

DOCUMENTATIE

BIJ HET MEERJARENPLAN 2020-2025

Lokaal Bestuur Torhout

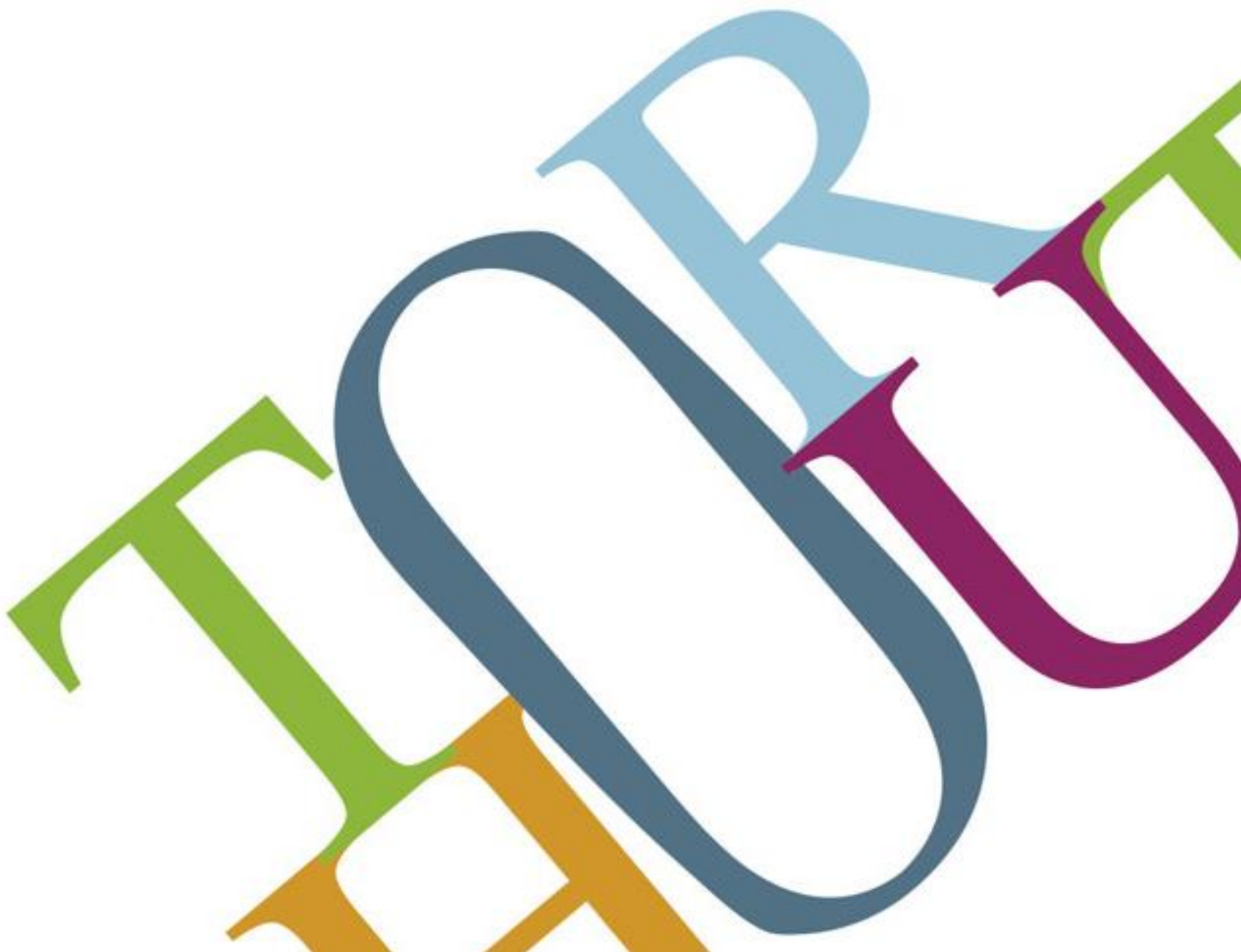
Aartrijkestraat 11b - 8820 TORHOUT

050 22 11 22

Algemeen directeur: Tom Vandenberghe

Financieel directeur: Claude Callewaert

NIS-code: 31033



INHOUDSOPGAVE

Omgevingsanalyse	4
Totaaloverzicht beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties (+ ramingen)	81
Toegestane werkings- en investeringssubsidies	102
Samenstelling beleidsdomeinen.....	108
Overzicht verbonden entiteiten	112
Personeelsinzet	114

OMGEVINGSANALYSE

EXTERN

INTERN

INHOUDSOPGAVE

EXTERNE OMGEVINGSANALYSE

Inleiding	6
Armoede	8
Vrije Tijd	12
Demografie	19
Mobiliteit	24
Natuur, milieu en energie	28
Werken en ondernemen	32
Onderwijs en vorming	35
Ruimte en infrastructuur	38
Samenleven	41
Wonen en woonomgeving	45
Zorg en gezondheid	48

Inleiding

Opzet

Deze omgevingsanalyse is het beginpunt van de opmaak van het meerjarenplan. Het is een stand van zaken over alle beleidsdomeinen waar het lokaal bestuur een rol in te spelen heeft. Ook de belangrijkste uitdagingen komen aan bod. Uitdagingen die zowel betrekking hebben op algemene maatschappelijke evoluties, als op evoluties die zich in Torhout zelf manifesteren. Hierbij kijken we ook naar de werking van het lokaal bestuur.

Deze bundel bestaat uit twee delen: de externe en de interne omgevingsanalyse. In de externe omgevingsanalyse brengen we de omgeving in kaart: welke evoluties, tendensen, opportuniteiten en bedreigingen komen op ons af? Het zijn veranderingen waar we als lokaal bestuur moeten op inspelen en rekening mee houden. De interne analyse kijkt naar de interne werking: wat zijn de sterktes en verbeterpunten van het lokaal bestuur als organisatie?

Geïntegreerde aanpak volgens thema's

We kozen voor een geïntegreerde, thematische aanpak. Voor de externe omgevingsanalyse gebruikten we de thema's uit de gemeentemonitor. Dat is een databank van de Vlaamse overheid waarbij per gemeente thematisch allerlei cijfergegevens beschikbaar zijn. Voor de interne omgevingsanalyse namen we de thema's uit de leidraad organisatiebeheersing, wat de garantie biedt dat de interne werking en organisatie hiermee in zijn geheel worden bekeken.

Thema's

Externe omgevingsanalyse: thema's gemeentemonitor:

- Armoede
- Vrije Tijd
- Demografie
- Mobiliteit
- Natuur, milieu en energie
- Werken en ondernemen
- Onderwijs en vorming
- Ruimte en infrastructuur
- Samenleven
- Wonen en woonomgeving
- Zorg en gezondheid

Interne omgevingsanalyse: thema's organisatiebeheersing

- HRM
- Informatie/communicatie/overheid
- Financiën
- Facility
- ICT
- Organisatiecultuur
- Organisatiestructuur
- Monitoring
- Belanghebbendenmanagement
- Doelstellingen en procesmanagement

Werkgroepen aan de slag

Per thema ging een werkgroep met medewerkers uit verschillende diensten aan de slag. De thema's veronderstellen immers een geïntegreerde aanpak en het is dan ook aangewezen om de uitdagingen vanuit verschillende perspectieven te bekijken.

De werkgroepen kwamen een drietal keer samen om per thema een bevattelijke omgevingsanalyse te maken, dat aan de hand van een format. Er werd gevraagd om voor het thema alle relevante bronnen en cijfergegevens te raadplegen en hierover in discussie te treden. Ook de mogelijke dwarsverbanden met andere thema's kwamen aan bod. Tot slot werden ook de memoranda van de verschillende adviesraden doorgenomen.

Een format als leidraad

De format waarvan sprake is een afgeleide van de gekende SWOT-analyse. Enerzijds omvat ze de belangrijkste trends, evoluties en de uitdagingen en anderzijds de sterktes en zwaktes van het lokaal bestuur. Ten slotte werd ook een eerste aanzet tot ideeën en voorstellen gevraagd.

En wat verder...

Deze omgevingsanalyse vormt naast de bevolkingsbevraging en het participatietraject in de wijken de basis voor het meerjarenplan, dus voor het bepalen van de prioriteiten en het formuleren van doelstellingen en acties voor de komende zes jaar. Het meerjarenplan wordt in december 2019 aan de gemeenteraad voorgelegd.

Armoede

1. Geef kernachtig weer wat het thema voor Torhout betekent. Wat is er aanwezig ? Welk belang heeft het voor Torhout ?

- Sinds laatste 5 jaar forse stijging kansarmoede in Torhout (statistieken POD MI, kansarmoede index, ...). Enkele voorbeelden:
 - 8 op 1000 inwoners van Torhout ontvangen leefloon** (zie evolutie hieronder) - nog veel grotere groep in kansarme context (armoededrempel ligt hoger dan leefloon)
 - 1 kind op 5 wordt geboren in 'kansarm' gezin** (17,5% in 2017 - 7,8% in 2014 = stijging met 124% in slechts 3 jaar). Kansarmoede is een toestand waarbij mensen beknot worden in hun kansen om voldoende deel te hebben aan maatschappelijk hooggewaardeerde goederen, zoals onderwijs, arbeid, huisvesting. Het gaat hierbij niet om een eenmalig feit, maar om een duurzame toestand die zich voordoet op verschillende terreinen, zowel materiële als immateriële. Tijdens hun contacten met gezinnen gaan de verpleegkundigen en gezinsondersteuners van Kind en Gezin na of er signalen zijn van kansarmoede op 6 domeinen. Het gaat om het maandinkomen van het gezin, de opleiding van de ouders, het stimulatie niveau van de kinderen, de arbeidssituatie van de ouders, de huisvesting en de gezondheid. Wanneer een gezin zwak scoort op 3 of meer criteria, spreken we over kinderen die in kansarmoede leven.
 - Sterk toegenomen dossierlast sociale dienst in enkele jaren tijd (exuberante stijging leefloondossiers (zie hieronder), de uitbreiding van de verplichting tot opmaak van GPMI's¹ voor alle leefloondossiers (tot voorheen enkel voor jongeren <25 jaar), stijgende tussenkomst in de huur (31.07.2016: 29 dossiers/31.07.2017: 52 dossiers) en installatiepremie (2015: 15/2018: 39), de toename van de werklast ingevolge de tewerkstelling via art. 60 (15 FTE in 2015/35 FTE in december 2018) en de almaar toenemende administratieve vereisten in elk dossier)
- Veel hogere stijging in Torhout dan vergelijkende gemeenten/steden alsook beduidend hoger dan buurgemeenten (en hun stijging):

Regio	Leefloners in 2008	Leefloners in 2018	Stijgingspercentage
Torhout	35	164	369%
Zedelgem	48	73	52%
Oostkamp	38	75	97%
Ichtegem	22	65	95%
Lichtervelde	10	15	65%
Vlaanderen	23.245	36.720	58%

- Wijziging in doelgroep:
 - Stijging allochtone gemeenschap (dwarsverband demografie) door lokale opvanginitiatieven, samenwerking met het sociaal verhuurkantoor JOGI en sluiting collectieve opvangcentra in provincie
 - Meer en meer adolescenten en jongvolwassenen komen in armoede terecht
 - Vaste kosten stijgen voortdurend zonder evenredige groei inkomen (huur, energie, ...): grotere groep kan niet langer beredderen

2. Hoe wordt het huidige beleid met betrekking tot het thema geëvalueerd ? Wat loopt goed en wat kan beter in Torhout ?

- Hogere inzet noodzakelijk op vlak van preventie en outreachend werken alsook op integratie doelgroepen**
- Sociaal tarief (75% korting) is aanwezig in Torhout maar moet nog verder worden uitgebouwd (bv. toepassingsgebied) alsook bekender worden gemaakt. Momenteel verstrekken we (slechts) circa 393 sociale pasjes op jaarbasis, om en bij 1,9% van de inwoners van Torhout. Uiteraard komen heel wat meer inwoners in aanmerking. De geplande verankering als erkenningsvoorwaarde voor Torhoutse verenigingen is al een stap vooruit.
- Sterk toegenomen dossierlast sociale dienst
- Grote meerwaarde projectmedewerker sedert november 2018 (1,0 VTE onbepaalde duur waarvan 0,8 VTE gesubsidieerd als sociale maribel) binnen cluster Mens, ingeschakeld om in te zetten op:
 - 0,3 VTE Preventie en kansarmoedebestrijding - integratie in aanbod diensten LBT
 - 0,3 VTE Kind- en jeugdwelzijnsbeleid
 - 0,3 VTE Integratie en welzijnsbeleid ouderen
 - 0,1 VTE Vrijwilligerswerking
- Housing first: bijkomende nood aan voldoende betaalbare woningen voor kansarmen ondanks samenwerking met SVK's (vb. JOGI sinds 2017)
- Verder uitbouwen en faciliteren van het recente opgestarte Jeugdwelzijnsplatform in samenwerking met professionele partners

¹ GPMI: geïndividualiseerd project voor maatschappelijke integratie
Documentatie bij het meerjarenplan 2020-2025
Lokaal Bestuur Torhout
NIS-code: 31033

3. Wat zijn de sterktes binnen het lokaal bestuur die ervoor zorgen dat we in dit thema succesvol (kunnen) zijn ?

- Als OCMW/Sociaal Huis grootste lokale speler om hier echt lokaal een structureel beleid te kunnen voeren - opnemen regisseur rol
- Meer aanwezige diensten in Torhout door grotere omvang dan buurgemeentes (bv CAW, ...) maar het blijft beheersbaar.
- Maatregelen en acties kunnen via kanalen LBT grote groep bereiken
- Erkenning problematiek kansarmoede groeit, thema wordt bespreekbaar
- Dynamische sociale dienst met veel goesting
- Bereidheid cluster- en organisatiebreed aanpakken van preventie en outreachend werken: biedt enorm veel opportuniteiten sinds inkanteling - kansen en mogelijkheden grijpen (bv. vrijetijdsaanbod, toegankelijkheid, ...)

4. Wat zijn de zwaktes binnen het lokaal bestuur die in dit thema eventuele risico's met zich meebrengen?

- Niet tijdig inspelen op huidige evoluties op vlak van aanpak en capaciteit: dit is geen fluctuerend gegeven of tendens maar een structurele stijging van kansarmoede
- Thema niet eenvoudig meetbaar, niet visueel bevattelijk noch concrete voorspellingen te maken over invloed en gevolgen van projecten of beleidsmatige keuzes: aanvoelen dat dit ervoor zorgt dat agendapunt(en) moeilijk bovenaan de agenda raakt (en in verlengde hiervan financiële middelen beschikbaar worden gesteld). Het voeren van een lokaal sociaal beleid vergt echter ook een financiële inspanning om structureel invloed te kunnen hebben.
- Omvang doelgroep en draagwijdte binnen Torhout niet onderschatten: (in)direct ook invloed op straatbeeld, welbehagen alle inwoners, beleving en integratie (dwarsverband samenleven)
- Concurrentie met andere thema's en diensten omtrent prioriteiten en dus middelen is soms vervelend

5. Wat zijn de belangrijkste huidige en toekomstige trends en evoluties, inclusief (nakende) gewijzigde regelgeving binnen het thema ?

- Stijging kansarmoedecijfers: almaar grotere groep raakt er niet langer (zie vraag 1) bv. energie- en waterarmoede, bevraging woonwinkel, ... Hieraan gelinkt groeit ook het belang van detectie en de signaalfunctie.
- Belang van preventie en aanklappende werking stijgt (zie Geïntegreerd Breed Onthaal en overige projectoproepen vanuit overheid, vele vormingen, evoluties binnen andere sociale diensten, ...). Cijfergegevens en wetenschappelijk onderzoek bevestigen belang van deze werkwijze en erkennen grote invloed op kansarmoede binnen gemeenschap. Lokaal sociaal beleid kan het verschil maken.
- Met outreach bedoelen we het actief toeleiden van mensen naar bestaande hulpverlening. We verlaten de muren van onze eigen werking en gaan de (potentiële) cliënten actief opzoeken in het eigen milieu. Aanklappend werken ligt hierbij in het verlengde, waarbij we reeds gekende of aangemelde cliënten minder snel 'lossen' (bv. door zelf telefonisch contact op te nemen ondanks het niet binnenbrengen van benodigde documenten voor verderzetting hulpverlening, huisbezoeken uit te voeren i.p.v. versturen brief bij nakende uithuiszetting, ...)
- Administratieve lasten worden almaar groter op sociale diensten vanuit regelgeving
- Integratie allochtone doelgroep loopt moeilijk
- Nood aan meldpunt voor zowel vereenzaming (van ouderen), basiswerkers (bv. leerkrachten, kinderopvang, ...) en andere inwoners over zorgwekkende situaties (signaalfunctie en detectie)
- Meer en meer alle 'sociale' vragen richting Sociaal Huis voor volledige Lokaal Bestuur Torhout (zeker sinds inkanteling) en niet zozeer meer louter gericht op individuele dienstverlening (OCMW): positieve evolutie doch met invloed op werking Sociaal Huis
- Digibetisme (digitale kloof: doelgroep niet sterk genoeg)

6. Wat zijn de kansen die deze trends en evoluties voor het thema bieden ?

- Als Lokaal Bestuur kan hierin écht een verschil worden gemaakt voor de inwoners en hun beleving, voelbaar voor de kansarme doelgroep en daarbuiten: concrete invloed op individueel vlak
- Kansarmoede beperken (of minstens stijging beheersbaar houden) en Torhout een leefbare stad maken voor alle doelgroepen
- Vooruitstrevende rol opnemen richting (buurt- en) en gelijkaardige gemeenten en steden in de regio

7. Wat zijn de bedreigingen die deze trends en evoluties voor het thema met zich meebrengen ?

- Gevaar dat kansarmoede exponentieel blijft stijgen: almaar grotere groep zal in kansarmoede terecht komen en uit de boot vallen
- Bij stijging kansarmoede: dossierlast zal blijven toenemen alsook dus druk op sociale dienst en in het verlengde daarvan nog grotere vraag tot bijkomend personeel bij stijging kansarmoede
- Bij stijging kansarmoede: financiële impact op Lokaal Bestuur Torhout: lagere inkomstenbelastingen, grotere tussenkomst sociaal tarief, grotere aanvullende tussenkomsten Sociaal Huis (bv. huur, medische kosten, energie, ...) (dwarsverband financiën)
- Negatieve invloed van stijging kansarmoede op gemeenschap, integratie en beleving alle inwoners (dwarsverband samenleven)
- Bij stijging kansarmoede: beeld van Torhout naar externen zal niet gunstig evolueren (bv. omliggende gemeentes)

8. Concrete voorstellen, ideeën en suggesties binnen het thema waarbij gevraagd wordt het onderscheid te maken tussen kerntaak (met inbegrip van wettelijk toegewezen opdrachten) en vrij beleid enerzijds; bijsturing 'oud' beleid versus 'nieuw' beleid anderzijds

- Uitbouw preventie en outreachende aanpak*
 - **Brugfiguren:** project opstarten (link met basisscholen in eerste fase) gericht op detectie en integratie kansarme doelgroep. Bij verdere uitbouw ook link met kinderopvang, Huis van het Kind, jeugddienst (bv. speelpleinwerking), ontmoetingscentrum, ... voorzien.
 - **Toeleider naar diversiteit:** project opstarten gericht op integratie (integratie allochtone gemeenschap - link met moedergroep, ontmoetingscentrum, andere diensten, ...)
 - **Mobiele sociale kruidenier** oprichten ter vervanging van huidige voedselbankwerking (link met ontmoetings- en/of (mobiele) dienstencentra op diverse wijken) in samenwerking met sociale tewerkstellingstraject(en)
 - **Uitbouw Huis van het Kind** ((mobiele) loketfunctie op woensdagnamiddag i.s.m. brugfiguren en met ev. link naar lokaal loket kinderopvang, pamber- en eerste leeftijds melkbank, speelgoedbank, opvoedingswinkel, ...)
 - In verlengde hiervan **samenwerking met scholen** in Torhout opbouwen in kader van het decreet flankerend onderwijsbeleid (bv. signaalkaarten, brugfiguren,...) alsook coördineren communicatie richting scholen (één aanspreekpunt).
 - Verdere **uitbouw ontmoetingscentrum en opstart (mobiele) dienstencentra** per wijk (bv. parochiezalen, kerken, ...)
 - Medewerking perinataal netwerk Kind & Gezin
 - Andere maatregelen ter sensibilisering, detectie signalen (ev. meldpunt) en preventie (ikv drempelverlagend werken en toegankelijkheid) bv. budgetbeurs, meldpunt, sensibilisering welzijnswerkers, welzijnskoepel en sociale raad, faciliteren Jeugd welzijnsplatform, uitbouw externe partners, ...
- *Noot: deze uitbouw en projecten kunnen niet worden opgenomen door de huidige ploeg maatschappelijk assistenten en zal ongetwijfeld bijkomende personeel vragen.
- Wijzigingen personeelsformatie sociale dienst:
 - Jarenlang reeds constante tijdelijke contracten binnen curatieve poule van Sociaal Huis: omzetten **tijdelijke contracten naar contracten onbepaalde duur** in functie van:
 - kwalitatieve dienstverlening (tijdelijke contracten vaak slechts interessant voor beginnende maatschappelijk assistenten zonder ervaring en kennis, welke na enige tijd van investeren en opleiden vertrekken voor contract onbepaalde duur elders)
 - continuïteit dossierbehandeling voor cliënten (geen evidentie om telkens opnieuw vertrouwensband op te bouwen voor cliënten, telkens stap terug in traject en vergt kostbare tijd om in te werken in dossier bij voortdurende wissels)
 - terugdringen belasting verloop op team (intensieve druk op team om steeds schoolverlaters of nieuwe krachten met geen ervaring in OCMW-materie alles bij te brengen, tijdrovend als dit meermaals per jaar dient te gebeuren) (dwarsverband HRM)
 - Personeelsformatie steeds laten **meegroeien** met aangeleverde cijfergegevens vanuit overheid betreffende dossierlast Sociaal Huis Torhout en vermijden onwerkbaar breken (dwarsverband HRM)
- Uitbreiding (en bijsturing) dienstverlening sociale dienst:
 - Inzetten op **budgetbegeleiding** (in kader van minst ingrijpende weg van dienstverlening: niet steeds meteen budgetbeheer dienen aan te bieden)
 - Ontkoppelen telefonie en onthaal in kader van warm onthaal en toegankelijkheid (dwarsverband communicatie en onthaal)
 - Berekeningstool steun uitwerken m.b.t. aanvullende steun en invoeren in werking Sociaal Huis
 - **Overdracht of samenwerkingsverband voor externe poetsdienst** en focus op kerntaak thuiszorg (bv. meldpunt, bestrijding eenzaamheid, detectie, ...)

- Verdere uitbouw en inzet op **activering doelgroep** en tewerkstellingstrajecten (op heden max. 35 VTE trajecten waarvan 15 VTE in privé - richting 50 VTE trajecten werken) (dwarsverband werken)
- **Samenwerking met vzw Rap op Stap** met oa. zitdag met focus op vrijetijdsaanbod voor kansarme doelgroep (toeleiders vrije tijd voor kansarmen) (dwarsverband cultuur en vrijetijd)
- Cliëntoverleg waar nodig regisseren tussen verschillende betrokken diensten en partners
- Collectieve schuldenregeling bijkomend ondersteunen en intern faciliteren
- Aandacht binnen Lokaal Bestuur Torhout versterken en *tout court* bij alle beslissingen impact op kansarme doelgroep nagaan = **armoedetoets**
- Uitbreiding (en bijsturing) dienstverlening Lokaal Bestuur:
 - Herbekijken en evalueren lokale premies, reglementen en steun
 - Sociaal tarief: bekendmakingscampagne, verdere uitbouw en koppelingen voorzien (bv. aan erkenning vereniging)
 - Nood aan **betaalbare (sociale) woningen** en inzetten op **woonkwaliteit** van deze eenheden (dwarsverband wonen)

Vrije Tijd

1. Geef kernachtig weer wat het thema voor Torhout betekent. Wat is er aanwezig ? Welk belang heeft het voor Torhout?

Het vrijetijdswerkveld in Torhout staat voor een breed en divers aanbod. Dit uitgebreid en kwaliteitsvol vrije tijdsaanbod voor iedereen draagt bij tot het zich 'thuis voelen' en de algemene tevredenheid van de inwoners, ontwikkeling, ontplooiing, welzijn. Het maakt Torhout aantrekkelijk om er te wonen, de algemene uitstraling en draagt bij tot het waarmaken van Torhout, levende stad.

Torhout heeft een centrumfunctie in de regio en biedt een vrijetijdsaanbod een stad met een centrumfunctie waardig.

Wat is er?

- Cultuurcentrum: hoofdgebouw, Club de B, Villa de B, Tuin de B, boxen, Ten Walle, Foyer de Brouckere (zelfstandige uitbating)
Gemiddelde bezetting over 5 jaar
 - Bezetting theaterzaal (podiumactiviteiten):
 - 90 eigen activiteiten (avond, school en familie): 20.000 bezoekers/jaar
 - 20 eigen films (avond en school): 3500 bezoekers/jaar
 - 100 receptieve activiteiten: aantal bezoekers ongekend
 - Bezetting Club de B voor podiumactiviteiten
 - 5 eigen activiteiten: 750 bezoekers/jaar
 - 25 receptieve activiteiten: aantal bezoekers ongekend
 - Bezetting lokalen (exclusief podiumactiviteiten):
 - Theaterzaal: 75 activiteiten
 - Club + Villa: 250 activiteiten
 - Vergaderlokalen hoofdgebouw: 975 activiteiten
 - Boxen: 40 activiteiten
 - Kapellen Ten Walle (uitgezonderd lessen): 65 activiteiten
 - 20 tentoonstellingen (artistiek en educatief): aantal bezoekers niet gekend
- Sportinfrastructuur bezettingscijfers 2018:
 - Sporthal: 17478 uren. Volleybal is de meest beoefende sport, gevolgd door dans, vechtsporten, tafeltennis, tennis en atletiek
 - zwembad: 71162 bezoekers, waarvan 27822 schoolzwemmers 9011 clubzwemmers
 - stadion met atletiekpiste, tennisterreinen, schuttersstand, polyvalente baan en voetbalvelden 3420 uren verhuurd
 - De openluchtaccommodaties Velodroom, Verloren Kost, Wijnendale en Rozenveld werden samen 5970 uren verhuurd
 - multifunctionele zaal De Mast 5681 uren verhuurd
 - 11578 deelnemers aan eigen activiteiten (kampen, lessenreeksen, zwemschool, wandelen), 6238 mannen, 5210 vrouwen; vooral activiteiten voor kinderen en senioren. 2/3 van alle deelnemers in inwoner van de stad
- Jeugdinfrastructuur: speeldomein Warande, Sperregem
- Bibliotheek:
 - **Locaties:** 1 hoofdbibliotheek met leestuin, geen filialen of uitleenposten
 - **Openingsuren:** 26 uur per week
 - **Personeel:** 4.9 VTE
 - **Leden:** 4.515 stijging van 1.5% t.o.v. 2017; 21.7% van de bevolking
 - **Uitleningen:** 178.580 uitleningen 169.205 dit is een stijging van 5.5 %
 - **Collectie:** 85.000 gedrukte materialen en AVM
 - **Specifieke uitleningen en collecties:** kamishibai en fundels, Makkelijk lezen plein met daisy luisterboeken en eenvoudig lezen, interbibliothecair leenverkeer
 - **Bib-aan-huis:** 4 vrijwilligers bedienen 10 mensen
 - **Informatica/digitalisering**
 - **Uitbreidingsactiviteiten:**
 - Bibliotheekintroductie
 - Boekstart
 - Voorleesmomenten
 - Kinder- en jeugdjury
 - Leeskring
 - Week van de Poëzie, Jeugdboekenmaand, Week van de Opvoeding,...

