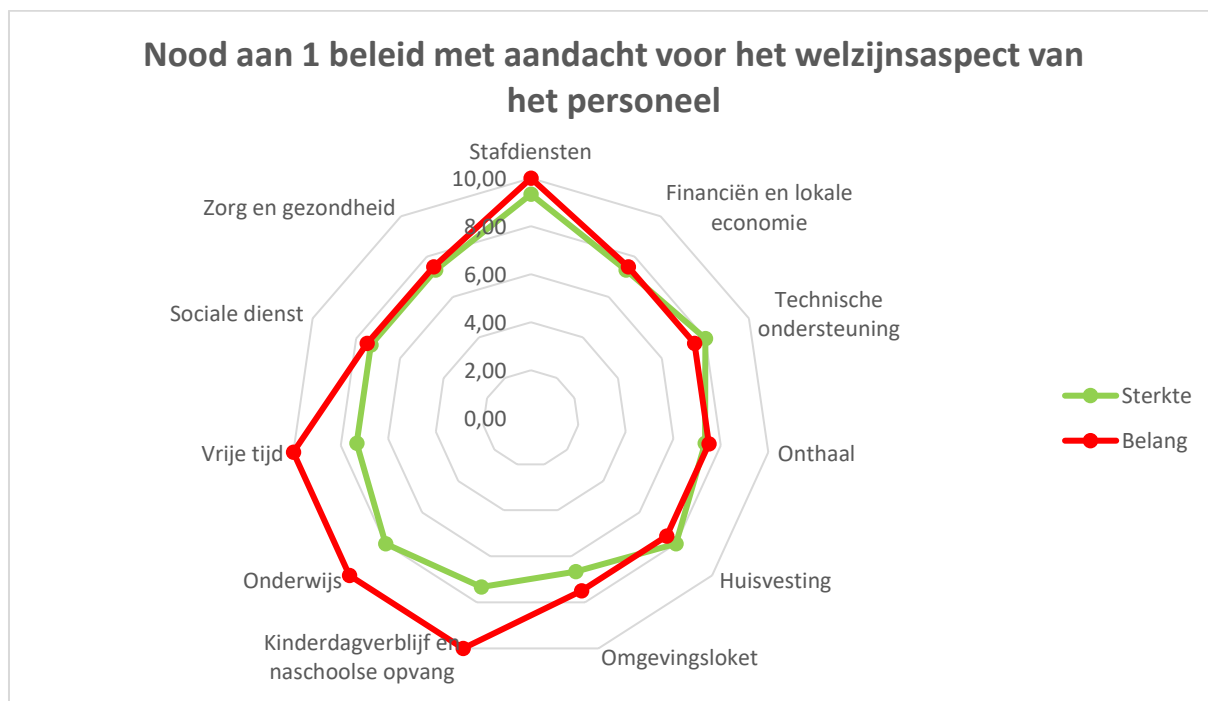
- De residentie en het kinderdagverblijf bevragen wel hun klanten

Cluster-specifieke aanbevelingen :

- Cluster sociale dienst :
  - Beleid voeren rond diversiteit in functie van de deontologische code

## Thema 6 : Personeel en organisatie

In het luik personeel en organisatie wensen we na te gaan : hoe de cluster omgaat met functionering, evaluatie en vormingen, of de kerntaken gekend zijn binnen de cluster en of de nodige personeelsbezetting gegarandeerd wordt.



Personeel en organisatie is een belangrijk thema voor alle clusters.

Alle clusters scoren hier ook hoog op, behalve de cluster omgevingsloket. Het significante verschil met de overige clusters is dat er geen afspraken met de medewerkers gemaakt worden over de te behalen resultaten.

### Sterkten en verbeterpunten :

<b>Sterkten</b>	<b>Verbeterpunten</b>
Elk personeelslid heeft een functieomschrijving. Iedereen heeft periodiek een functioneringsgesprek en evaluatiegesprek	De tevredenheid van de medewerkers wordt occasioneel gemeten. De resultaten worden pas laat gecommuniceerd of besproken.
Er is een vast systeem voor compensatie van overuren	Er is geen vormingsbeleid
De personeelsbehoeften worden jaarlijks in kaart gebracht	Er is geen vast back-up systeem ( <i>Bij de meeste OCMW-diensten is dit er wel</i> )