- **Digitaal**
 - Internet: 900 u gesurft
 - Gopress krantenarchief: 119 gebruikers, 2.764 raadpl via thuis, 3.800 via school
 - Kiosk: enkel in bib via devices, 613 raadpegingen
 - Mijn Bibliotheek: 3866 geregistreerde lidmaatschappen, 32.996 verlengingen en 578 reserveringen
 - E-boeken: 90 e-readers werden uitgeleend met in totaal 510 e-boeken
 - Fundels digitaal: 48 gebruikers leenden 326 fundels
 - Aanbieden wifi
 - Facebook: 578 volgers
 - Publiekspotaal (catalogus): 8559 unieke bezoekers, 12327 zoekacties
 - Zelfuitleen of RFID met intelligente inleverbus
- Kunstacademie - zie onderwijs
- Kinderboerderij
- Vrijetijdshuis / toerisme / musea
 - Evenementen (carnaval, Parkies, Nacht van West-Vlaanderen, dag van de jeugdbeweging, plattelandsdag, jumbo-run, paardenzegening, kerstkoopzondag, buitenspeeldag, summer check in): 130 evenementenfiches voor grotere evenementen in de stad,
 - Museum Torhouts aardewerk: 2018 - 2813 bezoekers - 11 groepen
 - Kasteel van Wijnendale: 2018- 8569 bezoekers, 95 groepen
 - Mosterdmuseum: 2018 - ruim 8000 bezoekers - 90 groepen
 - Gidsenwerking -377 gidsbeurten
 - Cultuur - de Cultuurraad telt 87 leden, in 2018 werden 12 adviezen afgeleverd aan de stad, in juni 2018 werd een memorandum voor een cultuurbeleid na 2018 na intense voorbereiding voorgesteld.
- Verenigingen (sport, cultuur, jeugd). Veel ondersteuningsmaatregelen verenigingsleven: tarieven en subsidies, betrokkenheid adviesorganen, uitleendienst
 - Sport:
 - 50 erkende sportverenigingen en 8 erkende sportorganisatiecomités kregen samen 75000 euro subsidies waarvan 35000 euro specifiek voor jeugdsubsidies.
 - impulssubsidies voor kwaliteitsverhoging van de jeugdsportbegeleiding 15000 euro
 - De sportraad telt 65 leden, en gaf in 2018 7 adviezen aan het stadsbestuur
 - Cultuur
 - Jeugd
- Groendomeinen, sport- en speelpleinen
- Toeristische ruiter-, skeeler-, fiets- en wandelvoorzieningen
- Private voorzieningen voor vrijetijdsbeleving vb. tennis, fitness, manèges
- Cursusaanbod, kampaanbod, initiaties
- 't Centrum / Sociale voorzieningen

1/5 kinderen in Torhout worden geboren in een 'kansarm' gezin. In 2014 spraken we van 7,8%, in 2017 al over 17,5%. 8/100 inwoners van Torhout ontvangen een leefloon, zijnde 8% van de Torhoutse bevolking (ten opzichte van 4,81% in 2014). Er is dus een sterk toegenomen dossierlast in 3 jaar tijd. 164 leefloners voor 20.540 inwoners (8%) - 10 jaar geleden: 35 leefloners (1,77%) = op 1000 inwoners 6,23% meer leefloongerechtigden (stijging van 469%) in vergelijking met Vlaanderen: 36.720 leefloners voor 6.552.967 inwoners (5,6%) - 10 jaar geleden: 23.245 LL (3,77%)

Gezien deze groep steeds groter wordt, wordt het ook des te belangrijker om ook deze groep toe te leiden naar cultuur en vrije tijd. Dit is belangrijk voor hun integratie, sociale ontwikkeling, deelname aan de maatschappij, vereenzaming tegen te gaan...

- Doelgroepenwerking (vb kinderopvang, senioren, jeugd, kansarmen, mensen met beperking)
- Samenwerking met scholen en andere partners
- Intergemeentelijke samenwerkingen (Ginter, Westtoer, Igos, Raakvlak, kinderboerderij)
- Sector: studie- Belfius -kost effectief /jaar - % VT uit van de begroting

2. Hoe wordt het huidige beleid met betrekking tot het thema geëvalueerd ? Wat loopt goed en wat kan beter in Torhout?

Positief

- Inzet op versterking stadsweeßel van belang- innoverend werken
- Vernieuwde aanpak evenementen / ontwikkeling van een centraal evenementenloket
- Hoge bezettingsgraad en tevredenheid voor infrastructuur en aanbod cultuur, sport, VTH,.. van Torhout en de regio
- Naast eigen programmering veelvuldig gebruik door verenigingen en scholen; geldt voor gehele sector
- Inspraak cultuur-, jeugd- en sportsector incl. CC en Bib
- goed draaiend verenigingsleven, mooi aanbod voor actieve jongeren en senior, ruim aanbod vanuit private sector, initiatieven voor personeel, sociaal tarief, intergemeentelijke samenwerking.
- samenwerkingen met diverse organisatoren en partners vb. scholen, Tordale, ...
- Sociaal pasje / Sociaal tarief
- Sterk ingezet op E-loket, nieuwe website, communicatie, webshop, mee met de digitale evoluties

Negatief

- Nog te weinig aandacht voor duurzaam denken; niet alle gebouwen zijn energiezuinig (verouderde infrastructuur: Warande, Sperregem, skatepark, sportstadion tribune, voetbalvelden Verloren Kost en Rozeveld, zwembad)
- geen invulling van alle noden: tennisvelden, krachtbal, hockey, gymnastiek, binnenruimte speelpleinwerking, ruimtes voor cultuurverenigingen, Voorrangsregel nodig podiumkunsten Club de B (rekening houdend met beperkingen Club (technische uitrusting, publieksbeperking, afmeting podium,...). Cc: druk op gebruik theaterzaal, plafond bereikt qua beschikbare data en personeelsbezetting. Nood aan 2e vertoningsplatform/vlakke vloerzaal (cf memorandum Cultuurraad en Raad van Bestuur Cc). Nood aan een 'podiumkunstenhuis' voor repetitie, opslag, presentatie, kleine fuifzalen, beweeg- en spelprikkel in openbare ruimtes (trampoline, hangmat), openluchtrecreatie (Pumptrack, skate), uitbouw beeldende en audiovisuele kunst Academie, nood aan centralisatie van ruimtes voor de Academie,
- nood aan vernieuwing op toeristisch gebied: aantrekking domeinen (d'Aertrycke en Wijnendale) en Museum Torhouts Aardewerk
- er kan nog innovatiever gewerkt worden, meer gebruik maken van kruisbestuiving
- aantal hiaten: faciliteren van individueel sporten: mensen willen kunnen sporten en bewegen waar en wanneer het hen past.
- geen aanbod voor mensen met fysieke beperking, samenwerking intergemeentelijk (bv. BOV coach), aanbod voor bewoners serviceflats
- aanbod onvoldoende afgestemd op diversiteit van de gezinnen
- Kortingsstarieven te weinig bekend. Momenteel verstrekken we (slechts) circa 393 sociale pasjes op jaarbasis, zijnde om en bij 1,9% van de inwoners van Torhout. Uiteraard komen heel wat meer inwoners in aanmerking. het aantal SOHU cliënten die daar gebruik van maakt, een minimum is. De mensen in kansarmoede gebruiken nog onvoldoende het sociaal pasje, en al zeker niet voor zaken als de Brouckere bv. Cultuur en vrije tijd is geen basisbehoefte voor deze doelgroep, dus het participeren aan cultuur en vrije tijd moet hen zo toegankelijk en gemakkelijk mogelijk gemaakt worden.
- grote druk op personeelsploegen
- Inspraak van niet-georganiseerde jongeren kan beter. Moeilijkheid bij alle jeugddiensten.
- Communicatie veel te divers: bereikt sommige groepen nauwelijks, niet transparant, soms moeilijk voor digitaal minder geschoolden.
- Weinig betrokkenheid van de Torhoutenaar voor heel veel zaken: gaat van geen interesse voor eigen musea tot ...
- interne samenwerkingen tussen diensten van het lokaal bestuur verbeteren
- wijkwerking onbestaande - idem voor gemeenschap-/buurtwerk - als er al iets is, is het veel te versnipperd en onbekend

3. Wat zijn de sterktes binnen het lokaal bestuur die ervoor zorgen dat we in dit thema succesvol (kunnen) zijn?

- Gediplomeerd, kwaliteitsvol, divers en bekwaam personeel, volwaardig aanbod onder één dak. Mix van ervaring en frisse dynamiek, goed werkende teams met enthousiasme om ervoor te gaan. Kennis van doelgroepen, weten waar we voor staan en wat onze missie is. Cultuur van overleg tussen beleid en diensten.
- Kwaliteit van onderwijs, gespreid over de stad. Scholen spelen een grote rol als (mede -) gebruiker infrastructuur en zijn heel bepalend voor het leven in de stad. Partnerships dus erg van belang, zeker in vrijetijdssector
- Goede bereikbaarheid van de diensten (voldoende grootte van de gemeente om veel te organiseren, maar klein genoeg om beheersbaar te houden).
- Intergemeentelijke samenwerkingen cf nieuw decreet (academie met gemeente Zedelgem, cultuur en bibliotheek binnen Ginter, Sport binnen ISB).
- Aanbod op vrijetijdsgebied: ook voor doelgroepen (als senioren,...) - breed aanbod uit privésector
- Voor bepaalde sectoren sterke vrijwilligerspoule (zoals jeugdsector,...) - voortrekkersrol doortrekken naar nog meer input van de burger
- Uitbouw vrijwilligersloket (met personeelslid)
- Mogelijkheid Sociaal Pasje is een sterkte om ook kansengroepen toe te leiden (zie ook bovenstaande opmerkingen)
- Centrale ligging en goede bereikbaarheid van het grootste deel van de accommodaties. Drukke bezetting zowel voor sport als voor cultuur.

4. Wat zijn de zwaktes binnen het lokaal bestuur die in dit thema eventuele risico's met zich meebrengen?

- Veel van onze infrastructuur is aan updating toe (toegankelijkheid, renovatie, technologische ontwikkelingen,...) en nieuwe ontwikkelingen / hiaten zie memorandum Cultuur (ruimte Podiumkunsten, werk- en repetitieuimte/2^{de} platform) en idem Sport
- aantal hiaten: tennis/paddel, voetbalproblematiek met velden met uitdovend karakter, groeiende krachtbalvereniging, kansen om hockey te ontwikkelen, verouderd zwembad). Daarbij zijn er ook de beperkingen qua jeugdinfrastructuur bv. Sperregem, De Warande, .. (zie negatieve punten onder vraag 2)
- Doelgroepgericht vrijetijdsaanbod (cf. diverse doelgroepen van ouderen cf vergrijzing, mensen met beperkingen,...)
- Kenbaarheid sociaal pasje - nood aan 'grijze zone', een 3e tussencategorie voor mensen met financiële moeilijkheden? Kan de kennis beter rond de werking van de diensten LBT? Kent iedereen bv sociaal pasje? Kennen we elkaars aanbod? Bereiken we de mensen die we willen bereiken met het sociaal pasje? Hebben we alle probleemgroepen in beeld ? Beperkt aanbod van activiteiten voor kansengroepen
- geen aanbod voor mensen met fysieke beperking, aanbod voor bewoners serviceflats, bekendmaken aanbod, faciliteren van individueel sporten: mensen willen kunnen sporten en bewegen waar en wanneer het hen past
- organisatie in verandering
- Personeelstekort om naast de bestaande werking nieuwe initiatieven en projecten te ontwikkelen.
- Geen wijkwerking, geen of heel beperkt vrijetijdsaanbod op de wijken, kansengroepen bereiken we onvoldoende, aanbod voor kansengroepen te beperkt en te weinig afgestemd op en opgebouwd met en rond de doelgroepen. Zeker voor kansengroepen werken we nog te weinig samen met alle diensten en instanties om tot een structureel aanbod te komen dat tot bij de doelgroep geraakt = afgestelde communicatie.
- Geen buurthuizen op de wijken

5. Wat zijn de belangrijkste huidige en toekomstige trends en evoluties, inclusief (nakende) gewijzigde regelgeving binnen het thema?

- Vaststelling dat jonge gezinnen uitwijken naar buurgemeenten (eengezinswoningen: te weinig aanbod/te duur in Torhout)
- Academie - snelle groei qua leerlingenaantal waardoor er ruimte tekort is, uitbouw beeldende en audiovisuele kunst impliceert heel wat noden op vlak van infrastructuur, versnippering van locatie
- Toename kinderarmoede in Torhout. Hoger dan gemiddelde. Noodzaak te achterhalen wat oorzaak is
- Digitalisering met zijn voor- en nadelen: mensen moeten ongeacht leeftijd en inkomen toegang blijven hebben
- evenementenloket: globale regelgeving in een rechtstreekse relatie met veiligheidsdiensten, ontwikkeling van een globale agenda, .. (zie ook boven)
- duurzaamheid infrastructuur
- Groeiende groep senioren die actief zijn - zie ook hieronder (vrijwilligers, verenigingen,...)
- Polarisering en verharding van de maatschappij
- Overlast: GAS-boetes
- vergrijzing - vereenzaming - vermaatschappelijking - nood aan een lokaal sociaal beleid: zorgen dat de burgers de weg vinden, ook naar cultuur en maatschappelijke ontplooiing

- idem vergrijzing verenigingen
- Autonomie van het lokale niveau (rol naar gemeentefonds). Noodzaak te blijven investeren in Cultuur en Vrije Tijd
- De burger wordt mondiger en eist meer betrokkenheid en inspraak
- Decreet Bovenlokale Cultuurwerking (stimuleren en optimaliseren kwalitatieve, duurzame, diverse en geïntegreerde bovenlokale cultuurwerking, bevorderen en versterken cultuurparticipatie)
- Het langdurig en groot engagement vermindert (vrijwilligers)

6. Wat zijn de kansen die deze trends en evoluties voor het thema bieden ?

- inzetten op nieuwe trends en dit in de praktijk aanpakken door oprichting nieuwe structuuronderdelen Kunstacademie zoals schrijven, kleinkunst, opstart beeldende kunst volwassenen
- Verder uitbouwen cultuur- en kunsteducatie voor jong en oud
- Heroriënteren parochiezalen als buurthuizen
- Herbestemming kerken
- Optimaliseren gebouwenpatrimonium (cf. economisch, ecologisch)
- infrastructuur: site Thor; bloeiende verenigingen en private initiatieven die er willen voor gaan; door grote publieke site (van CC tot Velodroom) mogelijkheid om samen zaken te ontwikkelen
- private partners en verenigingen willen investeren: LBT eerder in een regierol dan in een organiserende rol
- Sport en cultuur- vernieuwen en uitbreiden infrastructuureel aanbod met meer mogelijkheden (gemeentemonitor); cf. visienota sport en memorandum cultuur toegevoegd
- Optimaliseren zalengebruik: verhuren aan bedrijven in daluren, huren aan scholen buiten schooluren, ...
- Polyvalentie en multifunctionaliteit van speeldomein De Warande
- Polyvalent gebruik gebouwen met anderen (bv. bedrijven, scholen, ...) en delen van infrastructuur voor diverse vrijetijdsfuncties
- Inzetten op nieuwe media en verdere digitalisering (ticketverkoop, zaalreservatie)
- vernieuwende input in kasteeldomeinen en museum zeer noodzakelijk (cf memorandum cultuur)
- Mensen in kansarmoede bereiken i.f.v. hun participatie aan de samenleving, bv. aandacht voor laagdrempeligheid van vrijetijdsinitiatieven via de UITpas
- meer profileren als groene gemeente met veel mogelijkheden tot ontspannen. Op dat vlak faciliteren tussen verenigingen, ANB, ...
- Inzetten op milieubewustzijn bij activiteiten voor het volledige werkveld, vb. omgaan met afval bij evenementen
- Inzetten op verbinding en wijkgezelligheid (feestcheque, buddysysteem, burgerbudget/wijkbudget) Inzetten op aanpak alle drempels die deelname aan het cultuur- en vrijetijdsaanbod bemoeilijken (CC-VTH)
- fuifcheque, speelimpulsen op de markt, verkeersvrije markt, graszones, geen parking, fontein (Jeugd)
- organisaties zoals sport Vlaanderen trekken campagnes waaraan je een wagonnetje kan haken en mee kan genieten van nationale campagnes- opentrekken
- Inspelen op de evolutie in vrijwillige inzet: werven van engagement gericht op projecten of activiteiten, ingegeven door individuele interesses; inspelen op tijdelijke engagementen (kortere duur) met een concrete output
- Faciliteren verenigingsleven en gemeenschapsvormende activiteiten (subsidiering, accommodatie, ondersteuning via recepties, uitleenmateriaal, communicatie en promotie...) eerder dan vele taken zelf te willen doen
- Kansen creëren voor een eigentijds, kortdurend vrijetijdsaanbod bvb. pop-up verenigingen
- Evalueren en optimaliseren van concepten van burgerparticipatie: is veel meer dan een adviesraad
- Ondersteunen kleine burgerinitiatieven à la Mini-bibs, ..

7. Wat zijn de bedreigingen die deze trends en evoluties voor het thema met zich meebrengen ?

- Infrastructuur (Warande, Sperregem, ..): nood aan extra ruimte in het algemeen
- enkele heel verouderde accommodaties waar kosten hoog zullen oplopen, niet energiezuinig, uitdovend karakter voetbalvelden (sportstadion, tennisvelden, atletiekpiste, tribune sportstadion, zwembad).
- evoluties toeristische input cf vernieuwing (stilstand inhoudelijke vernieuwing: waar wil een kasteel eigenaar of een eigenaar als de provincie naar toe - voor domeinen Wijnenale en d'Aertrycke
- Spelen onder druk (verduidelijken aub)
- Verzuring en onverdraagzaamheid
- Diversiteit , angst voor het onbekende ?
- vergrijzing, vereenzaming, vermaatschappelijking: zorgen ervoor dat we extra aandacht moeten hebben voor diegene die uit de boot vallen, meer inzetten op detectie, mensen persoonlijk aanspreken om deel te nemen, een aanbod op maat...
- Algemeen: kwantiteit boven kwaliteit, Te grote focus op publieksbereik ipv kwaliteit
- Cultuur komt onder druk te staan, wordt als 'luxe' beschouwd wat de bereidheid om te (blijven) investeren in infrastructuur en personeel in het gedrang brengt

- Beperkte financiële middelen vrijetijdssector. Digitale wereld zorgt voor ieder voor zich en alleen achter het scherm; clubs met onvoldoende middelen, onvoldoende vrijwilligers, te weinig geschoolde trainers en begeleiders,
- Schaalvergroting
- Samenwerking verschillende sectoren. Teveel zaken rond doelgroepenbeleid zitten te ver van elkaar (locatie en personeel)
- Kansen intergemeentelijke samenwerkingen meer benutten. Verkennen intergemeentelijk samenwerken en benutten subsidies voor bovenlokale samenwerking

8. Concrete voorstellen, ideeën en suggesties binnen het thema waarbij gevraagd wordt het onderscheid te maken tussen kerntaak (met inbegrip van wettelijk toegewezen opdrachten) en vrij beleid enerzijds; bijsturing 'oud' beleid versus 'nieuw' beleid anderzijds

- Vrije Tijd in aantrekkelijke publieke ruimtes met slimme combinaties (sportcentrum kinderopvang, academie, repetitieruimte,..., veilige wegen naar school met uitnodiging tot beweging,
 - aandacht voor centralisatie van de domeinen waarbij de beeldende en audiovisuele kunst nauw betrokken worden bij podiumkunsten. Inzetten op voldoende omkadering en middelen bij schaalvergroting zodat kwaliteit gegarandeerd blijft: werkruimte voor de kunstacademie - grote loods voor Beeldende kunst gekoppeld aan podiumkunsten, kleine fuifzaal, diverse opslagruimtes, slagwerklokaal
 - Bibliotheek: ontmoetingsruimte
 - Stadskernel vernieuwing om beweeg- en speelprikkelers waar te maken
 - Recepties: laten verzorgen door kansarmen
 - Poetsen van gebouwen / voertuigen
- Wendbare gemeente: snel kunnen inspelen op veranderingen, experimenteren, bijsturen, pop-ups, multifunctioneel maken van ruimtes,...
 - Zwembad vernieuwen
 - Oplossing Sperregem
 - Multifunctioneel maken van kerken en parochiezalen
 - Algemene folder voor senioren met aanbod in LBT.
 - Buddywerking of ervaringsdeskundigen inschakelen voor anderstalige kansengroepen aangestuurd door projectmedewerker.
 - Communicatie rond (vakantie) aanbod voor kinderen en jongeren algemeen (stad en privé-initiatieven): digitaal platform
 - Verder uitbreiding E-loket
- Vrije Tijd in een gemeente waar iedereen telt. Een gemeente waar iedereen telt heeft ook aandacht voor haar meest kwetsbare burgers.
 - Inzetten op verbinding via buddywerking. Het inzetten van buddy's kan helpen om de drempel om deel te nemen aan vrije tijd of cultuur weg te werken. Zo kan een buddy eens mee gaan naar het zwembad, eens tonen hoe het online inschrijvingssysteem van de kampen werkt...
 - Projectmedewerker inzetten op inclusief beleid om de brug te vormen tussen mensen uit andere culturen, anderstalige nieuwkomers en de maatschappij, om zo hun integratie te bevorderen. Deze persoon kan ook deze doelgroep helpen toeleiden naar cultuur en vrije tijd.
 - Het implementeren van een Rap-op-stap-kantoor in samenwerking met Oranje: in vele steden en gemeentes is er een zitdag van een Rap-Op-Stap-kantoor, zijnde een zeer laagdrempelig reisbemiddelingskantoor voor mensen met een beperkt budget. Het kantoor helpt iedereen met een klein budget aan een leuke uitstap. De medewerker van oranje zoekt vrijetijdsorganisaties, legt contacten en ze gaan zelfs een aantal keer mee ter plaatse. Iedereen met (een vermoeden van) een beperking kan hier gebruik maken (erkenning van VAPH is niet nodig). Zeer laagdrempelig dus en met voldoende opvolging voor mensen die een duwtje in de rug nodig hebben.
 - Het invoeren van een grijze zone, een derde categorie bij het al dan niet toekennen van het sociaal pasje. Zo hebben we op vlak van cultuur en vrije tijd ook een vangnet voor diegene die net boven de armoedegrens vallen.
- Vrije tijd in een gemeentebreed beleid - zorgzame gemeente (bv. huiswerkbegeleiding of opvang door clubs, inzetten op klimaat en energie
 - Verdere inzet op het esco project om de accommodaties van het lokaal bestuur energieneutraal/energiezuiniger te maken.
- Vrije Tijd in een gemeente met betrokken burgers. Laat mensen mee organiseren en initiatief nemen zodat ze deel uitmaken van de activiteit.
 - Wijkbudgetten
 - Vernieuwde visie op museum Torhouts aardewerk en Kasteeldomein Wijnendale

- Vrije tijd binnen zijn Regio: niet iedere gemeente moet alles aanbieden. Door samen te werken met buurgemeenten kunnen we elkaar versterken en het aanbod diversifiëren met beperktere middelen.
 - Samenwerking rond bouw nieuw zwembad
- Consequent inzetten op klimaat en duurzaamheid binnen gemeentelijke accommodaties en verenigingen stimuleren om dit ook te doen.
 - Aandacht voor milieu. Infrastructuur energiezuinige maken (cf studie Infrax). Nakijken welke gebouwen geschikt zijn voor zonnepanelen (bv dak Cc).
 - inzetten op duurzaamheid; degelijke infrastructuur, voorwaarde scheppend optreden in overleg met burgers; impulsen en prikkels geven en het privaat-, wijk- en club initiatief faciliteren; inzetten op het maken van een Masterplan op lange termijn: waar willen we als stad staan binnen 20 jaar en acties daarop enten. De visie op de stadskernvernieuwing en inspelen op duurzaamheid en nabijheid en zorgzaamheid voor iedereen kunnen basis vormen om alles op te bouwen.
 - herbruikbare (sport)drinkbekers verdelen: logo stad Torhout + slogan + plaats om je naam te noteren ofzo en dit verdelen onder sporters (minder gebruik van PET-flessen- idem Jeugd / uitleendienst: herbruikbare glazen (harde plastic) om te gebruiken tijdens evenementen ipv de wegwerpbekers en dit ook aanbieden aan verenigingen die een evenement plannen
tip: kerstmarkten Duitsland: overal echte bekers waar een waarborg voor werd gevraagd --> heel weinig afval. Blijkbaar deed Brugge dit afgelopen kerst ook.
- Gemeenten willen het verschil maken via hun aanbod, aanpak: inspraak, participatie zijn belangrijk om mensen samen te laten werken aan de toekomst van hun stad.
 - Verenigingen / vzw's te steunen in evenementen, ...
- Vrije Tijd in een mensgerichte gemeente met oog voor goed management: juiste keuzes maken, meten en evalueren en bijsturen, goed onderbouwde beslissingen nemen en juiste middelen inzetten om je effecten die je wil bereiken.

Demografie

1. Geef kernachtig weer wat het thema voor Torhout betekent. Wat is er aanwezig ? Welk belang heeft het voor Torhout ?

Elke gemeente heeft haar eigen demografisch profiel. Met vaak sterke onderlinge variaties en zelfs grote verschillen tussen deelgemeentes. In de praktijk blijken er sterke regionale verschillen te zijn tussen gemeentes. Elke gemeente heeft er daarom baat bij haar beleid zo goed mogelijk te enten op haar eigen unieke bevolkingssamenstelling.