### Algemene aanbevelingen :

- Systemen gemeente en OCMW op elkaar afstemmen :
  - Arbeidstijden
  - Evaluatiesysteem + aanpassen aan de nieuwe regelgeving
  - Opleidingsplan / vormingsbeleid opstellen (vb. opleiding dilemmatraining)
  - Inzetten op positieve feedback-gesprekken : positieve houding, acties, enz. benoemen
- Het bepalen en opvolgen van persoonlijke doelstellingen (*in de gemeente wordt dit opgevolgd via Icarus*)



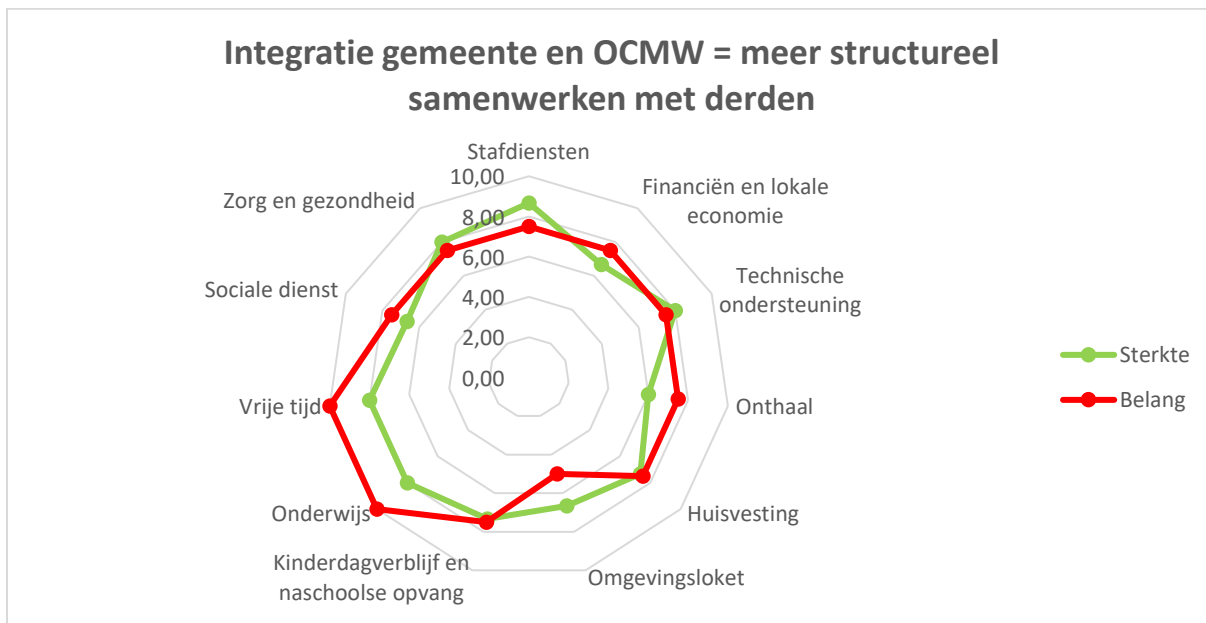
- Werklastmeting uitvoeren
- De resultaten van personeelsbevragingen sneller communiceren.
- Inzetten op zorg en (psychosociaal) welzijn van het personeel
- Opstellen van een afsprakennota tussen het bestuur en de administratie

#### Cluster-specifieke aanbevelingen :

- Cluster stafdiensten :
  - Sociale voordelen voor personeelsleden pro-actiever benaderen vanuit de personeelsdienst
- Cluster technische ondersteuning :
  - Aan personeelsbehoefte wordt niet (altijd) gevolg gegeven (momenteel : teveel overuren en meeruren die verdwijnen : er is te weinig tijd om overuren op te nemen)
- Cluster onthaal en cluster huisvesting :
  - back-up systeem is onvoldoende en wordt slechts ad-hoc bekeken. Voorzien in een back-up per taak ipv per functie.
- Cluster kinderopvang en naschoolse opvang :
  - Acties ondernemen om verzuim tegen te gaan.
  - Dienst vrije tijd en welzijn kan momenteel geen opleidingen volgen wegens personeelstekort
- Cluster onderwijs :
  - Oprichten van een dienst onderwijs zodat de administratieve planlast voor de directies vermindert.

## **Thema 7 : Samenwerking en netwerking**

In het luik samenwerking en netwerking wensen we na te gaan : of de cluster samenwerkt met andere organisaties, of de werking afgestemd wordt op de werking van andere diensten en organisaties.