De grote verscheidenheid die speelt tussen de verschillende gemeenten, speelt echter ook - en misschien nog sterker - binnen de gemeentegrenzen. Een gemeente kan bijvoorbeeld bestaan uit een relatief jonge populatie rond een vernieuwd dorpscentrum met veel nieuwe eengezinswoningen of een recent aangesneden verkaveling, met daarnaast nog drie sterk verouderende dorpskernen met een eerder landelijk karakter.

Evengoed kan een stad bestaan uit een verarmd gedeelte met veel oudere en onaangepaste woningen, een nieuw deel met recente appartementen en een kern met veel handelspanden, maar relatief weinig gezinswoningen. Het is belangrijk om het beleid te differentiëren tussen de diverse wijken i.f.v. de bestaande en toekomstige noden. Demografische gegevens zijn hierbij een niet te onderschatten bron van informatie om het toekomstige beleid te optimaliseren en dit zowel voor jongeren als voor senioren en iedereen daartussen.

2. Hoe wordt het huidige beleid met betrekking tot het thema geëvalueerd ? Wat loopt goed en wat kan beter in Torhout ?

- De diensten beschikken over een veelheid cijfergegevens die zowel intern (burgerzaken, GIS) als extern (gemeentemonitor) verkregen worden. Bij het nemen van beslissingen wordt meer en meer rekening gehouden met deze gegevens in functie van de te realiseren doelstellingen. Belangrijke gegevens zijn onder meer:
 - de prognoses van de bevolking,
 - de stand van de bevolking (afhankelijkheidsratio),
 - de loop van de bevolking (verhouding geboortes en overlijdens en migraties)
 - de stand van de huishoudens.
- Een betere samenwerking tussen GIS en de dienst bevolking zou een meerwaarde kunnen betekenen bij het ontsluiten van deze gegevens.

3. Wat zijn de sterktes binnen het lokaal bestuur die ervoor zorgen dat we in dit thema succesvol (kunnen) zijn ?

- Veel cijfergegevens beschikbaar voor alle diensten waardoor bij interne projecten (vb. kinderopvang realiseren) rekening kan gehouden worden met de demografische evoluties (geboortes, migratie, ontwikkelen nieuwe verkaveling...)
- De samenwerking over de diensten heen zorgt voor een grotere puzzel die gelegd wordt bij het nemen van beslissingen.
- Bewustzijn binnen de diverse beleidsdomeinen dat demografische tendensen een belangrijke invloed hebben indien men op lange termijn doelstelling wil realiseren.

4. Wat zijn de zwaktes binnen het lokaal bestuur die in dit thema eventuele risico's met zich meebrengen ?

- Niet iedereen weet welke cijfers er bij wie te vinden zijn en niet iedereen kent alle mogelijkheden of maakt hiervan gebruik. Nochtans is het bij het nemen van (belangrijke) beslissingen met een permanente invloed belangrijk om rekening te houden met voorspelbare evoluties.
- Op lange termijn is het moeilijk om demografische tendensen met zekerheid te voorspellen.
- Omdat er soms snel een beslissing moet worden genomen, is de kans bestaande dat demografische evoluties niet steeds ten volle wordt meegenomen waardoor er kansen blijven liggen.

5. Wat zijn de belangrijkste huidige en toekomstige trends en evoluties, inclusief (nakende) gewijzigde regelgeving binnen het thema ?

- lichte bevolkingsaan groei die constant mee evolueert met cluster en Vlaanderen
- vergrijzing van de bevolking

In Torhout zal de volgende jaren de groep van 65 jaar en ouder, momenteel goed voor 22% of 4.539 van de totale bevolking, blijven aangroeien tot haast 30 % van de bevolking in 2060. Die forse toename concentreert zich vooral in de periode 2020-2040 en stabiliseert zich nadien. Met andere woorden dient zich een klein leger van 'nieuwe ouderen', de zogenaamde 'medioren', aan.

Wanneer de gemiddelde 'grens' van zelfredzaamheid arbitrair vastgelegd wordt op 80 jaar, zien wij dat besturen tussen 2035 en 2060 geconfronteerd zullen worden met de grootste stijging van de leeftijdsgroep van 80 jaar en ouder. In Torhout is er eind december 8% van de totale bevolking 80+. (Bron: Nieuwsbrief Probis ouderenbeleid aangevuld met cijfers van Torhout)

Wie 65 was in 1920 kan je vergelijken met een 85-jarige vandaag. 40% van de 80-jarigen vandaag zijn kwetsbaar, wat slechts voor 5% van de 60-jarigen telt. Maar langer leven volstaat niet voor babyboomers. Leeftijd voor vijftigers en zestigers eerder delicaat dan relatief. De babyboomer voelt zich tien jaar jonger dan wat op zijn identiteitskaart staat. Boomers vinden zichzelf nog helemaal geen senioren of godbetert derde leeftijd, ouderen of het intussen al weer afgevoerde medioren. Iedereen wil oud worden maar niemand wil het zijn.

Oud worden is niet meer wat het geweest is. Wie zestig werd in 1960 liep al op zijn laatste benen. De levensverwachting bij geboorte in België bedroeg toen 69,7 jaar. Intussen zitten we op 81,3 en demografen spreken van 87,5 jaar tegen 2060. De helft van de meisjes geboren in deze eeuw zal honderd en meer worden.

- Aantal kinderen tov totale bevolking conform gemiddelde cluster maar onder Vlaams gemiddelde
- Aantal ouderen tov totale bevolking hoger dan gemiddelde cluster en Vlaanderen
- Aanwezigheid aantal inwoners buitenlandse herkomst groeit lichtjes maar blijft beperkt in vgl met cluster en Vlaanderen
- Gewijzigde types huishoudens hebben andere noden dan traditionele huishoudens (eenoudergezinnen in week 1 en in week grote nieuwe samengestelde gezinnen vormen uitdagingen in woonbeleid, mobiliteitsbeleid, hebben een economische impact,...)
- Trek van platteland naar stedelijke gebieden: verdichting.
- bewegingen binnen Torhout: ouderen verhuizen van wijken naar centrum

6. Wat zijn de kansen die deze trends en evoluties voor het thema bieden?

- Grotere groep 65 plussers biedt kansen aan lokale detailhandel en horeca. Veel senioren hebben tijd en middelen, zijn vaak (nog) geen internetkopers.
- Grotere groep jong gepensioneerd blijven langer actief waardoor vergrijzing meer mogelijkheden biedt om vrijwilligerswerk te realiseren. Dit werkt sociale cohesie bevorderend.
- Vergrijzing zorgt voor meer vrije tijd en mogelijkheden tot invulling 'levende stad'.
- Diversiteit n.a.v. migratie kan verrijkend werken voor de volledige bevolking. Vb. andere voorstelling binnen Cc, gevarieerd aanbod anderstalige boeken in bib, gespecialiseerde handelszaken,...
- Andere huishoudens zorgt dat je met de beschikbare ruimte op een creatieve manier kan omgaan (gebruik parken voor eenoudergezinnen die op appartementen wonen)
- Levendig centrum dat niet enkel door senioren in appartementen bewoond wordt

7. Wat zijn de bedreigingen die deze trends en evoluties voor het thema met zich meebrengen ?

- Vergrijzing kan gepaard gaan met hogere kosten in de samenleving en andere noden waarop nog niet alle diensten zijn afgestemd.
- Oppassen voor gebrek aan kennis van digitalisering bij sterke vergrijzing, deze ruime groep blijvend meenemen in diverse aanbod.
- Migratie kan op zich bedreigend zijn bij bevolkingsgroepen die niet openstaan voor een snel wijzigende samenleving, deze ruime groep blijvend meenemen in divers aanbod.
- Gediversifieerd seniorenbeleid voeren: vergrijzing mag niet veralgemeend worden, er zijn jonge en actieve senioren net zoals er senioren zijn die hulpbehoevend zijn. De behoeften en uitdagingen voor beide groepen zijn verschillend.
- Oppassen voor vereenzaming (andere huishoudens, vergrijzing,...) Een actief opsporingsbeleid voorzien.
- Jonge gezinnen hebben specifieke noden (nabijheid scholen, kinderopvang, speelruimte,..) die moeten gefaciliteerd worden en waarmee rekening moet gehouden worden.

8. Concrete voorstellen, ideeën en suggesties binnen het thema waarbij gevraagd wordt het onderscheid te maken tussen kerntaak van het lokaal bestuur (met inbegrip van wettelijk toegewezen opdrachten) en vrij beleid enerzijds; bijsturing 'oud' beleid versus 'nieuw' beleid anderzijds

- Bij alle projecten (economische, stedenbouwkundige, sociale,...) rekening houden met demografische gegevens zodat beslissingen op lange termijn accuraat blijven (welzijnsfuncties, recreatieve functies) en een back-up plan opnemen bij de initiële planning zodat projecten naderhand mits eenvoudige wijzigingen aan veranderende noden kunnen tegemoetkomen (vb. ombouwen kamers WZC in bejaardenflats)
- Bij mobiliteit rekening houden met vergrijzing (vb. elektrische fiets, extra mogelijkheden openbaar vervoer)
- Bij uitschrijven reglementen (vb. stedenbouwkundige verordeningen) rekening houden met de verschillende lagen die demografie behelzen. (aantal eenouder gezinnen, vergrijzing, nood aan openbare ruimte,...)
- Proactief inzetten op noden volgens de prognoses van de bevolking.

Totaal aantal inwoners Torhout 01.01.19	20.454
--	---------------

	Belg		Vreemdeling	
	Mannen	Vrouwen	Mannen	Vrouwen
Aantal	9.796	9.888	457	313
% totale bevolking	47,90%	48,35%	2,24%	1,53%

Leeftijdsgrens in jaren	Aantal bewoners	Procent t.o.v. totale bevolking	
0 > 3	724	3,54	
0 > 11	2.531	12,37	
12 > 18	1.422	6,95	
0 > 18 jaar	3.953	19,33	
19 > 21 jaar	665	3,25	
22 > 29 jaar	1.838	8,99	
30 > 39 jaar	2.524	12,34	
40 > 49 jaar	2.561	12,52	
50 > 54	1.449	7,08	
55 > 59	1.550	7,58	
50 > 59 jaar	2.999	14,66	Top in aantal: 58 jarigen met 322
60 > 64	1.376	6,73	
65 > 69	1.182	5,78	
60 > 69 jaar	2.558	12,51	
70 > 74	1.079	5,28	
75 > 79	826	4,04	
70 > 79 jaar	1.905	9,31	
80 > 84	736	3,60	
85 > 89	470	2,30	
80 > 89 jaar	1.206	5,90	
90 > 94	197	0,96	
95 > 99	44	0,22	
90 > 99 jaar	241	1,18	
100 > 107	4	0,02	

65+ > 90+	1.01.2019	Procent t.o.v. totale bevolking
65 +	4.538	22,19
70 +	3.356	16,41
80 +	1.451	7,09
90 +	245	1,20

Evolutie	2005	> 2018	Groei	
65 - plussers	3.546	4.538	992	20,36%
				Is 3,92% lager dan Belfius cluster (2017)
				Is 2,08% hoger dan Vlaams Gewest (2017)

Evolutie	2007 !	> 2018	Groei	
80 - plussers	908	1.451	543	37,43%

Aantal alleenstaanden

Wijken	totaal inwoners	alleenst. 75+	alleenst. 65-74	alleenst. 55-64	alleenst. 45-54	alleenst. 35-44	alleenst. 25-34	alleenst. -25	totaal alleenstaanden	Procent
Centrum	5225	321	168	207	149	127	161	54	1187	46
Don Bosco	3875	153	62	63	47	31	36	4	396	15
Driekoningen	1701	43	20	14	13	13	9	3	115	4
Goede Herder	2605	78	49	49	33	25	31	18	283	11
Maria Assumpta	1268	39	15	14	10	6	4	1	89	3
Sint Henricus	1138	24	10	17	7	5	8	1	72	3
Torhout Oost	2251	53	40	57	21	20	15	7	213	8
Wijnendale	2391	61	44	48	31	30	32	6	252	10
Totaal op 01.01.2019	20454	772	408	469	311	257	296	94	2607	100

Demografie

De dimensie demografie bestaat uit volgende 3 indicatoren:

- eenoudergezinnen
- alleenstaanden
- gescheiden 60-plussers

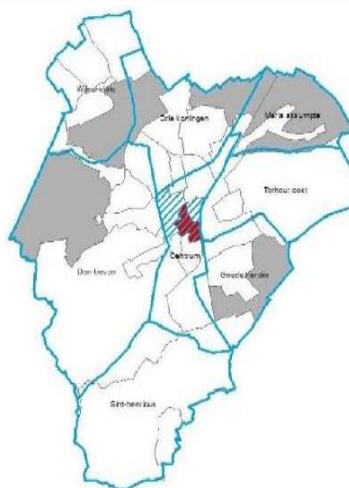
Stuurpunt
Data & Analyse

Kansarmoedeanalyse 2017

Deze kaart toont ten eerste welke buurten de drempelwaarde voor de dimensie demografie overschrijden. Ten tweede kan ook specifiek voor de kansarme buurten vastgesteld worden of deze de drempelwaarde voor demografie overschrijden.

Demografie

- buurten zonder drempeloverschrijding
- Drempeloverschrijding (= 3 buurten)
- Kansarme buurt in 2016 (= 1 buurt)
- Buurten met < 100 huishoudens
- Wijken Torhout



© Stuurpunt Data & Analyse 2017



Prognose bevolkingsgroei

2017	> 2025	> 2030	> 2035	
20.503 inwoners	21.313 inwoners	21.739 inwoners	22.052 inwoners	
	plus 4 %	plus 6 %	plus 7,6 %	% Vooruitberekening van bevolking Torhout
	plus 4,2 %	plus 6,4 %	plus 7,9 %	% Belfius cluster (2017)
	plus 4 %	plus 6,1 %	plus 7,6 %	% Vlaams Gewest (2017)

	2006	2010	2016	
Geboorten per 1000 inwoners	10,80	12,40	8,20	
Overlijdens per 1000 inwoners	9,90	8,50	10,80	
Natuurlijk accres per 1000 inwoners	0,90	3,90	-2,60	Torhout
	0,80	1,30	-0,10	Belfius
	1,60	1,80	0,80	Vlaams Gewest

Vaststellingen:

- **46%** van de alleenstaanden woont in Centrum Torhout
- Van de **772** alleenstaanden in Centrum Torhout zijn er **321** meer dan **75 jaar**
- Armoedekaart toont aan dat Centrum Torhout meest te maken heeft met kansarmoede
- In 2016 was er een negatieve bevolkingsgroei
- De 58-jarigen zijn de grootste bevolkingsgroep in Torhout (aantal 322) in 2018
- 65 plussers: 4.538 inwoners (22%)
- 80 plussers: aangroei van 2007 > 2018: 37,50%

Mobiliteit

1. Geef kernachtig weer wat het thema voor Torhout betekent

Mobiliteit is één van de belangrijkste thema's binnen het beleid van een lokaal bestuur. Elke burger moet zich verplaatsen om van punt a naar punt b te komen en voelt zich dan ook sterk betrokken bij dit thema, dit uit zich in de vele meldingen via de meldingskaarten van de burgers. De keuzes die gemaakt worden in de toekomst zullen een impact hebben op alle vervoersaanbieders en vervoerswijzen.

Het lokaal bestuur is niet de enige partner in het mobiliteitsbeleid, andere partners zoals bv. de NMBS, De Lijn, het Vlaams Gewest, de Provincie,... bepalen mee het mobiliteitsbeleid.

Algemeen wordt de veiligheid van de fietsers, het aantal fietspaden en de staat van de fietspaden lager beoordeeld dan gemiddeld in Vlaanderen.

Aangezien Torhout een stad is zal een goede afstemming van het thema mobiliteit en ruimtelijke ordening of verdichting noodzakelijk zijn. Een goede vlotte bereikbaarheid is cruciaal. Het verder uitbouwen van het STOP-principe zal een impact hebben op het toekomstbeeld van onze mobiliteit. Een doorgedreven mentaliteitsverandering zal noodzakelijk zijn en zal moeten gedragen worden door het bestuur in al hun beslissingen. In gesprek gaan met de burger is hier noodzakelijk.

Werken aan een ecologische / milieuvriendelijke mobiliteit zal eveneens sterke inspanningen vergen om te komen tot een mobiliteit van de toekomst.

Om een goede correlatie tussen mobiliteit en lokale economie te bekomen zal een goed uitgewerkte parkeervisie en verkeerscirculatie belangrijk zijn.

2. Wat loopt goed en wat kan beter in Torhout. Hoe wordt het huidige beleid m.b.t. het thema geëvalueerd ?

Wat loopt goed?

- Het lokaal bestuur Torhout heeft een recent goedgekeurd mobiliteitsplan waarin de toekomstige mobiliteit goed bestudeerd en onderbouwd werd
- Door de opmaak van een SAVE-actieplan wordt er aandacht besteed aan de verkeersveiligheid van jongeren en zwakke weggebruikers
- Bij de opmaak van het masterplan stadskernvernieuwing werd mobiliteit als een belangrijk thema naar voor geschoven en werd er ook heel veel aandacht aan besteed. Ook bij de verdere uitwerking van de plannen van de stadskernvernieuwing zal mobiliteit een prominente plaats krijgen
- Via het meldingssysteem hebben burgers inspraakmogelijkheden op het mobiliteitsgebeuren, er kunnen knelpunten en gevaarlijke situaties gemeld worden
- Het lokaal bestuur heeft een mobiliteitsdienst en een adviserend MOBItteam die heel wat verkeersproblemen analyseert en adviseert
- Het lokaal bestuur Torhout heeft reeds de stap gezet naar duurzame en deelmobiliteit vb. deelwagens, bleu-bikes, derde betalersysteem De Lijn
- Er wordt veel aandacht besteed aan trage wegen en trage doorsteken zowel bij bestaande als nieuwe ontwikkelingen
- De laatste jaren wordt sterk ingezet op de realisatie van fietspaden, hiervoor worden subsidies aangevraagd en wordt samen met andere partners gezocht naar een optimale implementatie van het STOP-principe, ook het invoeren van fiets- en schoolstraten zit in de lift in Torhout
- Vervoer op maat: aanwezigheid mindermobielen centrale

Wat kan beter ?

- Goede en duidelijke communicatie naar de burger toe, het lokaal bestuur doet veel dingen en is ook met heel veel bezig, maar de burger is hier niet steeds van op de hoogte
- Een uitgesproken mobiliteitsvisie van het bestuur, gedragen door alle partijen
- Leren omgaan met kritiek op de mobiliteitsvisie, dit kan door goed te communiceren over een bepaalde visie of principe en ook uit te leggen aan de melder waarom hier niet van afgeweken wordt
- Afstemming van een goede ruimtelijke ordening op mobiliteit bij nieuwe ontwikkelingen
- Meer aandacht hebben voor kleine quick wins
- Werken aan een betere toegankelijkheid en betere mobiliteit voor bepaalde doelgroepen (jongeren, senioren, kansarmen, mensen met een beperking...)
- Meer aandacht besteden aan de wijken en niet enkel focussen op de stadskern

- Rekening houden met fietsers, fietsen en andere zwakke weggebruikers bij nieuwe ontwikkelingen en een fietstoets uitvoeren tussen plan en uitvoering
- Openbaar vervoer (aanbod)

Evaluatie?

- Niet alleen evalueren op basis van klachten
- Er wordt nog teveel gedacht vanuit het principe van de auto: een fiets-, voetgangers- of toegankelijkheidstoets uitvoeren tussen plan en uitvoering
- Meer kijken vanuit het oogpunt van de jeugd - senioren, het 8 - 80 principe gebruiken als evaluatie van het mobiliteitsgegeven is een goede uitgangsbasis

3. Wat zijn de sterktes van het lokaal bestuur die ervoor zorgen dat we m.b.t. het thema beleidsmatig succesvol kunnen zijn:

- Optimale inzet op fietspaden
- Inzetten op duurzame vervoersmiddelen
- Openstaan voor deelmobiliteit
- Veiligheid en sensibilisatie schoolomgevingen
- Link tussen mobiliteit en milieu
- Sterke diensten
- Goede visie rond stadskernvernieuwing - participatie (onderbouwde aanpak met breed vizier)
- Geïnteresseerde en betrokken burgers
- Mobiliteitsproblemen zijn minimaal (t.o.v. andere steden en gemeenten)

4. Wat zijn de zwaktes van het lokaal bestuur die m.b.t. het thema beleidsmatig eventueel risico's met zich meebrengen:

- visie afstemmen tussen mobiliteit en evoluties in ruimtelijke ontwikkelingen
- Inrichting wegnnet volgens categorisering moet beter
- Parkeerbeleid (ook in de wijken) optimaliseren
- Uniform snelheidsbeleid, ad hoc beslissingen zoveel mogelijk vermijden
- Afstemmen met scholen en schoolverkeer noodzakelijk
- Meer handhaving en communicatie i.v.m. de resultaten, verhogen subjectieve pakkans
- Trotsheid (meer werken aan het imago van de stad)
- Sensibilisatie en promotie
- Meer werken aan quick wins
- Gevoel voor schaalniveau van de stad (niet groot en niet klein)
- Middelen en tijd vrijmaken voor mobiliteit
- Vracht- en werfcharter doorheen de stad nodig (kans)
- Oog hebben voor vrachtverkeer (vrachtwagenparking, vrachtverkeer in de kern, tonnagebeperkingen)
- Omgaan met sluipverkeer
- Meer aandacht voor preventieve acties

5. Wat zijn de belangrijkste trends en evoluties, inclusief (nakende) gewijzigde regelgeving m.b.t. het thema.

- Duurzame mobiliteit
- Deelmobiliteit en ketenmobiliteit
- Mix-wijken (fix the mix)
- Meer aandacht voor verblijfsaspect dan voor verkeersaspect in openbare ruimte door middel van aangepaste inrichting publieke ruimte (parkeren, voetpaden, groen...)
- Zelfrijdende voertuigen
- Vervoer op maat (vervoersregio's)
- Smart cities: oog hebben voor innovatie
- Modal split: meer burgers op de fiets ipv met de auto
- Verdichting
- Betonstop
- Vergrijzing
- Gezinswijzigingen (bv. eenoudergezinnen + nieuw samengestelde gezinnen)
- Andere woonvormen (cohousing, kangoeroewoningen,...)
- Mobipunten / mobihubs (integratie verschillende vervoersvormen en diensten zoals pakjesdienst)

- Zoektocht naar meer intergemeentelijke samenwerking
- Toename van fietsen, elektrische fietsen en speed pedelecs
 - Pakjesleveranciers (online shopping)
 - Inclusieve mobiliteit (mensen met een beperking, ouderen... nemen mee deel aan de mobiliteit)
 - Saturatie van wegennet (autosnelweg en secundaire wegen)
 - Steeds minder rijbewijzen uitgereikt

6. Wat zijn de kansen die deze trends en evoluties m.b.t. het thema bieden.

- Duurzame en deelmobiliteit bieden kansen op verminderen parkeerbehoefte en parkeerdruk
- Hogere verkeersveiligheid
- Mentaliteitsverandering
- Sensibiliseren van modal split (bedrijven, grote actoren, partners,...)
- Efficiënter vervoer + openbaar vervoer
- Vracht- en werfcharter
- Stedelijk distributiecentrum
- Vervoerregio's en het uitwerken van vervoer op maat (taxicheque's, mindermobielen centrale,...)
- Aanpakken van de missing links in trage wegennetwerk
- Handhaving GAS-en politiereglement
- Stijgend aantal fiets(vorm)en: fietsenstalling, bredere en betere fietspaden
- Mindermobielen centrale uitbreiden en optimaliseren (breder publiek en uitbreiding periodes)
- Uitrollen ANPR-cameranetwerk
- Positief belonen in plaats van negatief bestraffen

7. Wat zijn de aandachtspunten die deze trends en evoluties m.b.t. het thema met zich meebrengen.

- Hogere kostprijzen bewaken dat ook kansarmen mee kunnen in de toekomstige mobiliteit
- Kostprijsbewaking + tegemoetkomingen naar bepaalde doelgroepen of bij overstap naar andere, meer duurzame, vervoerswijze
- Planopvolging van begin tot einde
- Correcte opvolging van herstel van het openbaar domein
- Fietstoets, voetgangerstoets, toegankelijkheidstoets tussen plan en uitvoering
- Proactief en stelselmatig inzetten op communicatie
- Valkuilen handhaving: hiervoor afhankelijk van partners
- Doorstroming bewaken
- Waken dat verschuivingen niet resulteren in saturatie maar in wijziging naar duurzame vervoersmodi
- Door meer en andere fietsvormen (elektrische fietsen, bakfietsen,...) zorgen voor aangepaste fietsstalling en kans op meer diefstallen

8. Concrete voorstellen, ideeën en suggesties m.b.t. het thema; kerntaak/wettelijk verplicht versus vrij beleid.

- Steeds vertrekken van het STOP-principe
- Duidelijke en organisatiebreed gedragen visie uitschrijven
- Werken aan ecologische / milieuvriendelijke mobiliteit
- Toegankelijkheidstoets tussen ontwerp en uitvoering
- Opmaak fietsbeleidsplan
- Bewegwijzering trage wegen
- Binnen de binnenring de zwakke weggebruiker absolute voorrang geven
- Parkeerbeleid optimaliseren
- Parkeerbewegwijzering
- Bewaken van snelheid in woonbuurten (asverschuivingen, trajectcontrole,...)
- Blijven stimuleren naar het personeel om zich op een duurzame manier te verplaatsen, zowel als woon-werkverplaatsing, als dienstverplaatsing of buiten de werkuren
- Sensibilisatie naar werknemers, scholen, burgers en bedrijven om te verduurzamen in mobiliteit
- Optimaliseren handhaving (politie, GAS, parkeerbeheer)
- Fix the mix uitwerken op een concrete wijk
- Betere organisatie van de mindermobielen centrale, ook de kosten hieraan verbonden voor de gebruikers moeten herbekeken worden

- Fietsvergoeding voor alle werknemers van de stad ook voor het poetspersoneel bij de sociale zorg, ook voor verplaatsingen van de ene plaats naar de andere
- Brainstormen over een aantal quick wins
 - Meer aansluiten op algemene overkoepelende platformen, zodat er meer bekendheid is bij de burgers / gebruikers (bv. Cambio, 'Mijn mooie straat',...)
 - Sensibiliserende campagnes opzetten om duurzaam vervoer te promoten en hierbij veel meer gebruik maken van ervaringsverhalen van gebruikers
 - Uitbouw van een multimodaal knooppunt aan het station
 - Fietsenstallingen aanpassen aan nieuwe fietsvormen: bakfietsen, elektrische fietsen...
 - Aandacht voor veilige fietsenstalling vb. fietskluizen, veilige fietsenstallingen met camerabewaking
 - Aandacht voor fietsparkeerplaatsen op drukbezochte plaatsen
 - GIS: trage wegen in kaart brengen, fietsparking, openbaar vervoer, parkeerplaatsen, parkeerplaatsen voor mindervaliden, apps ontwikkelen
 - Fietskaart: recreatief fietsen versus functioneel fietsen

Natuur, milieu en energie

1. Geef kernachtig weer wat het thema voor Torhout betekent. Wat is er aanwezig ? Welk belang heeft het voor Torhout ?

De omgevingsanalyse voor het thema Natuur, milieu en energie bestaat uit verschillende luiken welke vrij veel en uiteenlopende zaken omvat. Om enige duidelijkheid te krijgen over dit thema wordt elk aspect afzonderlijk bekeken en gaan we op zoek naar de onderlinge wisselwerking binnen de thema's..

Milieu

- Zwerfvuil en sluikestort is op sommige plaatsen nog veelvoorkomend, ondanks de verschillende acties die ondernomen worden inzake preventie en sensibilisatie
- Waterkwaliteit van de oppervlaktewateren: de agrarische en industriële sector heeft hun invloed op de waterkwaliteit.
- Droogte en wateroverlast: met de klimaatverandering in het achterhoofd worden er bufferbekkens aangelegd (Torwoud, Landschapspark) en komen er meer aanvragen binnen voor grondwaterwinningen
- Verharding, ontharding en perforatie: mee te nemen in projecten met opvolging van subsidiemogelijkheden.
- Luchtkwaliteit, geur en geluid: Er werd reeds door bepaalde mensen geparticipeerd in het project curieuzeneuzen om de luchtkwaliteit te bepalen. De industrie, bedrijvigheid en horeca en (stads)evenementen dragen allen bij aan de emissie van geur en/of geluid met mogelijke hinder als gevolg.

Natuur

- Groendomeinen binnen en buiten de kern: In Torhout wordt er gestreefd naar duurzaam, streekeigen en diervriendelijk groen. Bij verkavelingen wordt er gekeken naar openbaar groen en trage verbindingen.
- Natuurrecreatie en Stiltegebieden zoals Torwoud, de nieuwe begraafplaats
- Waterlichamen (poelen, bufferbekkens,...)
- Diervriendelijke infrastructuur; er is maar één faunatunnel aanwezig
- Over een betonstop is er nog geen echte visie uitgewerkt.

Energie

- Bij nieuwe verkavelingen en projecten wordt er ingezet op ledverlichting
- Er is samenwerking met de woonwinkel en daar aansluitend de energicoach
- Er is samenwerking met Fluviu om ESCOdossiers binnen het patrimonium op te starten.

2. Hoe wordt het huidige beleid met betrekking tot het thema geëvalueerd ? Wat loopt goed en wat kan beter in Torhout ?

- Duurzame energie, hernieuwbaar
 - In eerste instantie individueel
 - Participatie; vooral grote projecten
 - Energierenovaties
- Verhuur groenzones te evalueren en bij te sturen

Milieu

- De verschillende zwerfvuilacties komen positief in beeld. Maar het aanwezige zwerfvuil blijft wel in het oog springen.
- Met de nieuwe projecten rond buffering van het water is er verbetering, dit om zowel wateroverlast te voorkomen alsook voor watervoorziening tijdens de droge periodes.

Natuur

- In nieuwe projecten wordt er reeds gekeken naar waterdoorlatend materiaal, echter is een ideale oplossing nog niet gevonden, de afweging van gebruiksgemak/onderhoud en doorlaatbaarheid is niet altijd in evenwicht.
- Er zijn al stappen in de goede richting om meer openbaar groen te creëren. Energie
- Met het doven van de lichten tijdens de nacht wordt een duidelijk en positief signaal gegeven naar de burger toe.
- Bij renovatie of nieuwe gebouwen wordt er reeds rekening gehouden met het nodige budget inzake energie-efficiënte.

3. Wat zijn de sterktes binnen het lokaal bestuur die ervoor zorgen dat we in dit thema succesvol (kunnen) zijn ?

Milieu

- Verschillende zwerfvuillacties en een sterke samenwerking met vrijwilligers (Tordale, Gie zie ne Properen)
- Bufferbekkens zijn een combinatie van natuur en geven een oplossing van de waterproblematiek
- De landbouwschool produceert lokaal voedsel en we hebben een folder hoeven troeven proeven alsook de volkstuintjes (streekproducten)
- Het recyclagepark wordt voldoende gebruikt

Natuur

- Groene verbindingzones (Torhout Oost) zijn een mooi voorbeeld van hoe het moet
- We passen de keuze van aanplant aan in functie van biodiversiteit, dit in overeenstemming met het HPG (Harmonisch Parkbeheer)

Energie

- We beschikken over een energiecoach in onze Woonwinkel
- Nieuwe gebouwen van het bestuur (stadskantoor, sporthal) toont dat we inzetten op energie-efficiënte gebouwen

4. Wat zijn de zwaktes binnen het lokaal bestuur die in dit thema eventuele risico's met zich meebrengen?

Milieu

- In de stadskern zijn er een aantal blauwe verbindingen verloren gegaan of overwelft
- Torhout is een schoolstad, elk jaar komen er nieuwe leerlingen en zijn nieuwe sensibilisatie acties nodig er is tevens geen duidelijke samenwerking tussen het bestuur en de scholen om de zwerfvuilproblematiek aan te pakken.
- Handhaving staat niet op punt en moet verder gestructureerd worden (meer proactief ipv reactief).

Natuur

- De aanwezige groene verbindingen en kleine parken/openbare tuinen zijn niet bekend bij het brede publiek.
- Op sommige plaatsen is er te veel verharding (brede straten, marktplein)

Energie

- De beschikbaarheid van energie-renovatieprijzen en de aanwezigheid van de woonwinkel is niet genoeg bekend bij het brede publiek.

5. Wat zijn de belangrijkste huidige en toekomstige trends en evoluties, inclusief (nakende) gewijzigde regelgeving binnen het thema ?

Milieu

- Restafvalcijfer moet met 30kg (per persoon) naar beneden en de nieuwe PMD
- Verbod op wegwerpplastics en bекers
- Klimaatmarsen en de klimaatproblematiek leeft bij het brede publiek
- Droge hete zomers vs hevige regenval op korte termijn

Natuur

- In nieuwe verkavelingen en vergunningen meer aandacht voor groen en verdichting
- Polariserend van de maatschappij -> natuurgericht vs distantisering van natuur
- Toenemende aandacht voor waterbuffering, ontharding en bepaalde fauna en flora
- Intensere samenwerking tssn natuurverenigingen en overheid, landbouw
- Samenwerking rond oplossen van erosieknelpunten (landbouw)

Energie

- Nieuwe digitale(slimme) elektriciteitsmeters en het nieuwe EPC en E-peil
- Warmtenetten komen in beeld als warmtevoorziening of de ontwikkeling van een Wkk

6. Wat zijn de kansen die deze trends en evoluties voor het thema bieden ?

Milieu

- Het nieuwe restafvalcijfer is een stok achter de deur om in te zetten op sensibilisatie of de creatie van strengere regels op vlak van sorteren. Het verplicht tevens sectoren beter te sorteren en recycleren.
- Omdat het onderwerp leeft bij de burger ontstaat er dialoog met tussen de burger en het lokaal bestuur
- Er ontstaat draagvlak voor maatregelen voor een betere milieuzorg (duurzame mobiliteit)
- Bewustwording omtrent het gebruik van water

Natuur

- Er ontstaat draagvlak voor het creëren van open ruimte, groen en waterbuffering
- Groene verbindingen creëert de mogelijkheid voor meer duurzame mobiliteit.
- Door de intense samenwerking ontstaat er meer uitwisseling van kennis en expertise.

Energie

- Warmtenetten realiseren aanzienlijke co2 reducties en zijn een bron van energierecuperatie

7. Wat zijn de bedreigingen die deze trends en evoluties voor het thema met zich meebrengen ?

Milieu

- De logistiek (wassen, verschillende dranken, hoeveelheden) van herbruikbare bekertjes of ander materiaal vormt een grote uitdaging en meerkost bij de organisatie van evenementen zowel bij eigen als externe evenementen.
- Boetes wanneer het nieuwe restafvalcijfer niet gehaald wordt
- Er is weinig captatievermogen van de bodem na lange droogte
- Bij droogte of storm komen er meer en met een hogere frequentie schadegevallen voor gewassen binnen dan vroeger.

Natuur

- Er is nog een oude visie bij (een deel) van de maatschappij: o.a: onkruid moet weg, bladval van bomen is hinderlijk
- Grote groep van fauna en flora wordt vergeten of nog bestreden vb: vlinders vs rupsen
- Tegenstrijdige subsidies en wetgeving (bermbeheer vs onkruidbestrijding in landbouw)
- Stijgende bevolkingsaantallen geven druk op nieuwe harde bestemmingen vs verdichting
- Invasie exoten (japanse duizendknoop, Berenklaauw, Reuzenbalsemin)

Energie

- Renovatie en bouw worden duurder
- Warmtenetten zijn gevoeliger voor malfunctions, waardoor de energievoorziening kan wegvallen als de warmtebron stilvalt.

8. Concrete voorstellen, ideeën en suggesties binnen het thema waarbij gevraagd wordt het onderscheid te maken tussen kerntaak (met inbegrip van wettelijk toegewezen opdrachten) en vrij beleid enerzijds; bijsturing 'oud' beleid versus 'nieuw' beleid anderzijds

Milieu

- Vuilbakken bij picknickplaatsen
- Bewegwijzering en bewustmaking van de fietsverbindingen
- Watercaptatie vermeerderen a.d.h.v. boombunkers of infiltratieputten in combinatie met regenwateropvang

Natuur

- Duidelijke bewegwijzering op trage wegen (cfr pijlen straten) en wandelknooppunten doorheen groene verbindingen
- Groene verbindingen meenemen in nieuwe verkavelingen, ruimer bekijken dan enkel verkaveling
- Groen meer bekendmaken buiten Torhout (toerisme)
- Sensibiliseren wilde tuinen, voorbeelden op openbaar groen
- Verordening stedenbouw verharding
- Doordachte aanplant HPG (Harmonisch Park en Groenbeheer)
- Openbaar groen produceert ook voedsel
- Projecten om natuur terug in evenwicht te brengen
- Kringloop tuinieren
- Duidelijke afbakening wanneer openbaar groen wordt verhuurd en wanneer niet.
- Zaken naar combinatie van water en groen door de stad ter verkoeling van de stad tijdens de hete zomers

Energie

- Premies voor extra maatregelen ipv wettelijke verplichtingen (dakisolatie,
- Enkel heldere verlichting aan oversteekplaatsen. Met timer
- Samen met MIROM Roeselare op zoek gaan naar bedrijven
- Meer participatie projecten waarbij de burger kan mee investeren in hernieuwbare energie
- Energiecoach voert ook (gratis) energiescans uit en woonwinkel wordt ook een 'energiehuis'
- Verplichting van meer te isoleren

Werken en ondernemen

1. Geef kernachtig weer wat werken en ondernemen voor Torhout betekent. Wat is er aanwezig ? Welk belang heeft het voor Torhout ?

- Centrale ligging en dus zeer goed bereikbaar voor ondernemers en werknemers.
- In kerncijfers: 20.000 inwoners; 2.000 ondernemers. 8 000 leerlingen. Een lage werkloosheidsgraad (4,26%) en goede koopkracht; werkzaamheidsgraad van 70% (hoog). lage industrialiseringsgraad 37,3 %.
- Middelgrote stad, met centrumfunctie en bovenlokale economische uitdagingen. Een aantal zeer grote werkgevers die tewerkstelling garanderen.
- Meeste tewerkstelling in dienstensector (Fluvius, ziekenhuis en scholengroep, handel en horeca);
- Groeipotentieel: regionaal bedrijventerrein met plaats voor 40 bedrijven zal de economische dynamiek van Torhout versterken;
- Het handelscentrum: gediversifieerd aanbod producten, te weinig kleinschalige groothandel, veel horeca en diensten. In april 2018 telt Torhout 447 winkelpanden, waarvan er 35 leeg staan. De hertelling in maart 2019 levert een lager aantal leegstaande panden op m.b. 17. Het leegstandspercentage in verhouding tot het totaal aantal panden schommelt in 2019 rond de 4%.

<https://provincies.incijfers.be/dashboard/Dashboard/Economie>

<https://provincies.incijfers.be/dashboard/Dashboard/Detailhandel>

2. Hoe wordt het huidige beleid met betrekking tot het thema economie geëvalueerd ? Wat loopt goed en wat kan beter in Torhout ?

- De inzet op lokale economie de laatste jaren wordt positief onthaald.
- De Raad voor lokale economie heeft een dynamische werking en de adviezen zijn degelijk en beleidssturend.
- De organisatie van Torhout Handel zorgt voor een betere samenwerking tussen de handelaars en horeca onderling. Torhout Handelt! heeft Torhout marketinggewijs op de kaart gezet.
- Torhout Handelt! evolueert naar een autonome structuur.
- Groei industrie: het industrieterrein Roeselaarseweg brengt nieuwe bedrijven, maar Torhout heeft nood aan een inhaalbeweging. Nu reeds inzetten op nieuwe zoekzones om nog meer industrieterrein te verkrijgen.
- Enkele grote werkgevers in de stad zorgen voor verzekerde tewerkstelling.
- Een aantal evenementen trekken publiek naar Torhout en dit komt ten goede aan de lokale horeca.
- De grote scholengroep levert potentiële werknemers voor de nabije industrie, en is aantrekkelijk voor ondernemers om zich te vestigen.

Kan beter:

- Uitwerken van een strategie en vastleggen prioriteiten in realisaties.
- Er is veel werk aan de uitstraling, het imago en de mentaliteit van Torhout!
- Er zijn nu meer winkels, maar er is ook nood aan grootschalige detailhandel met betaalbare mode voor kopers die hiervoor momenteel aangewezen zijn om buiten Torhout aan te kopen. Verder werken op continue werving en ook behoud van bestaande winkels.
- De communicatie wordt nog steeds ervaren als een zwak punt: nog meer en eenduidige communicatie naar de juiste doelgroep is belangrijk.
- Inzetten op de bereikbaarheid en aanduiden van circulatie en parkeren
- Parkeren niet afgestemd op winkelen (shop&go, bovengronds duur, ondergronds betaalbaar, randparking gratis en minder bewonerskaarten)
- Om de kern zuurstof te geven zijn mobiliteit en parkeren de sleutels.
- Nood aan visie voor toerisme als economische katalysator.

3. Wat zijn de sterktes binnen het lokaal bestuur die ervoor zorgen dat we in dit thema succesvol (kunnen) zijn ?

- Het lokaal bestuur zet positief in op economie en stelt middelen (financieel en personeel) ter beschikking.
- Er is een aanspreekpunt voor ondernemers, starters... economie.
- Een goed draaiende en breed gedragen Raad voor lokale economie die impact heeft op het lokaal bestuur.
- Torhout Handelt brengt nieuwe dynamiek en samenwerking in het centrum. De werking zal nog versterken als deze samenwerking uitgroeit naar een zelfstandige vzw.
- Intern overleg met verschillende diensten bevordert het behalen van resultaten.
- Externe betrokkenheid van de diverse ambassadeurs/bestuurders bevordert een effectieve en efficiënte werking.

4. Wat zijn de zwaktes binnen het lokaal bestuur die in dit thema eventuele risico's met zich meebrengen?

- Nood aan duidelijke visie, strategie en prioriteiten
- Het thema Economie bevat een brede taakinhoud, met diverse werkgroepen en betrokken in aanleunende beleidsdomeinen. Dit maakt de taak complex, en vraagt extra inzet van het personeel.
- Economie staat soms gevoelig onder druk van thema's zoals 'groen' of 'sociaal', die we evenwel kunnen ombuigen naar een kans.
- De leegstandstaks is te laag en heeft geen impact op de actie van de eigenaars. Verhogen is de boodschap!
- Er zijn onvoldoende (ruimtelijke) instrumenten om het aanbod van winkels te sturen. Er is nood aan een ruimtelijke economie.
- Als lokaal bestuur hangt men soms te veel af van hogere administraties en regelgeving, waar door de verwachtingen van ondernemers niet worden ingevuld.
- Er is nog te weinig communicatie en monitoring van vooropgestelde streefdoelen

5. Wat zijn de belangrijkste huidige en toekomstige trends en evoluties, inclusief (nakende) gewijzigde regelgeving binnen het thema?

- Digitale kopen groeit nog steeds: E-commerce/omnichannel
- Inkrimping van winkelkernen: Druk om meer winkels te vestigen langs invalswegen/ baanwinkels (omgevingsvergunning)- ruimtelijke economische visie
- Personeelstekort (maatschappelijke vergrijzing/) knelpuntberoepen
- Loonkost voor de industrie (concurrentie buitenland)
- Mobiliteitsdruk/file-problematiek/openbaar vervoer
- Work-life balance
- jobhopping

6. Wat zijn de kansen die deze trends en evoluties voor het thema economie bieden?

- Stadskernvernieuwing
- Vergroening van de kern en de groene gordel rond Torhout
- Bezienswaardigheden - branding "Torhout" via hedendaags keramiek
- Nieuwe technologieën mobiliteit/opmars elektrische fietsen
- Innovatieve retail (nieuwe concepten) - netwerk retail
- Shoppen = beleven
- Verweven en bedrijvige kernen
- Vergroening van de industrie (Eco)
- Schaarste aan industriële ruimte
- Inzetten op samenwerkingsverbanden:
 - industrie en scholen
 - PPS Privaat Publieke Samenwerking
 - openbaar vervoer

7. Wat zijn de bedreigingen die deze trends en evoluties voor het thema economie met zich meebrengen?

- E-commerce/omnichannel > kleinhandel
- Druk om meer winkels te vestigen langs invalswegen/baanwinkels
- Personeelstekort/knelpuntberoepen
- Loonkost voor de industrie
- Hoge huurprijzen (winkel)panden

8. Concrete voorstellen, ideeën en suggesties binnen het thema waarbij gevraagd wordt het onderscheid te maken tussen kerntaak van het lokaal bestuur (met inbegrip van wettelijk toegewezen opdrachten) en vrij beleid enerzijds; bijsturing 'oud' beleid versus 'nieuw' beleid anderzijds

- Verzelfstandigen Torhout Handelt!
 - Vzw
 - Financiële middelen
 - Concessie openbaar domein
- Prospectus Torhout Handelt!
 - Gerichte mailing naar ketens en bedrijven

- Citymarketingplan
- Terrasreglement aanpassen
- Terrasplan in functie van stadskernvernieuwing
- Opstarten Bedrijventerreinenmanagement
- Plan netheid in de stad (met stappenplan)
 - Gevelrenovatie
 - Gasboetes
 - Personeelsbezetting
 - Aanpassen infrastructuur
- Prioritair winkelparking site Pollet
- Afgestemd parkeerbeleid op winkelaanbod
- Extra sociaal economie projecten
- Visie ontwikkelen rond ruimtelijke economie en toerisme als economische katalysator

Onderwijs en vorming

1. Geef kernachtig weer wat het thema voor Torhout betekent. Wat is er aanwezig ? Welk belang heeft het voor Torhout ?

- Torhout is een **onderwijsstad** met een **centrumfunctie**
Relevant cijfermateriaal: <https://provincies.incijfers.be/dashboard/Dashboard/Onderwijs/>
 - Scholengroepen zijn een **aantrekkingspool** voor jongeren uit de omringende gemeentes.
Cfr: Torhout=onderwijsstad
 - Er is een duidelijke **relatie** tussen het **schoolleven** en het **stadsleven** bv gebruik infrastructuur, economisch effect, mobiliteit, effect op de omgeving en inplanting en ruimte.
 - Er is geen stedelijk leerplichtonderwijs, enkel het **Deeltijd Kunstonderwijs** is ingebed in het Stedelijk Onderwijs.
Zie map 'documentatie' voor het verslag 'Masterplan Kunstacademie' voor evolutie van de inschrijvingen.
 - Flankerend onderwijsbeleid** door het organiseren van:
kinderopvang in de nabijheid van de scholen,
organiseren van **naschoolse activiteiten** op de scholen vanuit het DKO en sportdienst
- Time Out**
De Katrol
- Aanwezigheid van 2 **zuilen**: vrije onderwijs met de uitgebreide scholengroep **Sint-Rembert** en het gemeenschapsonderwijs met **Eureka** basisonderwijs en atheneum.
 - Aanwezigheid **VIVES** als belangrijke speler in Torhout als onderwijsstad
 - Aanwezigheid van **kleuter tem hoger onderwijs**
 - Aanwezigheid van **TIC Rembert** (1000 à 1200 cursisten per schooljaar)
Zie <http://www.sint-rembert.be/tic> voor het aanbod
 - Aanwezigheid van de Avondschool.
 - Vorming** aangeboden door de **diensten** LBT zowel naar scholen als naar de bevolking.

2. Hoe wordt het huidige beleid met betrekking tot het thema geëvalueerd ? Wat loopt goed en wat kan beter in Torhout ?

- Via de **jaarverslagen** van de diensten.
[X:\00 Algemeen\00 01 beleid budget\00 01 06 jaarverslag en beleidsnota](#)
- Via het **inspectieverslag** van het Deeltijds Kunstonderwijs.
Zie map 'documentatie' voor het verslag.

Wat loopt goed?

- Pilootschool/**campusschool** Sint-Rembert
- Bloeiende en sterk groeiende **Kunstacademie**
- Breed aanbod aan vorming vanuit de **diensten**
- Aanwezigheid van **verschillende doelgroepen** onderwijs heeft een grote invloed op **handel en horeca**
- Sterke traditie in opleiden van leraars door aanwezigheid **VIVES**

Wat kan beter?

- Afstemming en communicatie van het aanbod met de bevolking
- Communicatie tussen de twee zuilen
- Er is teveel focus op de grootste zuil
- Stad is niet voldoende voorzien op drukke schoolverkeer
- Er is geen overleg sociale sector versus scholen
- Er zijn groeimarges voor het sociaal beleid naar scholen toe
- Aanbod van horeca met een positief verhaal die afgestemd is op schoolgaande jeugd
- Drugs-en alcoholpreventie
- Decentralisatie van de VDAB: beroepsopleiding voorzien

3. Wat zijn de sterktes binnen het lokaal bestuur die ervoor zorgen dat we in dit thema succesvol (kunnen) zijn ?

- Kwaliteit** van onderwijs in DKO.
Zie map 'documentatie' voor het verslag.
- Aanwezigheid van **degelijke technische school** die positief staat tgo de samenwerking met het ondernemingsleven/bedrijfsleven
- Stad stelt heel wat **infrastructuur** ter beschikking

- Heel wat **diensten bieden** of **ondersteunen** onderwijs en/vorming aan: CC, bib, Kiboe, Katrol (studie- en opvoedingsondersteuning aan huis), Milieu, Kunstacademie, time out, uitleendienst, Vrijetijds huis
 - Er wordt ingezet op **laagdrempeligheid** door het sociaal pasje, aanwezigheid op de wijken en in de scholen, verhuurinstrumenten, door gratis lidmaatschap van de bib tot en met 17 jaar, gratis uitlenen van gedrukte materialen en AVM.
 - Jaarlijkse update van de **digitale schoolbrochure** met het aanbod van LBT rond cultuur, onderwijs en vorming
- 4. Wat zijn de zwaktes binnen het lokaal bestuur die in dit thema eventuele risico's met zich meebrengen?**
- **snelle groei in DKO** en de uitbouw beeldende kunst zorgt voor problemen op vlak van infrastructuur
 - **mobilititeit** in de stad: aandacht voor de zwakke weggebruiker
 - **parkeerregime** staat onder druk door de aanwezigheid van de scholen, shopping gedrag wordt onder druk gezet
 - **evenwichtiger prijzenbeleid** voor gebruik van infrastructuur van de Stad in de scholen en omgekeerd, verenigingen betalen veel meer dan onderwijs
 - de ervaring en **deskundigheid** van de diensten meer **uitwisselen**
 - te weinig **intergemeentelijk** denken: mogelijkheden van een schaalvergroting over de grenzen van de gemeente heen overwegen
 - nood aan duidelijke **visie** omtrent aanbod TIC/Avondschool/andere aanbieders versus Kunstacademie
- 5. Wat zijn de belangrijkste huidige en toekomstige trends en evoluties, inclusief (nakende) gewijzigde regelgeving binnen het thema?**
- technologische ontwikkeling, **digitaal verhaal**: hoe gaat het beleid hiermee om?
 - groep waar **thuis taal** niet Nederlands is, wordt groter
Zie map 'documentatie' voor cijfers 'stat 2014-2019'.
 - **nieuw decreet** in Deeltijds Kunstonderwijs met uitbreiding van verschillende structuuronderdelen zoals klas experimentele muziek, jazz-pop-rock en volksmuziek
 - **uitbouw** van het domein **Beeldende** en **audiovisuele** Kunst, met de opstart van de volwassenen in september 2022.
Zie map 'documentatie' voor bijlage 'Opties beeldende kunst Kunstacademie'
 - Uitbouw flankerend onderwijsbeleid
Zie map 'documentatie' voor bijlage 'Wat is flankerend onderwijsbeleid'
- 6. Wat zijn de kansen die deze trends en evoluties voor het thema bieden?**
- omgaan met **culturele diversiteit**
 - **digitaal verhaal** uitwerken op maat van de burger
 - **kansengroepen** aanspreken/integreren zoals senioren, jeugd, mensen met beperking, mensen in armoede
 - **vorming en opleiding** voor **handelaars en horeca** om mee te zijn met recente trends
 - **samenwerken** met het **bedrijfsleven** door bv. oriëntering van jongeren bij beroepskeuze door de samenwerking met het bedrijfsleven
 - ontwikkeling op vlak van **innovatie** door in te spelen op vernieuwend aanbod in vorming en onderwijs bv klas experimentele muziek in DKO, ...
- 7. Wat zijn de bedreigingen die deze trends en evoluties voor het thema met zich meebrengen ?**
- **gebrek aan financiële middelen** voor de ontwikkelingen op vlak van innovatie en voor de uitbouw van gepaste infrastructuur
 - toename van de **armoede** in Torhout
 - omgaan met **culturele diversiteit**
- 8. Concrete voorstellen, ideeën en suggesties binnen het thema waarbij gevraagd wordt het onderscheid te maken tussen kerntaak (met inbegrip van wettelijk toegewezen opdrachten) en vrij beleid enerzijds; bijsturing 'oud' beleid versus 'nieuw' beleid anderzijds.**
- **brede school** met gelijke kansen voor alle partners
 - Ontwikkelen van een **onderwijsplatform** waar alle opleidingsverstrekkers aanwezig zijn ifv aanbod, doelgroepen, met diverse stakeholders voor overleg en aansturing rond thema's.
 - Ontwikkelen van **partnerships** tussen onderwijs, welzijn, cultuur, jeugd, sport en kinderopvang rond diverse activiteiten en infrastructuur
 - **intergemeentelijke** samenwerking buiten onderwijs: nagaan hoe dit binnen andere disciplines gebeurt
 - teasers ifv de juiste keuze van vorming/opleiding over alle domeinen

- **kiosk** of (digitale) **brochure** voor verenigingsleven/ nieuwe inwoners met het volledige aanbod, netoverschrijdend met een koppeling naar het onderwijsplatform
- **Eersterangs rol eigen initiatieven** zoals bv DKO: lokaal bestuur geeft steun aan aanvullend aanbod op de bestaande vorming, vermijden van concurrentie bij andere aanbieders voor gelijk aanbod
- aanbod afstemmen op **gendergelijkheid**
- **voorbeeldfunctie**/verder uitwerken van **duurzaamheid** op evenementen: gebruik van recycleerbare middelen/ ondersteunen van processen, werken met **energiesnoei**
- **voorbeeldfunctie**, processen ondersteunen voor **gezonde drank en voeding**
- inzetten op **energiezuinige infrastructuur** bv ingangen voorzien van een sas, goeie instellingen van thermostaten, opzetten van processen
- **inzetten op** mensen in **kansarmoede** door organiseren of ondersteunen van herbruikbare middelen, tweedehandsbeurzen, sportkledij
- inzetten op **flankerend onderwijsbeleid**
- **straathoekwerking** voor preventie algemeen waaronder spijbelbeleid, drugs-en alcoholbeleid, armoede,
- Inzetten op **brugfiguren** aan de schoolpoort
- Verder faciliteren van werkplekken voor studerende jongeren

Ruimte en infrastructuur

1. Geef kernachtig weer wat het thema voor Torhout betekent. Wat is er aanwezig ? Welk belang heeft het voor Torhout ?

In de Gemeentemonitor gaat dit thema vooral over het ruimtegebruik in de stad door de verschillende functies die aanwezig zijn (wonen, industrie, welzijn, recreatie, vrije tijd ...). Daarnaast wordt het aandeel bebouwde oppervlakte en de bevolkingsdichtheid bekeken.