Samenwerking en netwerking is voor alle clusters van belang, behalve voor de cluster omgevingsloket. Deze cluster scoort ook, net zoals de clusters financiën en lokale economie, onthaal en de sociale dienst lager op dit onderdeel.

De lage score voor de cluster omgevingsloket komt doordat zij minder bezig zijn met de verschaffing van informatie aan en de vergelijking van de producten en diensten met andere besturen of organisaties. De lage score van de overige drie clusters komt omdat er minder (formeel) wordt samen gewerkt bij projecten, en dit zowel binnen als buiten de cluster.

### Sterkten en verbeterpunten :

<b>Sterkten</b>	<b>Verbeterpunten</b>
Er wordt formeel samengewerkt met andere organisaties	Projecten binnen de organisatie worden te weinig op elkaar afgestemd

### Algemene aanbevelingen :

- Voor doelstellingen/ acties op organisatieniveau waarbij verschillende diensten betrokken zijn :
  - best een actieverantwoordelijke aanduiden
  - beter afstemmen op elkaar (overzicht via intranet van deze projecten)
- Diensten fysiek groeperen in functie van hun taken
- Integratie gemeente en OCMW : 1 meerjarenplan opstellen en de samenwerking (verder) uitbouwen
- Samenwerken met andere faciliteitengemeenten

### Cluster-specifieke aanbevelingen :

- Cluster stafdiensten :
  - Samenwerking met VERA beter opvolgen
  
- Cluster zorg en gezondheid :
  - Meer structureel samenwerken met derden

## **Conclusie interne omgevingsanalyse**

Op basis van de antwoorden en aanbevelingen van alle clusters over de 7 thema's kunnen we concluderen dat er de volgende legislatuurperiode bij voorkeur prioritair aandacht besteed wordt aan de volgende 5 'interne bouwstenen' :

### **1. Een gezamenlijke visie en doelstellingen**

De gemeente- en OCMW-diensten hebben de eerste stappen gezet in het integratieverhaal : zo werd er één algemeen directeur en één financieel directeur benoemd, het gemeenschappelijk (transitie)MAT werd ingevuld, een aantal procedures en projecten (vb. deontologische code, rechtspositieregeling, samenwerking tussen de welzijnsdiensten van gemeente en OCMW, gemeenschappelijke financiële software enz.) werden op elkaar afgestemd, werkgroepen die het traject zullen trekken werden samengesteld, enz.

De uitdaging voor 2019 is samen een gedragen gemeenschappelijke visie met organisatiebrede doelstellingen opstellen. Hierbij is het van belang dat er voldoende tijd wordt voorzien om de doelstellingen (en actieplannen en acties) over alle diensten heen te toetsen en af te stemmen op elkaar (afstappen van het klassieke 'hokjesdenken').

### **2. Een afsprakennota tussen bestuur en administratie**

Een goede verstandshouding en vertrouwensrelatie tussen het bestuur en administratie zal leiden tot een gezamenlijk partnerschap waarin ieder zijn eigen rol vervult. Een belangrijke stap om dit te bereiken is de opmaak van een afsprakennota tussen het bestuur en de administratie waarin wordt aangegeven:

- hoe het college - vast bureau en het MAT samenwerken om de beleidsdoelstellingen te realiseren;
- welke de omgangsvormen, taken en verantwoordelijkheden zijn van het bestuur en de administratie.

### **3. Investeren in digitaliseren**

ICT is een basisvereiste. In het streven naar een moderne, toegankelijke en bereikbare administratie kan de investering in ICT-infrastructuur niet ontbreken.

De onderbemanning van de ICT-dienst en het krappe ICT- budget is een pijnpunt waar niet over heen kan gekeken worden.

Het opstellen van een visie met de nodige aandacht voor ICT, informatie, communicatie en informatieveiligheid is een must.

### **4. Werkbaar werk**

Werkbaar werk is zowel van belang voor de werknemer als de werkgever. Onwerkbaar werk kan leiden tot stress, burn-out, ziekteverzuim, verminderde motivatie, verminderde kwaliteit van het werk, lagere loyaliteit t.o.v. de organisatie, enz.

Op regelmatige basis een (welzijns-)personeelsbevraging en/of een werklustmeting uitvoeren, brengt deze signalen (tijdig) aan het licht.