Dit thema is dus vooral op planningsniveau opgevat: hoe ziet de stad er uit? Hoe willen we dat de stad er in de toekomst uitziet op structureel niveau? Hierbij gaat het niet enkel over de bebouwde ruimte maar ook over de open ruimte waar landbouw, natuur en zachte recreatie een belangrijke rol spelen (bvb trage wegen).

Het is van belang om hierbij zowel het centrum als de verschillende wijken te bekijken. Torhout is vrij geconcentreerd, met uitzondering van de kernen Sint-Henricus en Wijnendale. Het buitengebied is vrij gaaf en ligt als een groene gordel rond de stad.

Het gemeentelijk ruimtelijk structuurplan gaat hier al uitgebreid op in.

We mogen tevens niet vergeten om verder te kijken dan de gemeentegrenzen. Torhout heeft immers als kleinstedelijk gebied een centrumfunctie ten aanzien van de omliggende gemeenten. Dit uit zich in de aanwezige voorzieningen in de stad. We kunnen in eerste instantie denken aan de eigen stedelijke infrastructuur: sport, cultuur, kinderboerderij, jeugd ... maar ook de scholen, ziekenhuis, Tordale ... zijn belangrijke partners van de stad.

Daarnaast hebben we een aantal functies die door private actoren worden ingevuld, zoals handel en bedrijvigheid.

Alle deze functies en actoren maken onze stad tot wat ze is. Het is van belang dat de stad hierin een regisseursrol speelt, mogelijkheden creëert, onderhandelt en actief stuurt.

De prioritaire doelstellingen in de vorige legislatuur zijn te vinden binnen dit thema: wateroverlastbeheersing en mobiliteit voor trage weggebruikers. Dit zijn nog steeds actuele en belangrijke thema's die nu ook nog doorwerken. Ook het masterplan voor de stadskernvernieuwing springt in het oog. De komende jaren zal de gefaseerde uitvoering uitgewerkt worden.

Het uitvoeringsniveau binnen dit thema is ook uitermate belangrijk want dit is wat concreet zichtbaar en tastbaar is voor de burgers. Het beoogde ambitie- en kwaliteitsniveau in de planningsfase moet doorgetrokken worden tot op het niveau van de uitvoering.

Het thema gaat dus niet in op de technische aspecten van de stedelijke infrastructuur. Dit hoort immers thuis in het thema 'facility'. Het gaat wel over het structurele denken. Hoe gebruiken we onze ruimte en hoe krijgen we er kwaliteit in.

2. Hoe wordt het huidige beleid met betrekking tot het thema geëvalueerd ? Wat loopt goed en wat kan beter in Torhout ?

Goed:

- De opmaak van het masterplan van de stadskernvernieuwing bracht een nieuwe wind binnen in het lokaal bestuur. Het streven naar kwaliteit is steeds meer ingebakken, zowel bij het bestuur als bij de diensten. Er wordt ook met een breder vizier naar de zaken gekeken.
- Dit masterplan wordt de basis voor de ontwikkeling van het centrum en de strategische sites.
- Participatie in het proces rond de stadskernvernieuwing verliep goed en kan als voorbeeld dienen voor toekomstige projecten.
- Er wordt gedacht aan een visie op de totale infrastructuur van de stad, waarin de behoeftes tegenover het potentiële aanbod worden gesteld. Strategische locaties worden onderzocht en afgewogen tegenover elkaar.
- Heel wat zaken van de prioritaire beleidsdoelstellingen uit de vorige beleidsperiode zijn afgerond of in uitvoering (aanleg bufferbekkens, langsrachten, fietspad langs spoor, bedrijventerrein ...). Ook aanleg parken (bvb Torwoud), volkstuintjes ... is afgerond.
- Er is nu al meer aandacht voor de samenhang van planning en uitvoering in vergelijking met vroeger (link mobiliteit - ruimtelijke planning - uitvoering ...)

Kan beter:

- Torhout mag ambitieuzer en stedelijker denken zonder afbreuk te doen aan onze identiteit.
- De stad moet nog pro-actiever werken en de regisseursrol durven opnemen.
- De visie van de stad is niet steeds zichtbaar of wordt niet doorgetrokken in alles. Bvb prioriteit voor zwakke weggebruikers.

- De trots op de stad ontbreekt bij de bevolking. Mensen zijn wel tevreden maar niet trots op de stad. Hierop zou moeten gewerkt worden. Trotse burgers zijn geëngageerde burgers.
- Bij eerder technische werken wordt de kwaliteitstoets minder gemaakt (bvb heraanleg parking zwembad, heraanleg bestaande straten in bestaand profiel ...), waardoor kansen niet benut worden.
- De visie is nog niet in volledige organisatie aanwezig. Er is het gevaar dat er afgezwakt wordt tijdens het traject visie naar uitvoering.
- Het onderhoud en netheid van de openbare ruimte kan beter. Hoe kijken buitenstaanders naar onze stad? (bvb stationsomgeving)
- Soms nog te veel ad hoc beleid. Niet over alles is er een duidelijke visie: bvb grootschalige handel langs invalswegen, visie rond verdichting, minimale normen rond kwaliteit/parameters ... Wat met de wijken?
- Er is een te laag rock 'n roll gehalte in het publiek domein. (wel goed voorbeeld is het project rond Street Art): durven iets gewaagds/creatiefs doen (platgetreden paden durven verlaten).

3. Wat zijn de sterktes binnen het lokaal bestuur die ervoor zorgen dat we in dit thema succesvol (kunnen) zijn ?

- Binnen de dienst Ruimte is er expertise op verschillende vlakken.
- Zowel het bestuur als de diensten zijn ambitieus en er is een goede verstandhouding.
- De stadskernvernieuwing bracht een nieuwe wind doorheen het beleid en de diensten. Dit zorgt voor openheid voor nieuwe denkwijzen, woonvormen, vormen van mobiliteit, meer aandacht voor kwaliteit ...

4. Wat zijn de zwaktes binnen het lokaal bestuur die in dit thema eventuele risico's met zich meebrengen ?

- Expertise op vlak van projectontwikkeling en bepaalde financiële en juridische aspecten ervan ontbreken, net waar we voor een aantal uitdagingen staan ivm de ontwikkeling van strategische sites.
- De bevoegdheden inzake ruimte en infrastructuur, mobiliteit, wonen ... zijn verspreid over verschillende schepenen en vergt coördinatie en afstemming
- In praktijk brengen van visies zorgt dikwijls voor afzwakking ervan. De ambitie wordt dan soms gecounterd door realiteitszin (bvb STOP-principe).
- De partners waarmee we werken zijn nog niet steeds mee met wat we willen (bvb private ontwikkelaars). Communicatie en dialoog op dat vlak kan beter.
- Hoewel we voor bepaalde sites duidelijk een regisseursrol wensen op te nemen, zijn we op andere vlakken nog eerder reactief.
- Uitrollen van een grond- en pandenbeleid met de stad (eigenaarschap geeft macht).
- We hangen af van andere partners (bvb voor de stationsomgeving: nmbs, gebouw financiën, sociale huisvestingsmaatschappijen, private ontwikkelaars ...)
- Er is veel energie gestopt in een masterplan voor de binnenstad. Blijvende aandacht voor de wijken is belangrijk.
- Er worden inspanningen geleverd voor een aantrekkelijk openbaar domein, maar de structuur zit niet altijd goed. (bvb bloembakken als pleister op de wonde)
- Handhaving is niet optimaal. Momenteel wordt er enkel op basis van klachten opgetreden.

5. Wat zijn de belangrijkste huidige en toekomstige trends en evoluties, inclusief (nakende) gewijzigde regelgeving binnen het thema ?

- Klimaatopwarming (Fellere regens, wateroverlast, oververharding ...)
- Andere mobiliteit (Elektrische fietsen en auto's, e-steps, zelfrijdende modi ...)
- Betonstop (kwaliteitsvol verdichten, funfactor binnen andere woonvormen krijgen, nieuwe woontypologieën: cohousing, community land trust ... (ook betaalbaarheid!))
- Vergrijzing + gezinsverdunning, complexe gezinssituaties
- Technologische evoluties (Whats app-buurt - smart city, intrede zelfrijdende auto's (snelle wijziging in de technologie))
- Beleidsplan Ruimte Vlaanderen en de 10 kernkwaliteiten voor ruimtelijke ontwikkeling: gedeeld en meervoudig gebruik; robuustheid en aanpasbaarheid; herkenbaarheid, leesbaarheid en visuele aantrekkelijkheid van de omgeving; waardering van erfgoed en de karakteristieken van het landschap; biodiversiteit, ecologische samenhang en bodemkwaliteit; klimaatbestendigheid; energetische aspecten; gezondheid ; inclusief samenleven; economische vitaliteit
- De burger wordt mondiger, vraagt naar inspraak en is kritisch
- Kerken: minder kerkgangers, minder priesters, gebouwen verliezen functie ...

6. Wat zijn de kansen die deze trends en evoluties voor het thema bieden ?

- De 10 kernkwaliteiten van het Beleidsplan Ruimte Vlaanderen als parameters instellen en hierrond beleid voeren, ook doortrekken op vergunningenniveau (ook kansen via Bouwmeesterscan).
- Participatie naar doelgroepen (jeugd, senioren ...) beter uitwerken (tot in de details, bvb gebruiksgemak bank, speeltoestellen ...). Eventueel wijkbudgetten voorzien. Ook scholen en andere belangrijke actoren betrekken.
- Strategie verdichting uitwerken
 - Buitengebied vs stedelijk gebied
 - Woontoets cfr Kortrijk/Gent.
- Richtlijnen uitwerken
 - private verharding (voortuinstroken)
 - groenschermen in landbouwgebied
 - Update reglementen (parkeerverordening, activeringsheffingen ...)
 - ...
- Draagvlak voor het oprichten van een kwaliteitskamer benutten.
- Uitpakken met goede, nieuwe en duurzame stedelijke ontwikkelingen: ook imago van de stad en de fierheid van de Torhoutenaren opkrikken.
- Samenhang ontwikkelingen bewaken (RO-mobiliteit-lokale economie-milieu ...) en terugkoppelen naar visie.
- Kerkenplan opmaken met toekomstvisie.
- Meer inzetten op handhaving: visie opstellen: wat wel, wat niet (intergemeentelijke handavingsambtenaar?)
- Strategische sites in de stad bieden mooie ruimtelijke opportuniteiten

7. Wat zijn de bedreigingen die deze trends en evoluties voor het thema met zich meebrengen ?

- Klassieke ontwikkelingen/manier van denken wordt bedreigd en dit vergt een aanpassing van iedereen. Zowel interne als externe communicatie naar de burgers wordt zeer belangrijk. Waarom worden bepaalde keuzes gemaakt? Waar staat Torhout voor?
- Betaalbaarheid woning met kleine tuin (bvb voor jonge gezinnen).
- Onderhoudslast TD (stijgend aandeel openbaar groen): zie werkgroep wonen en woonomgeving.
- Gevaar dat stadskernvernieuwing slechts gedeeltelijk wordt uitgevoerd. Masterplan bewaken + naast Markt ook inzetten op realisatie verborgen tuinen.

8. Concrete voorstellen, ideeën en suggesties binnen het thema waarbij gevraagd wordt het onderscheid te maken tussen kerntaak (met inbegrip van wettelijk toegewezen opdrachten) en vrij beleid enerzijds; bijsturing 'oud' beleid versus 'nieuw' beleid anderzijds

- Bouwmeesterscan voor de stad: als basis voor het ruimtelijke beleid in de stad (opmaak ruimtelijk beleidsplan Torhout).
- Installatie kwaliteitskamer en missiebepaling ervan: breed kaderen (niet enkel architectuur maar ook alle ingrepen van een zekere schaalgrootte en impact op de publieke ruimte).
- Strategie verdichting uitwerken.
- Visie rond invalswegen opstellen.
- Oefening patrimonium uitdiepen: behoeftes stedelijke functies t.o.v. mogelijke locaties: puzzel leggen + kerken er bij betrekken! (kerkenplan)
- Uitzoeken welke subsidiemogelijkheden er zijn voor de uitwerking van het masterplan stadskernvernieuwing (ook verborgen tuinen en strategische sites).
- Reglementen updaten (leegstand, parkeerverordening) + nieuwe (verharding ...).
- Verder inzetten op waterbeleidsplan/waterbeheersing in functie van klimaatadaptatie: droogteplan, erosie-acties, reglementeringen voor private verhardingen en catalogoog voor gebruik verhardingen enz...
- Bij ingrepen in publieke ruimte: aandacht voor rock 'n roll/leutigheid/tikkeltje extra. bvb detaillering: spelprikkels integreren (gekleurde tegels in voetpad, muziektoon als je ergens op stapt, glijbaan in combinatie met trap), openbare bbq in stadspark ... Het mag/moet iets meer zijn: ambitie!
- Ontwerpen op mensenmaat + kindermaat (8 - 80 cities)
- Verder uitwerken van participatie (zowel intern als extern) + belang van terugkoppeling.
- Fierheid van Torhoutenaren versterken: actieplan uitbouwen: citymarketing!
- Ook aandacht voor en koesteren van onbebouwde ruimtes: groenblauwe verbindingen, inbreiden in plaats van uitbreiden.
- Beheer van publieke ruimte van bij het ontwerp meenemen als toets om de onderhoudslast voor de stad draagbaar te houden.
- In overleg gaan met private eigenaars om strategische sites en publiek domein kwalitatief op de kaart te zetten

Samenleven

1. Geef kernachtig weer wat het thema voor Torhout betekent. Wat is er aanwezig? Welk belang heeft het voor Torhout?

Samenleven bestaat uit een drieluik rond sociale cohesie, gevoelens van veiligheid en gelijke kansen voor elkeen.

- Sociale cohesie: hoe hangen we samen in Torhout in het algemeen of in onze wijk of in de straat in het bijzonder. Wat verbindt ons, waar versterken we elkaar als individu om te komen tot een warme samenleving waar het welbevinden bevordert wordt? Waar vinden we vormen van groepssolidariteit terug, wat zorgt voor vertrouwensvolle relaties? Sociale cohesie hangt samen met alle thema's en domeinen en is geen exclusief verhaal van welzijn.
 - Burgers onderling: Torhout kent een uitgebreid verenigingsleven (sportverenigingen, jeugd-, senioren-, sociale verenigingen, verenigingen met culturele inslag, oudercomités, wijkcomités,...) en diverse vrijwilligerswerkingen.
 - Lokaal bestuur stimuleert en subsidieert het verenigingsleven, geeft wijkimpulsen, participeert in projecten ter verbetering van de samenleving (vb. kernpartner van het ontmoetingscentrum 't Centrum) zet in op vrijwilligers middels project 'Torhout vrijwilligt', bevordert participatie voor iedereen door inzet op diverse cohesieversterkende projecten: sociaal pasje, volkstuintjes, fietslessen nieuwkomers..., bevordert de mogelijkheid om op centrale ontmoetingsplaatsen samen te komen en zet hiervoor in op publieke ruimte.
 - Burgers participeren in adviesraden ter ondersteuning van het lokaal bestuur zodat van diverse belangengroepen info verkregen wordt wat leeft.
- Hangen we voldoende samen en vertrouwen we elkaar en vertaalt zich dat in gevoelens van (on)veiligheid in Torhout? Zijn er buurtproblemen, is dit wijkgebonden? Is er milieuhinder, is er vandalisme, hoe zit het met de verkeersleefbaarheid en is er verkeershinder. Wat is er in Torhout aanwezig die de veiligheid ondersteunt:
 - Brandweer op grondgebied
 - Nood- en interventieplan
 - Gemeentelijke veiligheidscel waarin hulpdiensten samen met lokaal bestuur verenigd zijn zodat snelle interventies mogelijk zijn.
 - Extra overleg bij evenementen tussen lokaal bestuur, politie, brandweer en organisatoren.
- Krijgt iedereen in Torhout gelijke kansen? Zetten we in op het welbevinden van iedereen en leven we samen zonder onderscheid maar met respect voor elkeen rekening houdende met een alsmaar groter wordende diversiteit? Krijgt iedereen dezelfde mogelijkheden? De intentie om elke burger zonder onderscheid toegang te geven en te betrekken zit vervat in diverse deelprojecten en ondertekende charters en samenwerkingsverbanden.

2. Hoe wordt het huidige beleid met betrekking tot het thema geëvalueerd? Wat loopt goed en wat kan beter in Torhout?

- Algemene tevredenheid over de sociale cohesie in Torhout maar:
 - Nood om 'Torhout'-gevoel aan te wakkeren: het aantal contacten tussen buurtbewoners ligt in Torhout 9% lager dan in Vlaanderen. Op sommige wijken afwezigheid van 'wijkgevoel'.
 - Vaststelling grotere eenzaamheid bij ouderen en moeilijkheid om deze groep te bereiken.
 - De score voor zorgdragen ligt 6% lager dan in Vlaanderen, wel een groter aandeel mensen die neutraal zijn: we zorgen (te) weinig voor elkaar.
 - De houding t.a.v. andere culturen is eerder negatief/neutraal: 17% vindt dat de verschillende culturen in Torhout niet goed samenleven (idem Vlaanderen) terwijl men het vaker niet eens is met de stelling dat mensen uit een andere cultuur sympathiek zijn als je ze beter leert kennen.
- Deze algemene tevredenheid over hoe we samenhangen vertaalt zich in een groot veiligheidsgevoel in Torhout:
 - 8 op 10 geven aan zich nooit of zelden onveilig te voelen in Torhout. Het veiligheidsgevoel in Torhout is hiermee hoger dan in Vlaanderen. Er wordt geen mijdgedrag voor bepaalde straten/wijken vastgesteld.
 - Daling van het aantal geregistreerde misdrijven tegen zowel de lichamelijke integriteit als tegen eigendom. Gelijkaardige cijfers in de cluster en in Vlaanderen met beduidend lagere cijfers voor diefstallen en afpersingen. Wel concrete stijging van fietsdiefstallen aan de achterkant van het station.
 - Meldingen over sluikstorten/zwervvuil verdubbeld op 1 jaar tijd maar in verhouding tot Vlaanderen scoort Torhout nog steeds beter.
 - Stijging van meldingen over internetfraude.
 - Stijgend aantal drugsdelicten in Torhout dat bovendien hoger ligt dan in de politiezone
 - Lawaaihinder is beperkt tot uitgaansbuurten en het aantal meldingen aan de politie betreffende overlast tijdens het uitgaansleven is verminderd.

- Verkeershinder: te snel rijden, agressief verkeersgedrag is vergelijkbaar met Vlaanderen. Sluipverkeer en lawaaihinder is cijfermatig lager dan in Vlaanderen maar wordt ervaren als te verbeteren. Leefbaarheid verkeer aan de schoolpoorten en fietsen kan beter en moet blijvend bewaakt worden.
- Algemene cijfermatige vaststelling dat er sneller aangifte gedaan wordt voor overlast bij de politie wat kan wijzen op een vermindering van de sociale cohesie alsook een stijgende graad van onverdraagzaamheid.
- In Torhout wordt ingezet op gelijke kansen maar een overkoepelende visie ontbreekt.

3. Wat zijn de sterktes binnen het lokaal bestuur die ervoor zorgen dat we in dit thema succesvol (kunnen) zijn?

- De medewerkers hebben naast theoretische kennis over dit onderwerp een dienstoverschrijdende visie (= brede insteek)
- Erkenning van het belang om blijvend in te zetten op het stimuleren van sociale cohesie en gelijke kansen binnen de diverse samenleving.
- Bewustzijn dat sociale cohesie het veiligheidsgevoel versterkt en omgekeerd
- Stimuleren van sociale cohesie en gelijke kansen is in diverse projecten reeds zijdelings aanwezig en wordt verankerd in een bewuster denken hierover.
- Thema veiligheid wordt in projecten als schakel meegenomen.

4. Wat zijn de zwaktes binnen het lokaal bestuur die in dit thema eventuele risico's met zich meebrengen?

- Geen globaal plan van aanpak om sociale cohesie en gelijke kansen blijvend aan te wakkeren.
 - Gebrek aan prioriteiten of daadkrachtige en gerichte aanpak waardoor er geen vertaling is in een lange termijnvisie.
 - Fragmentarische kennis en gebrek aan eindverantwoordelijke: penhouderschap wordt intern niet opgeëist waardoor kansen blijven liggen. Bovendien zijn de losse initiatieven onderling niet afgestemd en is er geen doelgerichte en overkoepelende aanpak over de diverse thema's heen (vergrijzing, inclusie, diversiteit, invloed op veiligheidsgevoel,...)
 - Inzetten op sociale cohesie zonder visie over mogelijke veiligheidsproblemen is vragen om problemen, duidelijk plan van aanpak binnen werkgroep met interne en externe deskundigen ontbreekt.
- Sociale cohesie en gelijke kansen zijn vaak geen doel op zich maar soms een gelukkige toevalstreffer bij een ander project.
- Personeelstekort om doorgedreven aanpak te realiseren
- Curatieve aanpak behouden maar bijkomend stimuleren van preventieve aanpak. Bij preventieve acties wordt er niet voldoende geëvalueerd en bijgestuurd.
Een algemeen welbevinden is moeilijk meetbaar in verhouding tot andere thema's die hierdoor hoger op de prioriteitenlijst staan bij uittekenen van beleid. Veiligheid wordt vaak pas aangepakt als er veiligheidsproblemen zijn maar de vraag waarom er veiligheidsproblemen zijn wordt vergeten. Belang van sociale cohesie wordt onderschat.
- Gebrek aan correcte communicatievormen, burger wordt niet altijd bereikt en aanpak is onvoldoende aangepast voor alle burgers

5. Wat zijn de belangrijkste huidige en toekomstige trends en evoluties, inclusief (nakende) gewijzigde regelgeving binnen het thema?

- Verdere evolutie naar een meer individualistisch ingestelde maatschappij o.a. digitalisering van de samenleving.
 - Andere beleving van 'samen' dan vroeger ten gevolge internet en sociale media. Vroeger moest je wel naar buiten om te ontmoeten waardoor een wijk op een meer natuurlijke manier aan elkaar vastkleefde.
 - Hoge verwachtingen bij iedereen picture perfect, maskers worden opgezet om te voldoen, lat ligt hoog.
 - Kritisch onderscheid tussen fake en echt vervaagt.
 - Digitalisering heeft ook positieve punten: oude contacten onderhouden, snelle mogelijkheden tot contact, bednet,...
 - Verdere digitalisering van de maatschappij zorgt voor uitdagingen om iedereen mee te krijgen. Van analfabetisme naar digibetisme.
- Jachtige prestatiegerichte maatschappij waarin er (te) weinig tijd is voor een informeel praatje met de burens, in de straat, bij de lokale winkelier,...
- De diversiteit in de samenleving neemt verder toe
 - Burens met verschillende achtergronden (cultureel of sociaaleconomisch) leven naast elkaar i.p.v. met elkaar (men groet elkaar niet, kent elkaar nauwelijks,...)
 - Onbekend is onbemind in een multiculturele en pluralistische samenleving
 - Verdraagzaamheid en zorgzaamheid maar schrik om iets verkeerd te doen

- Wijzigende leef- en gezinsvormen (vb. cohousing, eenoudergezinnen,...)
- Diversiteit werkt verrijkend op de eigen beleving
- Verdere vergrijzing van de bevolking - intergenerationeel samenleven
 - risico op sociaal isolement
 - toenemend aantal ouderen met dementie,
 - mobiliteitsproblemen bij ouderen (elektrische fiets), toegankelijkheid
- Verdichtende samenleving/stad
- Ondanks meer mogelijkheden rond gelijke kansen is er een groeiende kloof tussen diverse groepen in de samenleving
- Onveiligheidsgevoel wordt sneller aangewakkerd bij sommigen: bewust omgaan met mentaliteitswijziging en stemmingmakerij over dit thema.

6. Wat zijn de kansen die deze trends en evoluties voor het thema bieden?

- Transversaal beleid rond samenleven en gelijke kansen uitwerken rekening houdende met het veiligheidsgevoel. Naast nieuwe projecten ook bestaande projecten verder inbedden in dit beleid. Samenlevingsopbouw uitwerken op maat van Torhout. Dit beleid niet beperken tot een theoretisch kader, maar dit ook actief uitvoeren: werkgroepen met interne medewerkers en externe deskundigen/experten oprichten die projecten over dit thema uitwerken.
- Sociale cohesie, veiligheid en gelijke kansen als nevendoelstelling aan projecten koppelen om in te spelen op de tendensen.
- Individualistische maatschappij toeleiden naar samenhang en het groeiend individualisme proactief tegengaan:
 - (intergemeentelijke) samenwerkingsverbanden
 - burgerparticipatie stimuleren
 - actieve betrokkenheid in wijken om de contacten tussen buurtbewoners te versterken. Pluralisme in wijken omarmen en gettovorming vermijden, gemengde functies voorzien in functie van leefbaarheid.
 - Nieuwe impulsen geven aan het verenigingsleven en vrijwilligersleven middels herdachte subsidieregelingen of ondersteunende maatregelen.
 - Rekening houden met diversiteit, vergrijzing,... evolueren richting zorgdragen door allen voor allen: info op maat verspreiden
 - Horizontaal integratiebeleid voeren om de herkomstkloof te verkleinen - noodzaak aan integratiecoach?
 - Kansengroepen empoweren middels kleine en grote projecten, aanklappend werken voor participatie.
 - Gelijke kansen optimaliseren middels aftoetsing Torhoutse vraagstukken door projectmedewerker.
 - Inzetten op detectie kwetsbare personen (ouderen, eenoudergezinnen, anderstaligen,...)
- Veiligheid is de verantwoordelijkheid van allen
 - Veilig fietsverkeer (verkeershinder) i.f.v. schoolstad
 - Inzetten op veiligheid in de omgeving van de schoolpoorten
 - Reduceren van het jaarlijks aantal verkeersslachtoffers door het nemen van de juiste maatregelen
- Zorgen voor zuurstof in een verdichtende stad: aangename ontmoetingsplaatsen/groene pleinen/zitbanken/

7. Wat zijn de bedreigingen die deze trends en evoluties voor het thema met zich meebrengen?

- Hoe dichter we samenleven hoe meer hinder er mogelijk is en hoe meer kans op onverdraagzaamheid (lawaaihinder, verkeershinder, sluikstorten,...)
- Door snelle evolutie is niemand nog mee, we zien door de bomen het bos niet meer en het onveiligheidsgevoel groeit i.p.v. af te nemen. We plannen nieuwe initiatieven in maar houden te weinig rekening met het bottom up principe. Betrokkenheid bewerkstelligen zodat projecten breed gedragen worden. Als er geen 'goeste' is vanaf het begin, is de slaagkans klein alle goede bedoelingen ten spijt.
- Mobiliteitsproblematiek en wijzigende mobiliteit van bepaalde groepen wordt een toekomstige uitdaging.
- Digitalisering biedt heel wat valkuilen waar terdege rekening moet mee gehouden worden bij gelijke kansenbeleid.
- Verenigingsleven verzwakt verder omdat vrijwillige inzet in tijden van schaarse tijdsbesteding niet haalbaar is waardoor het risico op afzwakking van sociale cohesie verder stijgt.
- Intensiteit van diverse samenleving en vergrijzing zorgt voor knelpunten.

8. Concrete voorstellen, ideeën en suggesties binnen het thema waarbij gevraagd wordt het onderscheid te maken tussen kerntaak (met inbegrip van wettelijk toegewezen opdrachten) en vrij beleid enerzijds; bijsturing 'oud' beleid versus 'nieuw' beleid anderzijds

Focus op een uitgewerkt lokaal sociaal beleid ter versterking van het samenleven in het algemeen. Hiertoe is het noodzakelijk om mensen en middelen in te zetten. Hierna een greep uit de mogelijkheden die deze legislatuur kunnen uitgewerkt worden. Naast deze mogelijkheden zullen zich in een snel wijzigende maatschappij ongetwijfeld diverse opportuniteiten voordoen waardoor bijkomende actiepunten moeten uitgewerkt worden. De wendbaarheid van het lokaal bestuur zal belangrijk zijn om snelle interventies mogelijk te maken.

- Samenwerkingsverbanden uitwerken
 - nagaan mogelijkheid tot intergemeentelijke samenwerking
 - samenwerking externe partners
 - samenwerking hulpverleningszone en sociaal huis (vb. branddetectie)
 - samenwerking WZC en politie (vb. vermissingsplan opstellen)
 - Samenwerking vrijetijdsdiensten en sociaal huis
- Sociale cohesie of buurtgevoel bevorderen om de vernieuwde samenleving voor iedereen leefbaar te houden. Inzetten op het creëren van verbinding. Dit dienstoverschrijdend als merk voor Torhout promoten vb. #trotsotorhout. Verder profileren als warme stad, een thuis waar het voor iedereen veilig vertoeven is en waar gelijke kansen blijvend bevorderd worden. Concrete actiepunten om dit te bereiken zijn ondermeer:

Overkoepelende initiatieven:

- Burgerinitiatieven stimuleren
- Diversiteitsbeleid en integratiebeleid uitwerken: toeleiders in diversiteit aanstellen: buddywerking die via brugfiguren/integratiecoach nieuwe mensen wegwijs helpen (bij voorkeur ervaringsdeskundigen)
- Bestaande en nieuwe herstel- en deelinitiatieven faciliteren alsook inzetten op circulaire economie (vb. repaircafé, fiets-o-theken, speel-o-theken,...)
- Mensen die niet bereikbaar zijn meebrengen in het verhaal: project om betrokkenen uit het sociaal isolement te halen mits correct communicatieplan.
- Dementievriendelijke gemeente (vb. winkeliers sensibiliseren, campagnebeeld maken,...)
- Uitbreiden vrijwilligerswerking voor verenigingen
- Sociale isolement aanpakken (vb. telefonisch meldpunt voor eenzaamheid)
- Extra vervoersmogelijkheden voorzien (belbus afschaffen tegen 2020, inzetten op andere vervoersmogelijkheden, kinderen naar speelpleinwerking, avondvervoer naar sportactiviteit of Cc,...) zodat iedereen gelijke kansen krijgt om deel te nemen aan de samenleving.

Wijkinitiatieven: zorgzame buurt

- Actief deelnemen aan buurtactiviteiten bevorderen: vb. faciliteren buurtsport (creëren wijkgevoel, intergenerationeel sporten, diversiteit, ouderen supporteren,...)
- Speelstraten aanmoedigen
- Ontmoetingscentrum verder uitbouwen en mogelijkheden implementatie deeleconomie nagaan (vb. wasmachine, computer,...)
- (mobiel) dienstencentrum uitbouwen
- Wijkbudgetten (= burgerbudgetten) voorzien en burgerinitiatieven ondersteunen om sociale cohesie te verhogen (vb. organiseren wijkwedstrijd wat betrokkenheid binnen de wijk genereert én zicht biedt op wat leeft, aankoop burgers speeltoestel voor buurtkinderen faciliteren)
- Bekijken van de stedenbouwkundige voorschriften i.f.v. verdichting.
- Opstellen van een gedragen GAS reglement en een doorgedreven handhaving op basis van het reglement (bv. voor het aanpakken van sluikestorten)

Wonen en woonomgeving

1. Geef kernachtig weer wat het thema voor Torhout betekent

- Visueel:
 - bouwen & verbouwen
 - architectuur
 - aanleg open ruimte
 - mobiliteit
- achter de schermen:
 - woningkwaliteit
 - tevredenheid over de woning en de woonomgeving
 - zorg
 - betaalbaarheid
 - private vs. Sociale ontwikkeling.
- Sociaal aspect:
 - hulp en bijstand
 - preventie en sensibilisering
 - sociaal huren
 - tijdelijke opvang

2. Wat loopt goed en wat kan beter in Torhout. Hoe wordt het huidige beleid mbt het thema geëvalueerd?

Goed:

- Er is een shift in de denkwijze over nieuwe ontwikkelingen, zowel bij de diensten als bij het beleid: er is meer aandacht voor waterbeheersing, zachte recreatie, groenvoorzieningen, openbare voorzieningen, samenleven, etc
- Er is veel aandacht voor de zwakke weggebruiker in nieuwe ontwikkelingen (bvb STOP-principe)
- Er zijn voldoende voorzieningen en ontspanningsmogelijkheden en een vrij groot aanbod aan sportvoorzieningen in kader van een levendige woonomgeving
- Er wordt naast Torhout centrum ook voldoende aandacht besteed om het aangenaam wonen te stimuleren in de wijken (voorzieningen, recreatie, openbaar domein)

Wat kan beter:

- aanbod sociale woningbouw
 - evenwicht tussen sociale huur- en koopwoningen
 - woningaanbod op de huurmarkt is vrij laag, maar wel in stijgende lijn (eigenaars-verhuurders dienen nog meer en beter geïnformeerd te worden, bvb rond mogelijkheden sociaal verhuurkantoor)
- fierheid van de inwoners is laag (acties te ondernemen over de verschillende thema's heen): city-marketing
- woningenbestand vs. woonneed: onvoldoende betaalbare woningen volgens type per doelgroep
- Prijs van onroerende goederen is vrij hoog in Torhout:
 - Aankoopprijs van woningen
 - Huurprijs van woningen
 - prijs per m² van bouwgronden
- Er is onvoldoende aanbod aan alternatieve woonvormen
- Er wordt onvoldoende ingezet op maatregelen ter waterbeheersing bij individuele aanvragen (bvb nood aan kader rond private verhardingen)

3. Wat zijn de sterktes van het lokaal bestuur die ervoor zorgen dat we mbt het thema beleidsmatig succesvol kunnen zijn:

- Er is voldoende gedeelde kennis en expertise binnen het lokaal bestuur
- intergemeentelijke samenwerkingen:
 - woonwinkel
 - lokaal woonoverleg
 - SVK - JOGI
 - Sociale bouwmaatschappijen en sociale verhuurmaatschappijen
- stadskernvernieuwing: strategische sites kunnen dienst doen voor een mix van verschillende woonvormen op basis van de noden -> hefboomeffect op de omgeving als opwaardering.
- opstart kwaliteitskamer is voorzien: streven naar kwaliteitsvolle ontwerpen van woningen/woonomgevingen/publieke ruimtes.

4. Wat zijn de zwaktes van het lokaal bestuur die mbt het thema beleidsmatig eventueel risico's met zich meebrengen:

- Verdichten: visie ontbreekt (waar kan verdicht worden en op welke manier kan verdicht worden)
- Stedelijke ontwikkeling: we zijn in een experimenterende fase met het opnemen van de regisseursrol in grote projecten. De denkwijze verandert en dit zorgt ervoor dat eerder genomen beslissingen in vraag gesteld worden: een duidelijke visievorming kan dit voorkomen. Preventief optreden inzake woonkwaliteit (zowel voor eigenaar/bewoners alsook huurders). Momenteel wordt er reactief opgetreden.
- Opvoeren en opwaarderen van een marketingstrategie over de thema's heen inzake de 'fierheid' van de inwoners, desgevallend hiervoor samen te werken met externen.
- Bij stedelijke ontwikkelingen dient erop te worden toegezien dat er een voldoende verscheidenheid aan woontypologieën aanwezig is.
- Het belang van openbaar groen in een stedelijke context wordt onderschat, dit zowel bij private ontwikkelingen alsook bestuursmatig. (De stadskernvernieuwing met de verborgen tuinen is hier wel een goed voorbeeld van.)

5. Wat zijn de belangrijkste trends en evoluties, inclusief (nakende) gewijzigde regelgeving mbt het thema.

- Wijziging in woonknoten: meer éénoudergezinnen, vergrijzing, veranderende denkpatronen jongeren ...
- Verdichting en compacter wonen: aangekondigde betonstop
- Schaarser worden van beschikbare ruimte: inbreiding in plaats van uitbreiding
- Duurzaam bouwen (energie zuinige woningen, energiebewust wonen,...) + kostprijs ervan.
- Herziening van toewijzing en bewoning van sociale woningen: huurder moet naar aangepaste woning in functie van gezinssituatie.
- Herziening van de toegekende subsidies aan sociale woningbouw: koopwoningen worden niet meer gesubsidieerd.
- Bredere interesse in alternatieve woonvormen bij de burger
- Verantwoordelijkheden van hogere overheden worden steeds vaker en meer doorgeschoven naar lokale besturen. (leegstand, verwaarlozing, kwaliteitsbewaking, ontvoogding ...)
- Klimaatadaptatie (waterbeheersing bij nieuwe projecten, cfr. Samenwerking tussen ruimtelijk beleid, infrastructuur, mobiliteit,)
- Belang van recreatief openbaar domein/groen: kleinere percelen maken de nood aan kwalitatieve publieke ruimte groter.
- Inzichten omtrent mobiliteitsaspect bepaalt sterk de kwaliteit van -en het gevoel binnen een woonomgeving (zie werkgroep mobiliteit)

6. Wat zijn de kansen die deze trends en evoluties mbt het thema bieden.

- Her-evaluatie en interpretatie van "kwaliteitsvol wonen": 10 kernkwaliteiten voor ruimtelijke ontwikkeling: gedeeld en meervoudig gebruik; robuustheid en aanpasbaarheid; herkenbaarheid, leesbaarheid en visuele aantrekkelijkheid van de omgeving; waardering van erfgoed en de karakteristieken van het landschap; biodiversiteit, ecologische samenhang en bodemkwaliteit; klimaatbestendigheid; energetische aspecten; gezondheid ; inclusief samenleven; economische vitaliteit
- visievorming mbt het thema wonen (woonkwaliteit, premies, woonvragen, samenwerking stad, OCMW, Woonwinkel, CAW, sociale huisvestingsmaatschappijen, Jogi, etc)
- Opportuniteiten in de stad in kaart brengen, nauwere betrokkenheid van het bestuur onder de verschillende actoren rond wonen. (leegstaande, verwaarloosde panden bieden kansen voor betaalbaar wonen: informatie delen met sociale bouwmaatschappijen/SVK ...)
- Activeren van gronden in eigendom van openbare besturen (bvb ook kerkfabrieken) (bvb. erfpachtprincipe) in kader van betaalbare bouwgronden/woningen.
- Opwaarderen publiek domein in functie van de woonkwaliteit
- Woonomgeving kan verder opgewaardeerd worden door aandacht te besteden aan duurzame en vernieuwende principes inzake wonen, mobiliteit, ruimte ordening, openbaar groen, etc.

7. Wat zijn de aandachtspunten die deze trends en evoluties mbt het thema met zich meebrengen.

- Ondanks de investeringen moet er blijvende aandacht zijn voor de steeds vaker voorkomende problematiek rond waterbeheersing (klimaatbestendig bouwen).
- Duurzaamheid moet in alle ontwikkelingen meegenomen worden (duurzaamheidsmeter?)
- Meer publiek groen in woonontwikkelingen heeft gevolgen rond onderhoudslast. Dit moet bij aanvang worden meegenomen. Onderhoudsvriendelijk groen aanleggen.
- Samenhang tussen wonen en mobiliteit moet steeds worden meegenomen: grote aandacht voor zwakke weggebruikers, verdichting op de goede plaatsen

- Bij evaluatie en eventuele normering/sanctionering rond woningkwaliteit voldoende bijstand en nazorg voorzien voor eigenaar-bewoner en/of huurder (onbewoonbaarverklaring, uithuiszetting, etc.)
- De verhouding in het woonaanbod van de sociale huisvestingsmaatschappijen (woontypes + koop/huur), zowel voor bestaande woningen en huurders alsook voor nieuwe ontwikkelingen en mensen op wachtlijsten.
- Zorgen voor voldoende voorzieningen voor specifieke doelgroepen (crisiswoningen, doorgangswoningen, kangoeroewoningen etc)
- Er dient voldoende te worden ingezet op de mogelijkheden om betaalbaar wonen te stimuleren (ook bij private ontwikkelingen moet er aandacht voor zijn).
- Er dient een strategie inzake betaalbaar wonen te worden opgemaakt en gecommuniceerd naar alle actoren.

8. Concrete voorstellen, ideeën en suggesties mbt het thema; kerntaak/wettelijk verplicht versus vrij beleid.

- Fierheid van Torhoutenaren versterken: actieplan uitbouwen: citymarketing!
- Informeren op regelmatige basis van de burgers (huurder/verhuurder/eigenaar-bewoners) rond het thema wonen waarbij telkens een thema kan worden aangereikt (subsidies en premies, ecologisch en duurzaam bouwen, alternatieve woonvormen, etc) Tevens is het hierbij belangrijk dat er een beroep wordt gedaan op de technische expertise van derden.
- Aanbieden van sociaal en technisch advies op maat op het vlak van wonen en mensen in een kwetsbare positie: voldoende initiatieven opstarten met het oog op een permanente sensibilisering (verder uitbouwen van de woonwinkel).
- Een strategie ontwikkelen om het aanbod aan sociale en betaalbare woningen te verhogen, zowel in private projecten als projecten van sociale huisvestingsmaatschappijen.
- Binnen stedelijke projecten en strategische sites (bvb site Pollet) betaalbaar wonen inbedden, dit bijvoorbeeld door het aanbieden van gronden onder erfpacht, etc.
- Inventariseren en opwaarderen van het openbaar domein in functie van zowel bestaande groen- en watervoorzieningen alsook nieuw aan te leggen voorzieningen.
- Verder uitrollen van groen binnen het bebouwde weefsel waarbij voldoende aandacht wordt besteed aan de kwaliteit en functie van dit publieke domein (groen, ontmoetingsruimten, zachte ontspanning, speelruimte, voorzieningen voor senioren...)
- Strategie rond verdichting uitwerken: waar wel, waar niet? Op welke manier ... (bvb via Bouwmeesterscan)
- Preventief waakzaam zijn inzake de woonkwaliteit binnen Torhout, de mensen voldoende informeren, preventieve acties ondernemen en het conformiteitsattest verder toepassen als instrument ter bewaking en controle hiervan. Hierbij is het belangrijk dat er voldoende wordt geïnvesteerd in de woonwinkel.
- 10 kernkwaliteiten voor ruimtelijke ontwikkeling (gedeeld en meervoudig gebruik; robuustheid en aanpasbaarheid; herkenbaarheid, leesbaarheid en visuele aantrekkelijkheid van de omgeving; waardering van erfgoed en de karakteristieken van het landschap; biodiversiteit, ecologische samenhang en bodemkwaliteit; klimaatbestendigheid; energetische aspecten; gezondheid ; inclusief samenleven; economische vitaliteit) als toetssteen hanteren voor nieuwe ontwikkelingen. (zie ook: installatie van kwaliteitskamer) Stimuleren van de activering van leegstaande woningen op de woningmarkt (voorbeeld een versnelde en verhoogde heffing van de taksen op leegstaande en verwaarloosde panden).
- Bewustmaking en sensibilisering van de inwoners inzake de noodzaak en voordelen van (functioneel) groen.
- Multidisciplinair overleg bij nieuwe ontwikkelingen (kwaliteitskamer zal hier ook een rol in spelen).
- Alternatief wonen (cohousing, samenhuizen, coöperatieve woonvormen,...) stimuleren en als bestuur hierin een regierol op zich nemen

Zorg en gezondheid Torhout

1. Geef kernachtig weer wat het thema Zorg en Gezondheid voor Torhout betekent.

Voor lokale overheden zijn drie verschillende rollen weggelegd: actor, regisseur of facilitator. Elke rol biedt daarbij voldoende kansen om van elke gemeente een gezonde, leeftijdsvriendelijke gemeente te maken waar welzijn centraal staat.

Een helder beeld van de zorg- en welzijnsuitdagingen waarmee het lokaal bestuur vandaag wordt geconfronteerd zijn: vergrijzing, vereenzaming, (verborgen) armoede, (hoge) huurprijzen, niet aangepaste woningen...

'De grote meerwaarde zit hem in de sterke lokale verankering en de open samenwerking met partners die ervoor zorgen dat de kwetsbare groepen toch bereikt worden. De voornaamste uitdaging is daarbij steeds vanuit de gebruiker te blijven denken.'

(Nieuwsbrief Probis consulting-adviespartner).

Definitie Gezondheid

Gezondheid is een toestand van algeheel welbevinden en welzijn op [lichamelijk](#), [geestelijk](#), economisch en sociaal maatschappelijk vlak. Het is bijgevolg niet slechts de afwezigheid van ziekte of andere gebreken.

De geestelijke gezondheid is een concept dat naar emotioneel en psychologisch welzijn van het individu verwijst. (Gebaseerd op de definitie van de Wereldgezondheidsorganisatie).

Vier grote doelgroepen:

- | | |
|----------------------|----------------|
| 1. Baby's - kinderen | 3. Volwassenen |
| 2. Jonge gezinnen | 4. Ouderen |

Met extra aandacht voor kansengroepen en personen met een beperking.

Wat is er reeds aanwezig in Torhout? - een greep uit het ruime aanbod

- Lichamelijk: ziekenhuis AZ Delta, woonzorgcentrum Sint-Augustinus, huisartsen - Huisartsenkring (opstart wachtpost 29.03.2019), thuisverpleging, kinesisten, apotheken, logopedisten, gezinszorg, sportaanbod.
- Geestelijk: PVT De Ent, Tordale, Centrum Geestelijke gezondheidszorg, psycholoog en/ kinderpsychologen, CLB, keerpunt, Academie, Cultuurcentrum, Reva (Noordhoek).
- Sociaal - Economisch: Sociaal Huis, CAW, de Klapdeur - Het Centrum, kinderopvang (privé en stadsdiensten), scholen, CLB, mutualiteiten, vrijetijdsaanbod, verenigingen, Eerstelijnszone, preventieve gezondheidszorg LOGO Brugge - Oostende

Welk belang heeft het voor Torhout?

- Een goede zorg- en gezondheidszorg is fundamenteel voor het welbevinden van de inwoners.
- Lokaal Bestuur heeft regie, is actor en facilitator in belangrijke diverse pijlers: ouderenzorg, kinderopvang, sport, vrije tijd, scholen, cultuur, omgeving, ...

2. Hoe wordt het huidige beleid met betrekking tot het thema zorg & gezondheid geëvalueerd?

Wat loopt goed?

- Een vrij algemene tevredenheid over het ruime aanbod aan diensten (Gemeentemonitor)
- Heel uitgebreid aanbod aan diensten in Torhout

Wat kan beter in Torhout?

- Privé- en stadsdiensten kunnen gestructureerder en nauwer samenwerken
- Kinderopvang:
 - Grote vraag naar meer 'vroegopvang': momenteel wordt dit slechts door enkele kinderopvanginitiatieven van 0-3 jaar aangeboden, in de buitenschoolse opvang bestaat in Torhout geen aanbod voor 6u30.
 - Buitenschoolse kinderopvang: heel divers aanbod (erkend, gemeld, schoolopvang) op de verschillende wijken door verschillende organisatoren, dit is niet overal even kwalitatief.
- Afwezigheid van een 'volwaardig' lokaal dienstencentrum
- Vraag naar groter en beter aanbod van vervoersmogelijkheden voor personen met een beperking (o.a. ambulant rolstoelvervoer)
 - Opsporen van eenzaamheid (van alle leeftijden): bakens uitzetten die dit detecteren (Torhout: 2.674 alleenstaanden, waarvan 1.239 in centrum Torhout)

- Te veel curatief werk, meer inzetten op detectie en preventie
- Aandacht voor een sterkere zorgethische cultuur in zijn totaliteit:
 - Bij 'het zorgen voor' wordt ernaar gestreefd om vanuit het perspectief van de zorgvrager, meer aandacht te hebben voor zijn of haar persoonlijke beleving van levenskwaliteit, wensen, levenszin en de eindfase van het leven
 - Aandacht en betrokkenheid naar de wijze waarop mensen gestalte geven aan een zorgethische grondhouding van zorgzaamheid, respect, privacy en zorgvuldigheid
- Meer aanbod en infrastructuurwerken dringen zich op o.a.:
 - Reconversie/vernieuwen van delen van het woonzorgcentrum (gebouw Champagne 1987) waarbij diverse pistes mogelijk zijn. Accommodaties aanpassen aan de toekomstige generatie ouderen
 - Andere nieuwe woonvormen (vb. zorgflats)
 - Oplossing bedenken voor 'eventueel' capaciteitsverlies: Site Paters van Scheut, overleg VZW Houtland...
 - Beveiligde afdeling in woonzorgcentrum voor personen met dementie heroriënteren en meenemen in de verbouwing
 - Sites kinderopvang (privé & lokaal bestuur)

3. Wat zijn de sterktes binnen het lokaal bestuur die ervoor zorgen dat we in dit thema succesvol (kunnen) zijn?

- Reeds verschillende diensten in eigen regie: buitenschoolse kinderopvang (gedeeltelijk: 2/7 wijken), ouderenzorg, sociaal werk, sport scholenstad, cultuur
- Expertise en bereidheid om dienstoverschrijdend te gaan werken is aanwezig bij de medewerkers. Deze samenwerking continueren: vb. werkgroepen verderzetten (4x/jaar)

4. Wat zijn de zwaktes binnen het lokaal bestuur die in dit thema eventuele risico's met zich meebrengen?

- Als regisseur, actor en facilitator van het lokaal beleid is het de rol om dubbel aanbod en blinde vlekken in het hulp- en dienstverleningsaanbod weg te werken en te zorgen voor een goed afgestemd en laagdrempelig hulpaanbod. Momenteel worden niet alle kansen benut
- Ouder wordende bevolking (22% is ouder dan 65 jaar en 7% ouder dan 80 jaar)
- Meer en meer alleenstaanden (40% tegen 2060)
- Verzwakking entiteiten en minder vrijwilligerswerking in parochies
- Lokaal aanbod van zorgverlening is momenteel nog niet duidelijk
 - Geen duidelijkheid rond de exacte plannen van een nieuw woonzorgcentrum (VZW)
 - Toekomstplannen ivm aanbod (acute) diensten in het ziekenhuis n.a.v. fusie
- Aandacht voor overaanbod aan zorgkamers op regionaal niveau:
 - Sterke groei van aanbod van zorgentiteiten in de regio (aangroei van meer dan 400 entiteiten de laatste 4 jaar), nieuw WZC Campus St-Rembertziekenhuis?
 - Opletten voor lokaal overaanbod van assistentiewoningen (leegstand in diverse gemeenten/steden).

5. Wat zijn de belangrijkste huidige en toekomstige trends en evoluties, inclusief (nakend) gewijzigde regelgeving binnen het thema zorg & gezondheid?