Daarnaast moet er aandacht besteed worden aan het uitbouwen van een goede vertrouwensrelatie tussen het bestuur en de administratie waarbij controle en delegatie samengaan.

Het is aan te bevelen de delegatiemogelijkheden in kaart te brengen, te evalueren en verder in te voeren in de hele organisatie (vb. budgethouderschap, dagelijks personeelsbeheer, enz.).

### **5. Organisatiebeheersing : evalueren en continue opvolging**

Zowel de gemeente als het OCMW hebben een algemeen kader organisatiebeheersing (interne controle) opgesteld. Hieruit volgden al enkele verbeteracties, doch zeer beperkt.

De interne analyse leert ons dat organisatiebeheersing niet gekend (en gedragen) is bij het merendeel van het personeel. Om dit te verhelpen is er in eerste instantie nood aan een gezamenlijk algemeen kader organisatiebeheersing, dat bepaalt hoe de risico's en hun verbeteracties (=beheersmaatregelen) in kaart worden gebracht.

Het is echter niet voldoende om de risico's en hun verbeteracties te formuleren, maar het is van belang dat er een risico-gedreven aanpak is waarbij de risico's op regelmatige basis in kaart worden gebracht en er van hieruit verbeteracties worden geformuleerd. Op deze manier sluit organisatiebeheersing steeds aan bij de noden van de gemeente.

## De externe omgevingsanalyse

*De externe omgevingsanalyse brengt de omgeving en de behoeften van de belanghebbenden in kaart.*

### Wemmel in cijfers

Meten is weten.

Via de Vlaamse overheid is er tal van cijfermateriaal beschikbaar : de gemeentemonitor en de bestuurskrachtmeting zijn de voornaamste bronnen. Gelet op de omvang van beide documenten, zijn deze opgenomen als een aparte bijlage bij de omgevingsanalyse.

### Analyse door de clusters

Een analyse van de omgeving van de gemeente werd uitgevoerd door de 11 clusters (zie inleiding interne analyse).

Deze analyse vertrekt van 6 thema's waar de gemeente weinig tot geen invloed op heeft en op kan uitoefenen :

1. Institutioneel
2. Economisch
3. Demografisch en sociaal
4. Technologisch
5. Ecologisch
6. Maatschappelijk

Per thema zijn de belangrijkste aandachtspunten opgesomd.

### Thema 1 : Institutioneel

*In het luik institutioneel wensen we na te gaan welke strategische, juridische en/of politieke evoluties op lokaal, Vlaams of nationaal niveau de werking van de cluster (kunnen) beïnvloeden.*

#### Twee nieuwe decreten :

Er zijn twee belangrijke nieuwe decreten die de werking van het lokale bestuur grondig wijzigen : het decreet lokaal bestuur en het decreet lokaal sociaal beleid. Beide brengen nieuwe verplichtingen mee voor zowel de gemeente als het OCMW. Daarenboven moet Wemmel als faciliteitengemeente rekening houden met specifieke uitzonderingen en afwijkingen.

#### Overige wijzigingen :

Verder zijn er doorheen de verschillende clusters nieuwe regelgeving of bestuurskundige wijzigingen waarvan verwacht wordt dat deze de komende jaren een invloed (kunnen) hebben op de werking :

- Wijzigingen wetgeving op federaal en Vlaams niveau waardoor vanuit deze overheden meer taken naar de gemeente (kunnen) vloeien.
- Integratie van de gemeente- en OCMW-diensten.
- Bevoegdheidsverdeling gemeente - OCMW & de bevoegdheidsverdeling binnen een cluster/dienst.
- BBC 2020
- GDPR
- Enz.

## Thema 2 : Economisch

*In het luik economisch wensen we na te gaan welke economische evoluties op lokaal, Vlaams of nationaal niveau de werking van de cluster (kunnen) beïnvloeden.*

### Betaalbaarheid dienstverlening :

Wemmel streeft naar een betaalbaarheid van al haar diensten die ze aanbiedt. Een mogelijke bedreiging is dat sommige aangeboden diensten / projecten afhankelijk zijn van subsidies (vb. huisvesting, vrije tijd, zorg & gezondheid, kinderopvang, sociale dienst, enz.).

### Lokale economie :

De druk van e-shopping en andere grootwarenhuizen op de lokale economie is niet te onderschatten. Hier komt specifiek voor Wemmel het onzekere effect van de projecten UPlace en Neo.