- Nieuw decreet betreffende de woonzorg (accent op thuis wonen):
 - Maximale inzet op thuiszorg, met als doel de zorgvrager zo lang als mogelijk thuis te laten wonen
 - Ondersteuning informele zorg (vb. respijtzorg: tijdelijk ontlasten mantelzorger)
 - Buurtgericht werken
 - Inspraak als bewoner in levenskwaliteit 'woonzorgleefplan'
- Flexibele kinderopvang: vraag naar ruimere openingsuren, dringende opvang neemt toe.
Diverse oorzaken:
 - Grootouders werken langer, actiever bezig
 - Toenemend aantal eenoudergezinnen en nieuw samengestelde gezinnen
 - Flexibiliteit gevraagd door werkgevers
- De bevoegdheid over buitenschoolse opvang en activiteiten wordt gedecentraliseerd naar de lokale besturen. Het lokaal bestuur neemt de regie op en krijgt de verantwoordelijkheid om te komen tot een geïntegreerd beleid over verschillende beleidsdomeinen heen en te beslissen over de besteding en de verdeling van de middelen.
- Introduceren van nieuwe zorgtechnologieën: 'Zorg op afstand'
 - Gebruik van digitale gezondheidssystemen in o.a. thuiszorg & ouderenzorg:
 - Het systeem met monitoring en diagnostisering op afstand maakt een overzichtelijke verzameling van diverse gezondheidsgegevens, via slimme gadgets, robots, domotica en apps

- Artificiële intelligentie (AI) zal in de toekomst onuitputtelijke mogelijkheden bieden voor technologische zorgtoepassingen in de brede context
- Nieuwe trend is 'Multifunctioneel' bouwen in de zorg (MFI): multifunctionele infrastructuur is aanpasbaar, multi-inzetbaar en/of combineerbaar.

6. Wat zijn de kansen die deze trends en evoluties voor het thema zorg & gezondheid bieden?

- Eén centraal loket: 'Eén plek, één dak, één loket' waar alle burgers met al hun zorg- en welzijnsvragen terecht kunnen
- Dienstoverschrijdend actief gaan samenwerken met diverse actoren
- Inclusie: inzetten op kansengroepen
- Buurtanalyses maken die zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens bevat over de bewoners, hun woning, de actoren, de beleving, werkloosheid, bebouwing, zorgverlening, sterktes en hiaten. Het verzamelen van indicatoren op wijkniveau is daarbij een complexe, maar noodzakelijke oefening
- Maximaal inzetten op digitalisering, doch alert zijn voor:
 - Digitaal analfabetisme (sociale uitsluiting) zeker voor de oudere generatie
 - Overload aan informatie bewaken
- Steeds meer en meer initiatiefnemers van dienstverlening op de private markt uiten zich
- Het lokaal bestuur heeft als werkgever een voorbeeldfunctie en hierbij is het voeren van een gezond personeelsbeleid van cruciaal belang.
- Het nieuwe decreet buitenschoolse opvang en activiteiten biedt de mogelijkheid om een geïntegreerd en kwalitatief activiteitenaanbod te realiseren via een samenwerking tussen relevante actoren en beleidsdomeinen (vb. cultuur, sport,...) als aanvulling op het schoolleven waarbinnen kinderen de ruimte hebben om zelf te kiezen.

7. Wat zijn de bedreigingen die deze trends en evoluties voor het thema met zich meebrengen?

- Groter wordende psychische druk in de maatschappij: burn-out, stress (ziekte van de tijd)
- Vergrijzing: meer zorgafhankelijke ouderen, meer eenzaamheid, meer personen met dementie,...
- Eenzaamheid neemt drastisch toe: vergrijzing, eenoudergezinnen, alleenstaanden...
- Minder bewegen en ongezonde levensstijl kan leiden tot vroege of snellere zorgvraag
- Momenteel is het lokaal bestuur zowel regisseur als actor in de buitenschoolse kinderopvang. Deze dubbele rol kan een probleem vormen wanneer het bestuur ook de verantwoordelijkheid over de beslissing over de besteding en verdeling van de middelen krijgt.
- Steeds minder subsidies voor nieuwe initiatieven, projecten
- Dreigend personeelstekort zorgmedewerkers: 'War for Talent':
 - Project aantrekkelijke werkgever 'Employer branding' promoten: de juiste mensen aantrekken en getalenteerde medewerkers behouden.
 - Zorgberoepen: gevaar voor burn-out door te hoge werkdruk en 24/24u inzet (weekendwerk heeft invloed op het gezinsleven)
 - Differentiatie maken rond inzet van diverse disciplines als zorgverlener, zoals het meer inzetten van logistiek assistenten die de zorgkundigen en verpleegkundigen beter kunnen bijstaan en ontlasten van diverse taken
 - Kwalificaties A1-verpleegkundigen inzetten voor specifieke zorgthema's en kwaliteitsinjectie.

8. Concrete voorstellen, ideeën en suggesties binnen het thema zorg en gezondheid waarbij gevraagd wordt het onderscheid te maken tussen: Kerntaak (met inbegrip van wettelijk toegewezen opdrachten) en vrij beleid enerzijds en bijsturing 'oud' beleid versus 'nieuw' beleid:

- **Centraal meldingspunt / informatiepunt** realiseren voor laagdrempelige melding van:
 - Eenzaamheid, sociale problematieken, armoede, zorgnood...
 - Vragen omtrent aanbod van premies en diverse dienstverleningen via een centraal telefoonnummer / email (voordelen: anoniem, laagdrempelig, bereikt veel mensen)
- **Zorgcoördinator** aanstellen die de communicatie, knowhow en samenwerking over de diverse diensten bewaakt en beheert (o.a. centraal meldingspunt / informatiepunt).
- **Sociale cohesie stimuleren:**
 - Zorgvragers midden in de samenleving houden (niet isoleren)
 - Buddywerking 'één op één' / vrijwilligerswerking
 - Sociaal restaurant oprichten: vb. 'open restaurant woonzorgcentrum' uitbreiden.
 - Buurtwerking versterken (actief zorgzame buurt):
 - Vroeg detectie en preventie: buurtinformatienetwerk uitbouwen

- Grondige **buurtanalyse** (wat is waar noodzakelijk voor welke doelgroep)
- Goede samenwerking nastreven tussen alle professionele actoren samen met de informele zorgverleners
- Stimuleren van buurtinitiatieven (vb. buurtwacht)
- Een volwaardig 'mobiel' of 'centraal' dienstencentrum realiseren: volgens resultaat buurtanalyse
- Vervoer voor mensen met een beperking: vb. liftbus dagcentrum met vrijwilligers
- **Kinderopvang:** Visie ontwikkelen rond organisatie en ondersteuning van (buitenschoolse) kinderopvanginitiatieven zodat het aanbod binnen Torhout voldoende, afgestemd op de vraag (vb. vroegopvang) en kwalitatief is
- **Inzetten op gezondheid**
 - Bewegen op verwijzing: 'BOV-coach'
 - Bewegingsapparaten inplanten op diverse locaties: vb. stadspark, tuin woonzorgcentrum, anderen parken...
 - Inzetten op 'Kwaliteit van wonen'
 - Thema gezonde voeding promoten
 - Samenwerking met LOGO (lokaal gezondheidsoverleg) intensifiëren
- **Charter voor een gezonde gemeente** uitvoeren
- **Centrale subsidiebeheerder** aanstellen: steeds minder subsidies of moeilijker te vinden: budget vrijmaken om trends te kunnen volgen.
- Verder inzetten op het **charter hartveilige gemeente:**
 - Starten bij eigen personeel met vorming rond thema reanimatie
 - Reanimatietechnieken promoten naar alle inwoners Torhout
 - AED-toestellen (automatische reanimatietoestellen) promoten over gans grondgebied Torhout op strategische plaatsen
- Toewerken naar een **dementievriendelijke gemeente:** Een 'dementievriendelijke' gemeente vertrekt vanuit de noden en de behoeften van zijn inwoners met dementie, hun familie en mantelzorgers. Er dient ingezet te worden op het omgaan met mensen met dementie en het bevorderen van hun levenskwaliteit alsook van zijn/haar omgeving.
- Een **ruimtelijk beleid** met een groene en natuurlijke omgeving dat het bewegen stimuleert zorgt voor een mentaal welbevinden en een betere luchtkwaliteit
- Preventiebeleid rond **alcohol & drugsbeleid:** campagnes, scholen, politieel, ...
- Diverse besturen geven aan de **verzelfstandigingsoefening** rond voorzieningen verder te willen onderzoeken en in vraag te stellen, eventueel in een regionale context. Besturen zoeken hierbij naar manieren om een publieke zorgspeler te creëren die concurrentieel kan zijn met de private spelers op de markt, men creëert een publieke actor.

INHOUDSOPGAVE

INTERNE OMGEVINGSANALYSE

HRM	53
Informatie/Communicatie/Overheid	56
Financiën	62
Facility	65
ICT	68
Organisatiecultuur	71
Organisatiestructuur	73
Monitoring	75
Belanghebbendenmanagement	77
Doelstellingen en procesmanagement	79

1. Geef kernachtig weer wat het thema voor Torhout betekent. Wat is er aanwezig? Welk belang heeft het voor Torhout ?

HRM neemt als thema een strategische positie in binnen de organisatie. Binnen organisatiebeheersing wordt het dan ook als een afzonderlijk thema behandeld. Een adequaat en effectief functionerend personeelsbeleid vereist dat:

- eigen beleidskeuzes gemaakt worden op het vlak van personeelsbeleid om de doelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren
- medewerkers efficiënt ingezet worden voor de realisatie van de doelstellingen en de dienstverlening (werkbaar personeelsplan) en met dat oog ook aangetrokken en begeleid worden (werving en selectie / onthaal / doorstroom / retentie / uitstroom)
- medewerkers voldoen aan de gestelde verwachting en de kans krijgen zich te ontwikkelen
- het leidinggeven kwaliteitsvol gebeurt
- de werkomstandigheden optimaal zijn en er aandacht is voor het welzijn van de medewerkers
- de personeelsadministratie correct en tijdig verloopt

2. Hoe wordt het huidige beleid met betrekking tot het thema geëvalueerd ? Wat loopt goed en wat kan beter in Torhout ?

- Rekrutering volgens personeelsplan: gestroomlijnd via procedures binnen de rechtspositieregeling
- Bij afwezigheid wordt er vervangen wanneer dit geen meerkost met zich meebrengt (afwezigheden wegens ziekte buiten gewaarborgd loon, verminderde prestaties door verlofstelsels) tenzij omwille van continuïteit snellere vervanging noodzakelijk is (bv. zorg, kinderopvang). Hierdoor werken heel wat medewerkers met één of meerdere tijdelijke contracten, hetgeen onzekerheid met zich meebrengt. Hierdoor is het moeilijker aan potentiële kandidaten een interessante vacature aan te bieden, wat een risico betekent op het vlak van aantrekken van kwaliteitsvolle kandidaten
- Interne communicatie: er werden verschillende initiatieven genomen (nieuwsbrief, overlegstructuren, ...), toch wordt het juist, tijdig en correct informeren van medewerkers als een blijvend aandachtspunt beschouwd. In dit verband wordt ook gewezen op de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers, de informatie die langs verschillende kanalen aangereikt wordt, moet ook aangewend worden.
- Er werden de afgelopen jaren verschillende mogelijkheden benut om binnen de organisatie medewerkers te laten doorstromen (bevorderingen, interne oproep) wat als positief wordt ervaren, o.m. op het vlak van retentie. De mogelijkheden omtrent interne personeelsmobiliteit kunnen wellicht nog worden verruimd.
- Er is meer ruimte voor projectwerking binnen de volledige organisatie. Tegelijkertijd wordt vastgesteld dat er aandacht moet gaan naar het consolideren en verankeren van de resultaten van een project (bv. aanwezigheidsbeleid, slechts beperkt uitgerold) en blijkt niet iedereen steeds op de hoogte te zijn van de lopende projecten
- De mogelijkheden om vorming te volgen zijn op zich ruim aanwezig. Dit kadert evenwel niet steeds in een ruimer beleid (VTO-plan) en kan op verschillende niveaus (organisatie, dienst, medewerker) beter gestructureerd worden.
- Leidinggevend worden gescreend op hun leidinggevende competenties bij selectie. In de praktijk zijn er verschillen hoe het leidinggeven ingevuld wordt (veel leidinggevend binnen de verschillende disciplines) hetgeen een meer gecoördineerde aanpak vergt
- Voor de meeste functies zijn er functieprofielen beschikbaar. Deze zijn evenwel niet op eenzelfde basis opgesteld. Sommige functieprofielen vertrekken van de vereiste competenties terwijl andere dan weer erg taakgericht zijn. De functieprofielen worden meestal grondig herbekeken n.a.v. een aanwerving of selectie maar daardoor zijn sommige functieprofielen erg verouderd.
- De personeelsdienst beschikt momenteel over een te beperkte capaciteit om naast de personeelsadministratie en het personeelsbeheer eveneens een rol van betekenis te kunnen spelen op het vlak van HRM-beleid
- De functionerings- en evaluatieprocedure, zoals deze nu voorzien is in de rechtspositieregeling wordt als beperkend en verouderd ervaren.

3. Wat zijn de sterktes binnen het lokaal bestuur die ervoor zorgen dat we in dit thema succesvol (kunnen) zijn ?

- Duidelijk organogram en structuur met visie opgebouwd vanuit integratietraject stad/OCMW
- Diverse en specifieke kennis/competenties binnen de verschillende domeinen aanwezig
- Projectwerking: er is veel expertise omtrent aanpak aanwezig, die kan uitgewisseld worden. Er werd recent ook intern ervaring opgedaan omtrent projectwerking die als positief ervaren wordt (bv. werkgroepen tevredenheidsmeting, stadskantoor, personeelswerking, kwaliteitswerkgroep WZC)

- 4. Wat zijn de zwaktes binnen het lokaal bestuur die in dit thema eventuele risico's met zich meebrengen ?**
- Procedures zijn soms te zwaar (bv. selectieprocedures, procedure wijziging formatie) om vlot in te kunnen spelen op wijzigende omstandigheden
 - Er zijn veel veranderingstrajecten in gang gezet maar er is niet steeds voldoende aandacht om de resultaten te verankeren (bv. aanwezigheidsbeleid, tevredenheidsmeting, ...).
 - Door sterk wijzigende interne als externe omgeving (bv. complexe reglementering) bestaat het risico op een te hoge werkdruk.
 - Kennis zit soms bij slechts één personeelslid / sleutelfiguur waardoor er acuut problemen opduiken bij het uitvallen van dat personeelslid op vlak van continuïteit en druk op de andere medewerkers van de dienst die onverwacht en onvoorbereid moeten invallen.
 - Teveel tijdelijk ingevulde jobs zorgen voor meer verloop en mogelijks verlies aan kwaliteitsvolle kandidaten bij het invullen van de vacatures.
- 5. Wat zijn de belangrijkste huidige en toekomstige trends en evoluties, inclusief (nakende) gewijzigde regelgeving binnen het thema ?**
- Regelgevend kader gewijzigd door het decreet lokaal bestuur - omtrent de rechtspositieregeling wordt nog een uitvoeringsbesluit verwacht met meer flexibiliteit
 - Budget: uitdaging om met beschikbaar budget blijvend de nodige competentieprofielen aan te trekken - is nauw verbonden met kerntakendebat
 - Optrekken van de (vervroegde) pensioenleeftijd waardoor het een uitdaging is om medewerkers ook effectief aan het werk te houden
 - Uitstroom: gericht vervangen van medewerkers en tijdig doorgeven van kennis en competenties (documenteren van aanwezige kennis in uitgewerkte processen en procedures, mentorschap, overlappingsperiodes voorzien waar nodig)
 - Toenemende druk op de work-life balans wegens bv. onregelmatige uren
- 6. Wat zijn de kansen die deze trends en evoluties voor het thema bieden ?**
- Het regelgevend kader voorziet steeds meer autonomie om bepaalde zaken op het niveau van het lokaal bestuur zelf in te vullen, wat maatwerk mogelijk maakt.
 - De uitstroom levert de organisatie de gelegenheid profielen en invullingen bij te sturen. Bij elke uitdiensttreding moet afgewogen worden wat met het vrijgekomen budget zal gebeuren.
 - Instroom biedt een kans op een nieuwe en frisse kijk, andere profielen meer vertrouwd met bv. digitalisering.
 - De noodzaak aan nieuwe medewerkers biedt de mogelijkheid om het lokaal bestuur meer als aantrekkelijke werkgever te profileren.
- 7. Wat zijn de bedreigingen die deze trends en evoluties voor het thema met zich meebrengen ?**
- Knelpunten op de arbeidsmarkt om bepaalde profielen aan te trekken omdat de profielen niet of te beperkt beschikbaar zijn (bv. verpleegkundigen, bepaalde technische profielen) of omdat geen marktconform aanbod op vlak van loon kan gegeven worden.
 - Het budgettair kader blijft beperkt, dit terwijl de personeelskosten toenemen.
 - Beperkte motivatie van de medewerkers die langer in dienst (moeten) blijven om mee te stappen in vernieuwingen of om het fysieke aspect van de job te kunnen invullen.
- 8. Concrete voorstellen, ideeën en suggesties binnen het thema waarbij gevraagd wordt het onderscheid te maken tussen kerntaak (met inbegrip van wettelijk toegewezen opdrachten) en vrij beleid enerzijds; bijsturing 'oud' beleid versus 'nieuw' beleid anderzijds**
- Uitwerken van een onthaalbeleid.
 - Uitrol van de afspraken binnen het aanwezigheidsbeleid.
 - Juiste formats gebruiken voor interne communicatie.
 - Intranet als intern communicatiemiddel uitbouwen.
 - Mogelijkheden voor interne personeelsmobiliteit maximaal benutten.
 - Responsabiliseren van medewerkers o.m. via zelfsturende teams.
 - Op het vlak van structuur en personeelsbehoeften: personeelsplan afstemmen op de doelstellingen en acties uit het meerjarenplan.
 - Bij selecties meer accent leggen op een toets van de vereiste competenties.
 - Versterken van de personeelsdienst om naast de personeelsadministratie en het personeelsbeheer ook een rol van betekenis te kunnen spelen op het vlak van HRM-beleid zodat de ondersteunende rol t.o.v. bestuur, organisatie, MAT, leidinggevend en medewerkers volledig kan worden opgenomen

- De personeelsdienst organiseren als een open dienst die zijn kerntaken beheerst en waar bestuur, leidinggevend en medewerkers terecht kunnen om correct en tijdig antwoorden te krijgen op gestelde vragen en problemen
- Digitaliseren van de HRM-processen
- Tijdsregistratie met decentraal beheer (diensthoofden en medewerkers) voor de ganse organisatie introduceren
- Ondersteunen van de leidinggevend in hun leidinggevende opdracht via opleiding en coaching
- Introduceren van een competentiehandboek op basis waarvan competentieprofielen per functie kunnen worden opgemaakt en waaraan een competentiematrix en -opleidingsmatrix kan gekoppeld worden.
- Afwegingskader opmaken om langdurige afwezigheden om te zetten in vaste tewerkstelling of tewerkstellingen van een lange(re) duur zo nodig boven het personeelskader. Uitstroom bij langdurige afwezigheid bespreekbaar maken bij de medewerker.
- Analyse van de functieweging en daaraan gekoppelde correcte inschaling
- Aandacht voor een retentiebeleid.
- Initiatieven op het vlak van personeelswerking bestendigen en verder uitbouwen
- Subsidiestromen in kaart brengen en opvolgingsafspraken maken in overleg met financiële dienst
- Organisatiebrede visie en uniforme aanpak omtrent functieweging en inschaling.
- Opvolgen uitrol actieplan psychosociaal welzijn / herhalen van de tevredenheidsmeting.
- Introduceren van principes van het Nieuwe werken
- Psychosociaal actieplan burn-out / work-life balans uitwerken
- Een gezondheidsbeleid opzetten voor het personeel.
- Analyse en ontdebellen van sleutelfuncties waar bij het wegvallen van één personeelslid de opdracht (nagenoeg) stilvalt (bv. uitleendienst - rattenvanger - rijden met veegmachine)

Informatie/communicatie/overheid

1. Geef kernachtig weer wat het thema voor Torhout betekent. Wat is er aanwezig ? Welk belang heeft het voor Torhout ?

Situering:

- **Informatie en Communicatie (leidraad organisatiebeheersing) - 3 deelthema's:**
 - Interne communicatie -> over de informatie beschikken om opdrachten deskundig uit te voeren (leidinggevendenden/politiek -> werknemers + van werknemers -> leidinggevendenden)
 - Externe communicatie -> communicatie over dienstverlening en doelstellingen. Actieve communicatie (bv bij wegenwerken)
 - Informatiebeheer:
 - Beheren en bewaren informatiestromen (briefwisseling, e-mail,...)
 - toegankelijkheid van informatie voor burgers/organisaties.
- **Overheid (gemeentemonitor)**
 - Gevoel informatiedoorstroming activiteiten (68/78) en initiatieven in en door gemeente lagere score dan gemiddelde Vlaanderen
 - Gevoel informatiedoorstroming beslissingen door Lokaal bestuur lagere score dan gemiddelde Vlaanderen (40/48)
 - Tevredenheid loketvoorzieningen en algemene dienstverlening iets lagere score dan gemiddelde Vlaanderen (74/77)
 - Tevredenheid digitale dienstverlening opmerkelijk lagere score (57/65) dan gemiddelde Vlaanderen
 - Eigen inspanningen lokaal bestuur inzake consultatie (41/47) en omgaan met vragen bewoners lagere score (40/46) dan gemiddelde Vlaanderen
 - Vertrouwen in de federale, Vlaamse overheid gelijklopend in vgl. met Vlaanderen; iets lagere score voor wat betreft het vertrouwen in de lokale overheid (33/35)

Wat is aanwezig?

- Interne communicatie:
 - Interne nieuwsbrief (maandelijks)/Nieuwsflash
 - Intranet (slecht voor een gedeelte van de werknemers toegankelijk)
 - Productencatalogus (LPDC) (producten toegankelijk via www.torhout.be)
 - Teambuilding/personeelsactiviteiten
 - Ondersteunende rol van dienst communicatie inzake huisstijl / communicatie personeelsacties: personeelskalender, sport op het werk, Car Free Day,...
- Externe communicatie:
 - Externe nieuwsbrief (maandelijks)
 - Website stad, Cc de Brouckere, vrije tijd
 - Digitale dienstverlening: meldingssoftware (3P) en e-loket (eGovflow - digitaal aanvragen van akten en attesten)
 - Sociale media kanalen: facebook - instagram - twitter - LinkedIn
 - Offline kanalen: folders, affiches, brochures, bewonersbrieven,...
 - Eigen uitgaven: Sparrensprokkels, Zoëff, voorjaar/zomer/najaarsfolder, toeristische brochure,...
 - In het straatbeeld: herrasbaches, inschuifborden, vlaggen,...
 - Media: print- en audiovisuele publicaties (krant, radio, Tv)
 - Perscommunicatie: wekelijks persoverzicht op maandag
- Informatiebeheer:
 - Systeem van briefwisseling: binnenkomende post krijgt een datumstempel, briefwisseling gaat naar de diensten, briefwisseling waar er een actie / reactie nodig is wordt ingeschreven in het programma Cepost, de brief krijgt een dienststempel en nummer van inschrijving, origineel gaat naar de dienst die moet antwoorden, een kopie naar de diensten die het ook aanbelangt, een kopie van de antwoordbrief gaat naar de mailbox briefwisseling@torhout.be, brief komt in het programma Cepost als afgewerkt.
 - Dienst ICT werkt binnen het V-ICT-OR-traject aan een informatiebeheersysteem, daarin worden ook de workflows rond postregistratie meegenomen (raakvlak werkgroep ICT)
 - Meerdere diensten werken vandaag al met dienstmailboxes.

- Informatiedoorstroming naar de burger:
 - Er worden verschillende kanalen ingezet (offline en online) om informatie over te brengen naar de burger.
 - Procedure tot inzage van een bestuursdocument wordt toegelicht op de website.
- Participatie/consultatie:
 - Er wordt reeds ingezet op participatie/bevraging (bv project stadskernvernieuwing, bewonersvergaderingen i.f.v. wegenwerken, tevredenheidsonderzoeken Bib en Cc.)
 - Informatievergaderingen zijn reeds geëvolueerd naar participatievergaderingen.
- Algemene dienstverlening:
 - met de opstart van de werkgroep dienstverlening wordt actief nagedacht over het optimaliseren en verbeteren van de dienstverlening voor de Torhoutse burgers.

Welk belang?

- Een lokaal bestuur heeft een sterk communicatiebeleid nodig, niet alleen om inwoners, verenigingen en partners op de hoogte te brengen van beslissingen en toekomstplannen, maar ook om ze te betrekken bij 'beleid maken'. Ruimte geven voor ideeën, discussie en cocreatie lukt enkel met kwaliteitsvolle communicatie (Cfr. memorandum Kortom: *Communicatie is de smeerolie van lokale democratie en gemeentelijke dienstverlening*).
- Zowel intern als extern is heldere communicatie van groot belang. Niet enkel eenrichtingscommunicatie van top naar werkvloer. Maar informatie- en kennisdeling in twee richtingen.
 - Intern
 - De werknemers dienen te beschikken over de nodige informatiebronnen om hun opdracht deskundig uit te voeren.
 - Extern:
 - Communicatie over dienstverlening, beleidsbeslissingen, aankomende werken, activiteiten... enz is een noodzaak. De verwachtingen op dat vlak liggen hoog.
 - Op een gestelde vraag dient een eenduidig antwoord geformuleerd te worden, ongeacht het kanaal waarlangs de vraag gesteld wordt (brief, telefoon, mail, sociale media, loket,...). Ook hier dient de factor tweerichtingsverkeer meegenomen worden. We evolueren van 'informereren' naar 'converseren met' onze doelgroepen.
- Informatiebeheer: het recht op privacy wordt meer en meer als fundamenteel recht beschouwd. In het kader van de GDPR wetgeving is het correct gebruik van persoonsgegevens en transparantie een must (Cfr. IMEC Digimeter 2018 - Privacy).