Wemmel wil via de aanwerving van een deskundige werk en ondernemen alle mogelijke risico's in kaart brengen en via de uitwerking van een strategisch commercieel plan ondersteuning bieden aan de lokale handelaars tegen toekomstige bedreigingen. Investeren in sterke handelskernen is hierbij de visie.

### Financiële onzekerheid :

- Het decreet lokaal bestuur heeft enkele financiële gevolgen die samenhangen met het statuut van een faciliteitengemeente : bijkomende overlegorganen (vb. overlegcomité gemeente en OCMW), vertalingen van documenten die integraal op de gemeentelijke website moeten geplaatst worden, enz.

- De responsabiliseringsbijdrage, de pensioenslast en de evolutie van de rente zijn onzekere factoren die financieel vertaald moeten worden in het nieuwe meerjarenplan.

## Thema 3 : Demografisch en sociaal

*In het luik demografisch en sociaal wensen we na te gaan welke demografische en sociale evoluties op lokaal, Vlaams of nationaal niveau de werking van de cluster (kunnen) beïnvloeden.*

### Enkele demografische cijfers :

- Cijfers uit de gemeentemonitor -

	<b>Wemmel 2007</b>	<b>Wemmel 2017</b>	<b>Vlaams gewest 2017</b>
Grijze druk <sup>1</sup>	34%	35%	34%
Groene druk <sup>2</sup>	41%	42%	37%

	<b>2007</b>	<b>2016</b>
Aantal vreemdelingen <sup>3</sup>	1.366	2.229
% t.o.v. totaal aantal inwoners	9,1%	13,9%

	<b>Wemmel 2016</b>	<b>Vlaams gewest 2016</b>
Aantal inwoners van buitenlandse herkomst	6.681	n.v.t.
% t.o.v. totaal aantal inwoners	41,6%	20,47%

De vergrijzing, vergroening en verkleuring heeft een invloed op de dienstverlening. Er ontstaat een nieuw samenlevingsmodel (een grotere sociale mix van talen en bevolkingsgroepen). Dit leidt tot het

<sup>1</sup> Grijze druk = de verhouding van het aantal 65-plussers ten opzichte van het aantal inwoners tussen 20-64 jaar in de gemeente

<sup>2</sup> Groene druk = de verhouding van het aantal inwoners jonger dan 20 jaar ten opzichte van het aantal inwoners tussen 20-64 jaar in de gemeente

<sup>3</sup> Hiermee worden de personen met een vreemde nationaliteit bedoeld.

ontstaan van andere noden en behoeften bij de inwoners waar de gemeente- en OCMW dienstverlening en communicatie naar deze verscheidene groepen tijdig moet op inspelen.

Bevolkingsdichtheid Wemmel 2017	Bevolkingsdichtheid Vlaams gewest 2017
1.845	482

De bevolkingsdichtheid in Wemmel is opvallend hoger in vergelijking met het Vlaams gewest. Dit brengt gevolgen met zich mee : toename van de verkeersdruk, toename van de druk op de open ruimte, groter onveiligheidsgevoel, toename overlast, enz.

Kansarmoede-index <sup>4</sup>	2008	2015
Wemmel :	4,1	12,2
Vlaams gewest :	7,9	12,1

We merken een enorme toename van de kansarmoede-index : een verdriedubbeling tussen 2008 en 2015. Deze index is belangrijke factor voor de OCMW-werking.

Heden zijn er verscheidene diensten die deze toename merkbaar voelen zoals o.a. de dienst huisvesting (daklozenproblematiek, betaalbaarheid van de woningen, enz.) en de sociale dienst (hoog aantal schulddossiers, hoog aantal leefloners en hulpvragers, enz.).

#### Thema 4 : Technologisch

*In het luik technologisch wensen we na te gaan welke technologische evoluties op lokaal, Vlaams of nationaal niveau de werking van de cluster (kunnen) beïnvloeden.*

##### Digitalisering :

Digitalisering is het kernwoord waar de gemeente de laatste jaren heeft op ingespeeld. Dit zowel op het vlak van communicatie (via sociale media) als op het vlak van de dienstverlening (E-loket). Het is een trend die zich zal verderzetten en waar wij ons moeten op voorbereiden. Hierbij is het groeiende belang van privacy en informatieveiligheid de sleutelfactor.

##### Nieuwe communicatiemiddelen en nieuwe toepassingen :

Veder zijn er enkele technologische tendensen die de komende jaren verder uitgewerkt worden of geïmplementeerd worden : gelinkt notuleren, chatbox, BE-Alert, Blockchain, digitale handtekening, software financiële dienst voor gemeente en OCMW, afstemmen van de databanken tussen de gemeente en het OCMW, Smart-City, digitale gegevensuitwisseling, enz.

#### Thema 5 : Ecologisch

*In het luik ecologisch wensen we na te gaan welke ecologische evoluties op lokaal, Vlaams of nationaal niveau de werking van de cluster (kunnen) beïnvloeden.*

Het is van belang dat de organisatie zich engageert om een lange termijnvisie aan te houden wat betreft ecologie.

Volgende aandachtspunten zijn van belang :

- Duurzaam aankopen op elk niveau : elektrische auto's (of alternatieve vervoersmiddelen), fietsen voor intern gebruik en voor werk-gerelateerde verplaatsingen (vb. huisbezoeken), duurzame materialen, technieken & producten gebruiken, energiezuinige gemeentebouwen (vb. isoleren, zonnepanelen), enz.

<sup>4</sup> De kansarmoede-index berekent het aantal kinderen geboren in een kansarm gezin



- Maatregelen treffen tegen extreme weersomstandigheden : hevige regenval, vervuiling, pollutie, enz.
- Inzetten op meer samen aankopen.
- De open ruimte staat onder druk : streven naar het behouden en onderhouden van de open groene ruimte.
- Preventieve en sensibiliserende ecologische acties uitwerken.

## Thema 6 : Maatschappelijk

*In het luik maatschappelijk wensen we na te gaan welke evoluties in de publieke opinie op lokaal, Vlaams of nationaal niveau de werking van de cluster (kunnen) beïnvloeden.*

### Burgerparticipatie :

De burger is mondiger geworden en dat uit zich o.a. in de vorm van meer burgerinitiatieven en burgerparticipatie. Het nieuwe meerjarenplan is de kans voor het lokale bestuur om hierop in te spelen en om de maatschappelijke betrokkenheid (opnieuw) te vergroten.

### Veiligheid :

Er heerst de indruk dat er een toenemend onveiligheidsgevoel groeit onder de Wemmelaars.

Als we kijken naar de laatste beschikbare cijfers via de gemeentemonitor zien we dat het aantal gewelddadige misdrijven, het aantal misdrijven tegen de lichamelijke integriteit en het aantal diefstallen en afpersingen tussen 2010 en 2016 nochtans gedaald is én lager is dan het Vlaamse gemiddelde. Enkele cijfers ter staving :

<b>Aantal soort misdrijven per 1.000 inwoners</b>	<b>Wemmel 2010</b>	<b>Wemmel 2016</b>	<b>Vlaams gewest 2016</b>	<b>%- verschil 2010 - 2016</b>
Aantal gewelddadige misdrijven	9,4	6,1	6,6	-35,11%
Aantal misdrijven tegen de lichamelijke integriteit	5,5	3,4	5,8	-38,19%
Aantal diefstallen en afpersingen	33,3	23,9	24,0	-28,23%

De voorgaande legislatuur werden er enkele initiatieven (zoals oprichting VIN) en preventieve acties (zoals het Certificaat Inbraak Veilig) gestart om het veiligheidsgevoel te vergroten. Het is van belang om deze en nieuwe initiatieven in de picture te zetten gezien veiligheid een thema is dat leeft in de huidige maatschappij.

### Vrijwilligers :

Wemmel doet steeds meer beroep op vrijwilligers bij diverse acties en projecten. Vrijwilligers betekenen een meerwaarde voor de dienstverlening en verdienen dan ook een kwalitatieve ondersteuning vanuit de gemeente.

## **Burgerbevraging**

Een bevraging van de inwoners en de lokale handelaars / ondernemingen van en binnen de gemeente via een enquête (tussen 07/05/2019 - 18/06/2019). De resultaten van de enquête zijn opgenomen in een aparte bijlage 'burgerbevraging'.

Deze resultaten worden verder uitgediept via thematafels die zullen doorgaan op **01/10/2019 (nog te bevestigen)**. Hier worden zowel de inwoners, de belanghebbende verenigingen als de adviesraden op uitgenodigd.