2. Hoe wordt het huidige beleid met betrekking tot het thema geëvalueerd ? Wat loopt goed en wat kan beter in Torhout ?

(zie ook concrete voorstellen onder vraag 8)

Algemeen

- Door de komst van dienst communicatie (sinds 03/2017) wordt doelgerichter gecommuniceerd en verloopt de communicatie (intern/extern) vlotter / gestroomlijnder. De huisstijl wordt meer bewaakt en er worden systematisch acties genomen om de informatie, de communicatie en de interactie te verbeteren (aanpak website, sociale media, nieuwsbrief, pers,...)
- Zaken worden stap voor stap aangepakt. Op dit moment ligt de focus eerder op de korte termijn/actiegericht werken. Voor realisaties op lange termijn is minder ruimte, gestructureerd en georganiseerd communiceren over lange termijn doelstellingen verloopt minder vlot.
- We zien een grote vooruitgang in het communiceren op korte termijn en werken actiegericht om de grootste nood die er was bij het installeren van de communicatiedienst te lenigen. Als volgende stap moet er bepaald worden hoe het lokaal bestuur zich verder wil profileren naar eigen werknemers (intern) en naar externen (inwoners, bezoeker, verenigingen, partners, bedrijven...). Dat is de basis voor een degelijk communicatiebeleidsplan en dient de rode draad te worden voor de communicatie doorheen de legislatuur.

Intern

- Er zijn al grote inspanningen geleverd om de interne communicatie te bevorderen (bv. interne nieuwsbrief). Toch kan dit nog beter. Er is een relatief grote communicatiekloof tussen beslissers en uitvoerders. Er is nood aan transparantie en terugkoppeling (raakvlak werkgroep HRM)
- Inzetten op / optimaliseren van de interne communicatiekanalen is nodig. Diensten zouden inhoudelijk meer moeten kunnen bijdragen aan de externe communicatie (bv inhoud externe nieuwsbrief). De beschikbare communicatiekanalen zijn niet altijd duidelijk voor interne diensten, waardoor er mogelijkheden over het hoofd gezien worden.

- Momenteel zit veel kennis verspreid en wordt te weinig aan informatie- en kennisdeling gedaan.
- Er is nog verwarring i.v.m. opdrachten die worden doorgegeven tussen stad- en OCMW-diensten.

Extern

- Vooruitgang naar publiciteit van grote evenementen in Torhout
- Het e-loket werd grondig hervormd. Toch zijn de mogelijkheden die op vandaag bestaan (e-loket, meldingsformulieren,...) nog onvoldoende gekend bij de Torhoutse inwoner.
- Wat betreft digitale communicatie werd ook de website vernieuwd. Ook op vlak van sociale media werden stappen gezet.
- Er wordt op vandaag via verschillende kanalen en op verschillende manieren gecommuniceerd, de focus ligt echter niet altijd op 'helder communiceren'. Begrijpbaarheid van informatie moet meer in acht genomen worden. In navolging van het charter 'Geletterde Gemeente' dat Torhout in september 2016 ondertekende, dient meer werk gemaakt te worden van toegankelijke communicatie. (Zie Bijlage 1_charter Geletterde gemeente)
- Er kan meer ingezet worden op visuele communicatie in het straatbeeld, waarmee we Torhout aantrekkelijk maken om binnen te rijden.
- In de huidige beeldcultuur moet er meer ingezet worden op audiovisuele communicatie (video).
- Meer inzet op de 'fierheid' van de Torhoutse burgers (cfr. imagocampagne Roeselare: #vanrsl).

Informatiebeheer:

- Er zijn met de mappenstructuur grote stappen ondernomen om de informatie op de servers voor de medewerkers te ontsluiten.
- Er is onduidelijkheid i.v.m. de afspraken rond archivering / bewaren van elektronische briefwisseling. Er zijn duidelijke richtlijnen nodig. (Cfr. <https://overheid.vlaanderen.be/informatiemanagement/e-mail-klasseren> en <http://arch.arch.be/index.php?l=nl&m=ambtenaar&r=faq-toezicht&p=faq-e-mails>)
- Het gebruik van gemeenschappelijke mailboxen werd geïntroduceerd en bevordert kennis- en informatiedeling. Rond het beheer dienen binnen de diensten afspraken gemaakt te worden m.b.t. de verwerking van inkomende e-mails/de manier waarop inkomende mails beantwoord worden.
- Met de nieuwe website wordt de informatie op een duidelijke en overzichtelijke manier ter beschikking gesteld. In een volgende stap moet ingezet worden op het actief delen van informatie met de burgers/betrokkenen.
- Informatie dient actief gedeeld te worden met de burgers / betrokkenen. Evolueren van 'ter beschikking stellen van informatie' naar 'actief verspreiden van informatie'.

Participatie/consultatie:

- Er zijn de laatste jaren enorme sprongen genomen op gebied van participatie. Rond de stadskernvernieuwing heeft het lokaal bestuur expertise opgedaan die verder uitgewerkt moet worden.
- Hoewel er momenteel al ingezet wordt op participatie/bevraging dient dit verder doorgetrokken te worden en moet er meer ingezet worden op de terugkoppeling. Die laatste fase wordt nu vaak over het hoofd gezien.
- Participatie en de daaraan gekoppelde communicatie dient een terugkerend element te zijn doorheen de legislatuur.

Algemene dienstverlening

- Er is geen overzicht van inkomende vragen/meldingen/... waardoor eenzelfde vraag mogelijks anders beantwoord wordt, afhankelijk van de dienst die de vraag binnen krijgt.
- Hoewel digitale dienstverlening belangrijk is en dit verder moet evolueren, moet in gedachten gehouden worden dat 'radicaal digitaal' niet werkt. En moet gewerkt worden met een multikanaal-communicatiemix die ook rekening houdt met sociaal kwetsbare groepen. (Cfr. memorandum Kortom: Onderschat noch overschat de digitale kloof)
-

3. Wat zijn de sterktes binnen het lokaal bestuur die ervoor zorgen dat we in dit thema succesvol (kunnen) zijn ?

- Zie ook vraag 1 - wat is er
- Aanwezigheid communicatiedienst sinds 2017
- De reeds aanwezige communicatietools (Zie ook vraag 1 - wat is aanwezig)
- Ontwikkelingen op vlak digitale dienstverlening: vernieuwde websites, vernieuwing e-loket, meldingsformulieren, inzet op sociale media kanalen (opstart monitoring),...
- Door de integratie van stad en OCMW is de onderlinge communicatie verbeterd en kunnen stad- en OCMW-diensten ook visueel naar buiten komen als één geheel. De overname van het huisstijl door de OCMW-diensten wordt als positief ervaren.
- Er is een positieve houding binnen zowel de administratie als het bestuur t.o.v. communicatie en vernieuwing.

4. Wat zijn de zwaktes binnen het lokaal bestuur die in dit thema eventuele risico's met zich meebrengen ?

- Zie ook vraag 2 - wat kan er beter
- Het ontbreken van een communicatievisie - communicatiebeleidsplan
 - Risico: dit zorgt ervoor dat er geen houvast is/geen rode draad doorheen de gevoerde communicatie. De focus ligt nu op de korte termijn. Het ontwikkelen van een visie en missie, eventueel onder begeleiding van een externe partner, is nodig.
- Geen overzicht van inkomende vragen.
 - Risico: dit zorgt ervoor dat eenzelfde vraag mogelijks op verschillende manieren beantwoord wordt door medewerkers.
- Veelvoud van communicatiemiddelen is niet altijd duidelijk voor de medewerkers.
 - Risico: dit zorgt ervoor dat communicatiekanalen makkelijk kunnen vergeten worden.
- Video / audiovisuele media worden te weinig benut. (Cfr. IMEC Digimeter 2018 - Video, audio & gaming: *Duidelijke stijging online video bij 65+*)
 - Risico: we leven in een beeldcultuur en benutten op vandaag niet de mogelijkheden.
- Gedateerde communicatie
 - Risico: verouderde communicatie geeft een onprofessionele indruk.
- Gebrek aan communicatieprofessionals / 'communicatie-antennes' op de diensten:
 - Risico: niet alles kan aangepakt worden waardoor enkel werk gemaakt kan worden van de meest dringende prioriteiten.
- De mate van betrokkenheid varieert per dienst.
 - Risico:
 - Meerwaarde van communicatie niet altijd duidelijk op alle diensten, daardoor is er geen eenduidige communicatie, maar is de kwaliteit van de communicatie eerder afhankelijk van de dienst die communiceert.
 - Prioriteiten ivm communicatie verschillen - wat wel/niet communiceren.
- Nood aan informatiebeheersysteem voor verspreiden en delen van kennis en informatie.
 - Risico: informatie geraakt versplinterd, verschillende varianten van dezelfde info,... (Raakvlak werkgroep ICT)
- Nood aan opleiding en vorming:
 - Risico: er is onduidelijkheid over mogelijkheden (bv van bepaalde softwaresystemen) waardoor de aangeboden middelen niet altijd optimaal benut worden.
 - Risico: door onwetendheid kan inconsequent of verkeerd gecommuniceerd worden
- Nood aan meer interne communicatie / transparantie, nood aan richtlijnen rond wat interne communicatie.
 - Risico: werknemers vernemen interne beslissingen via pers/externe kanalen. Zorgt voor frustratie bij de werknemers.
- Geen zicht op doorstroming van informatie naar de doelgroep - geen zicht op resultaten van communicatie. Weinig terugkoppeling.
 - Risico: geen zicht op hoe goed de doelgroepen bereikt werden. Weinig mogelijkheden om communicatie bij te sturen.
- Klare taal ontbreekt soms.
 - Risico: boodschappen worden niet altijd 'in mensentaal' geformuleerd waardoor deze soms verkeerd overkomen.
- Blijvend inzetten op betrokkenheid:
 - Risico: Hoewel er momenteel al ingezet wordt op participatie / bevraging dient dit verder doorgetrokken te worden en moet er meer ingezet worden op de terugkoppeling. Die laatste fase wordt nu vaak over het hoofd gezien (opvolging/ terugkoppeling).
- We hebben geen of slecht een beperkt zicht op hoe het lokaal bestuur gepercipieerd wordt.
 - Risico: als we niet weten hoe we gezien worden door belanghebbenden is het moeilijk om in te zetten op branding en imago.

5. Wat zijn de belangrijkste huidige en toekomstige trends en evoluties, inclusief (nakende) gewijzigde regelgeving binnen het thema ?

- Wetgeving: strenger kader door GDPR wetgeving
- Digitalisering: (Cfr. IMEC Digimeter 2018 - toestellen en aansluitingen)
 - Smartphonegebruik blijft stijgen, ook bij 65+
 - 96% van de Vlamingen heeft toegang tot internet en computer in hun gezin.
 - Mensen met een allochtone achtergrond maken meer gebruik van internet dan veel beleidsmensen denken. Dat geldt ook voor mensen in armoede. Meerderheid van de 60+ is actief op internet; 70+ heeft

nog altijd technologische achterstand (Cfr. *Memorandum Kortom - Onderschat noch overschat de digitale kloof*).

- De manier waarop mensen vragen stellen/info zoeken verandert continu.
- Evolutie sociale media (Cfr. *IMEC Digimeter 2018 - Sociale media*)
 - 87% gebruikt maandelijks minstens één sociaal netwerk, sterke stijging bij de oudere segmenten.
- Participatie:
 - Iedereen communiceert met iedereen: we leven in tijden van meerrichtingscommunicatie. Geen communicatie zonder conversatie. (Cfr. *Memorandum Kortom: Meer en kwaliteitsvolle meerrichtingscommunicatie*)

6. Wat zijn de kansen die deze trends en evoluties voor het thema bieden ?

- Wetgeving:
 - (online) privacy wordt weer al een belangrijk en fundamenteel mensenrecht gezien (Cfr. *IMEC Digimeter 2018 - Privacy*)
 - Kans: correct gebruik van persoonsgegevens en transparantie hierover kan het vertrouwen in de lokale overheid positief beïnvloeden.
- Digitalisering: (Cfr. *IMEC Digimeter 2018 - toestellen en aansluitingen*)
 - Inspelen op digitalisering is een must. Uit onderzoek weten we dat ongeveer driekwart van de bevolking het informatieblad én de gemeentelijke website topkanalen zijn. Digitaal moet dus verder meegenomen worden, rekening houdend met het feit dat 'digitaal radicaal' niet werkt. (Cfr. *Memorandum Kortom - Onderschat noch overschat de digitale kloof*).
 - Kansen:
 - Efficiënter werken / databeheer
 - Groot bereik op een budgetvriendelijke manier
 - Meetbaarheid - inzicht in bezoekersstromen/vragen...
- Evolutie sociale media (Cfr. *IMEC Digimeter 2018 - Sociale media*)
 - 87% gebruikt maandelijks minstens één sociaal netwerk, sterke stijging bij de oudere segmenten.
 - Kansen:
 - Groot bereik op een budgetvriendelijke manier
 - Tweerichtingsverkeer - rechtstreekse conversatiemogelijkheid
 - Meetbaarheid
 - Betrokkenheid
 - Toegankelijkheid
- Participatie: (Cfr. *Memorandum Kortom: Meer en kwaliteitsvolle meerrichtingscommunicatie*)
 - Door te luisteren en te praten kan er beter ingespeeld worden op de noden van het publiek.
 - Opportuniteit om dichterbij de mensen te komen, draagvlak te creëren.
 - Opportuniteit om verwachtingen van belanghebbenden in te schatten en terug te koppelen naar die belanghebbenden over de wijze waarop er rekening gehouden wordt met de verwachtingen (Raakvlak belanghebbendenmanagement)

7. Wat zijn de bedreigingen die deze trends en evoluties voor het thema met zich meebrengen ?

- Wetgeving:
 - Strenger kader door GDPR wetgeving vraagt alertheid bij het gebruik/verspreiden van persoonsgegevens. Zowel intern (personeel) als extern.
 - Invloed op toegankelijkheid van informatie.
- Sociale media/digitalisering:
 - Gevaar voor verkeerde informatie op kanalen die niet in beheer van de stad zijn.
 - Zwakkere doelgroepen niet vergeten. Voor de groep die geen of beperkte toegang heeft tot de digitale media moet ingezet worden op inclusieve communicatie
 - Radicaal digitaal werkt niet (Cfr. *Memorandum Kortom - Onderschat noch overschat de digitale kloof*)
 - Digitale ongeletterdheid - nood aan ondersteuning en vorming
- Participatie: (Cfr. *Memorandum Kortom: Meer en kwaliteitsvolle meerrichtingscommunicatie*)
 - Ook de stille meerderheid bereiken, niet enkel luisteren naar wie het luidste roept.
 - Actief motiveren om te participeren is nodig.
 - Amateurisme in meerrichtingscommunicatie en inspraak leidt toch verzuring in plaats van draagvlak. Er moet ingezet worden op vakkennis in conversatiemanagement, inspraak en participatie.

8. Concrete voorstellen, ideeën en suggesties binnen het thema waarbij gevraagd wordt het onderscheid te maken tussen kerntaak (met inbegrip van wettelijk toegewezen opdrachten) en vrij beleid enerzijds; bijsturing 'oud' beleid versus 'nieuw' beleid anderzijds

- Interne communicatie
 - Inzetten op / optimaliseren van de interne communicatiekanalen is aan te raden. Een intranet dat beschikbaar is voor alle personeelsleden is een must. Ook hier dient tweerichtingscommunicatie als norm te gelden. Conversatiemogelijkheid / kennisdeling via een interactief platform, gekoppeld aan communicatiekanalen (bv digitale infoschermen).
 - Centraal beschikbaar stellen van vergaderverslagen om de transparantie van genomen beslissingen te verbeteren.
 - Bij de indiensttreding van een nieuw personeelslid zou alle basisinformatie over de werking van het lokaal bestuur beschikbaar moeten zijn (onthaalsbrochure). Ondersteuning door een meter/peter kan een nieuwe persoon helpen om op een snelle manier zijn weg te vinden binnen het lokaal bestuur (*raakvlak werkgroep HRM*)
 - Er is nood aan een kennisdatabank waar alle werkprocessen in gespecificeerd worden. Ook in functie van een eenduidige communicatie naar de burger toe. Er wordt reeds gewerkt aan een mid-office project waar deze nood zal gelenigd worden.
 - Inzetten op interne communicatiecampagnes op lange termijn, in samenspraak met de personeelsdienst / personeelswerking.
- Externe communicatie:
 - Genoeg middelen voor een professionele communicatiewerking: communicatiebeleidsplan, volwaardige communicatiedienst, een evenwichtig aanbod van laagdrempelige, professioneel gemaakte communicatiekanalen (*Cfr. Memorandum Kortom - Communicatie is de smeerolie van lokale democratie en gemeentelijke dienstverlening*)
 - Communicatie-antennes op de diensten. Investeren in goede projectcommunicatie. (*Cfr. Memorandum Kortom - Communicatieprofessionals in het hart van de organisatie*)
 - Waar nodig beroep doen op externe communicatieprofessionals, themagericht.
 - Inzetten op klare taal - vorming en ondersteuning.
 - In het straatbeeld: digitale infoborden, mobiele infoborden (bv bij evenementen).
 - Lange termijn campagnes uitstippelen (preventie, sensibilisering, bewustmaking aanbod en diensten,...)
- Dienstverlening:
 - Inkomende vragen/meldingen dienen bijgehouden te worden en beschikbaar gesteld te worden zodat een vraag op een gelijke manier beantwoord kan worden, ongeacht het personeelslid dat het antwoord geeft.
 - Verdere uitwerking dienstverleningsconcept: werken op afspraak, klantgeleiding...
- Participatie:
 - Investeren in de ontwikkeling van vakkennis in conversatiemanagement, inspraak en participatie.
 - Participatie als vast terugkerend element doorheen de legislatuur in samenwerking met een externe partner.

Bijlagen:

- Bijlage 1_charter Geletterde gemeente (GR 29/09/2016)

Bronnen:

- Gemeentemonitor 2017
- Leidraad organisatiebeheersing
- IMEC Digimeter 2018
- Kortom - Memorandum - Adviezen voor een sterke lokale communicatie in de beleidsperiode 2019 -2024

Financiën

1. Geef kernachtig weer wat het thema voor Torhout betekent. Wat is er aanwezig ? Welk belang heeft het voor Torhout ?

Extern:

- Gezonde financiën belangrijk voor realisatie van beleid en uitvoering van projecten en investeringen.
- Efficiënte werking en beheersen van werkingskosten
- De belastingdruk op een aanvaardbaar peil houden.

Intern:

- Goed werkende financiële dienst is van belang om correcte verwerking van financiële gegevens te garanderen en te bewaken. Ook aanleveren van beleidsinformatie en financiële analyses ter ondersteuning van het beleid. Uitdaging om tijdige, nuttige en relevante rapportering aan te leveren.
- Financiële dienst bestaat uit 10 werknemers, met totale prestatiebreuk van 8,25 FTE.

2. Hoe wordt het huidige beleid met betrekking tot het thema geëvalueerd ? Wat loopt goed en wat kan beter in Torhout ?

Extern:

- Structureel nadeel door historisch lage KI's in Torhout
- Een relatief lage dotatie van het gemeentefonds.

Intern:

- Bij aanpassing van de belastingreglementen voor de periode 2020-2025, deze goed op elkaar afstemmen en in overleg met de respectievelijke diensten opmaken. O.a. inzake effectiviteit en efficiënte opvolging van de belasting, aangeleverde gegevens, werkdruk,...
- Tarieven indexeren en actueel houden in de toekomst.
- Een aantal bijkomende gemeentelijke belastingen hebben voor extra inkomsten gezorgd.
- In 2018 werd budgethouderschap, wat reeds lang in het OCMW bestond, ook geïntroduceerd in de stad. Dit dient verder geëvalueerd te worden o.a. of het opportuun is om met meer budgethouders te werken of om met budgetverantwoordelijken te werken. De praktische werking hiervan zal ook aangepast door verdere digitalisering.
- De budgethouders proberen ook in kaart te brengen welke bestaande raamcontracten kunnen uitgebreid worden of voor welke bestellingen eventueel best via raamcontract kan gewerkt worden.

3. Wat zijn de sterktes binnen het lokaal bestuur die ervoor zorgen dat we in dit thema succesvol (kunnen) zijn ?

- Financieel gezonde positie, zowel in Stad als OCMW laatste 7 jaar sterke schuldafbouw,
- zorgt voor ruimte om eventueel nieuwe leningen aan te gaan. Grootste deel van de leningen is met vaste rentevoet, dus voor de huidige schulden vormt een eventuele renteverhoging geen probleem.
- Gefaseerde verkoop Sociale woningen OCMW zorgt voor de nodige investeringsruimte met eigen middelen binnen OCMW.
- Heel wat kennis en ervaring binnen de financiële dienst, de 'aankoopcellen', budgethouders en diensthoofden. Verder streven naar optimale benutting van deze kennis en samenwerking.

4. Wat zijn de zwaktes binnen het lokaal bestuur die in dit thema eventuele risico's met zich meebrengen ?

Intern:

- Sterke uitstroom van personeel financiële dienst, nl. 3 pensioneringen volgende 3 jaren en nog 3 in de komende 8 jaar. Ook in het volledige bestuur sterke uitstroom komende 10 jaar.
- Continue veranderingen in wetgeving, takenpakketten, personeelsbezetting, digitalisering zorgen ervoor dat het moeilijk is om alle processen uit te werken en up-to-date te houden.
- Heel veel verschillende, vaak verouderde gebouwen, die relatief veel onderhoud en investeringen vergen. Biedt wel mogelijkheden om energie-en kostenefficiëntie van die gebouwen te verhogen.
- Heel veel diverse diensten, uitbreidende dienstverlening, bijgevolg ook meer kassa's, rekeningen voor geringe exploitatie-uitgaven, bankkaarten in gebruik binnen het bestuur. Goede procesbeschrijving, afspraken en controle optimaliseren.

5. Wat zijn de belangrijkste huidige en toekomstige trends en evoluties, inclusief (nakende) gewijzigde regelgeving binnen het thema ?

Extern:

- Nieuwe wetgeving BBC 2020
- Digitale (inkomende) facturatie
- Stijging sociale dienstverlening en continue wijziging wetgeving
- Het doorschuiven van de hogere overheden van bevoegdheden naar het lokaal bestuur, zonder dat daar altijd voldoende middelen tegenover staan.
- Bvb. tijdelijke werkervaring, zitdag belastingen,...
- De Taxshift zorgt voor een daling van de inkomsten uit personenbelasting voor de lokale besturen van zo'n 10%, zonder dat direct zicht is op terugverdieneffecten op lokaal niveau.
- Nieuw bedrijventerrein zal voor hogere belastinginkomsten en werkgelegenheid zorgen.
- Verdere tendens naar meer appartementen zal inkomsten uit opcentiemen onroerende voorheffing geleidelijk doen stijgen.
- Het vastleggen van kerntaken en eventueel afstoten/stopzetten van bepaalde activiteiten kan voor betere inzet van middelen zorgen.

6. Wat zijn de kansen die deze trends en evoluties voor het thema bieden ?

- Verdere stijging van de zorggraad in het woonzorgcentrum zal hogere Rizivopbrengsten met zich zal mee brengen. Belangrijk om te blijven streven naar optimale inzet van personeel t.o.v. zorggraad, om subsidies te maximaliseren.
- De lage dagprijs gemiddeld 43 euro t.o.v. Vlaams gemiddelde voor OCMW's van 55 euro, biedt mogelijkheden om de dagprijs te verhogen en inkomsten te verhogen.
- De digitalisering zal aangegrepen worden om waar mogelijk processen te uniformiseren in het kader van de integratie stad en OCMW.
- Belang van niet enkel curatief maar ook preventief onderhoud van de gebouwen om op lange termijn kostenefficiënt te zijn.
- Integratie en budgethouderschap bieden mogelijkheden om samen aan te besteden en/of meer via raamcontracten te werken.
- Het focussen op kerntaken kan middelen vrij maken om nog sterker in te zetten op die kerntaken.
- Verkopen van patrimonium of optimalisatie van het gebruik van gebouwen.

7. Wat zijn de bedreigingen die deze trends en evoluties voor het thema met zich meebrengen ?

- De werkdruk binnen de sociale en financiële dienst zou nog sterk verhogen bij een verdere stijging van de sociale dienstverlening en daaruit volgende extra inzet van personeel zal ook een financiële impact hebben op het lokaal bestuur.
- Het extra inzetten op sociale tewerkstelling brengt extra kosten met zich mee.
- De steeds wijzigende financiering vanuit de hogere overheid zou ook een financieel nadelige invloed kunnen hebben.
- Vergrijzing:
 - negatieve invloed op de inkomsten uit aanvullende personenbelasting
 - stijgende pensioenlasten voor vastbenoemde personeelsleden lokale besturen
 - (= meer gepensioneerden, die langer leven doet pensioenfactuur sterk oplopen)
- Lokaal bestuur is kwetsbaar voor snel oplopende inflatie:
 - onmiddellijke impact op:
 - de personeelskosten (indexaanpassing)
 - transferten naar andere lokale spelers (politie, brandweer)
 - werkingskosten
 - inkomsten niet of vertraagd aangepast:
 - gemeentefonds vast +3,5%/jaar
 - aanvullende personenbelasting: effect na meer dan een jaar
 - onroerende voorheffing: vertraagd effect via indexering KI's
- Wijziging in de belastingen van hogere overheden kan ook gevolgen hebben voor lokaal bestuur, bvb. verkeersbelasting vervangen door km-heffing?
- Ook de uitgave voor toelage brandweer en politie hebben we geen controle over.
- In hoeverre zijn dividenden van Fluvis 'zeker' naar de toekomst toe?
- Rente kan stijgen de komende jaren wat de leningsmogelijkheden kan beperken in de toekomst.
- Strikt wettelijk kader beperkt de mogelijkheden tot verhoging van de dagprijs van het rusthuis.

8. Concrete voorstellen, ideeën en suggesties binnen het thema waarbij gevraagd wordt het onderscheid te maken tussen kerntaak (met inbegrip van wettelijk toegewezen opdrachten) en vrij beleid enerzijds; bijsturing 'oud' beleid versus 'nieuw' beleid anderzijds.

Intern:

- Opmaak meerjarenplan met SMART-doelstellingen zodat jaarrekening een interessant en nuttig instrument wordt om het beleid te evalueren.
- Overuren in kaart brengen en opvolgen en sterk de noodzaak ervan afwegen en bekijken in functie van personeelsbestand en activiteiten.
- Investerings in energiezuinige maatregelen bestuderen en uitvoeren (gelet terugverdieneffect, en gedeeltelijke indekking tegen oplopende inflatie)
- Personeelsbeleid met meer contracten van onbepaalde duur uitwerken, zodat kwalitatief personeel kan aangetrokken worden en kan worden behouden.
- Bij verbouwingen en aankoop van gebouwen oog hebben voor flexibiliteit van inzet, polyvalentie en moduleerbaarheid naar de toekomst toe, zodat maximaal rendement kan gehaald worden uit de ingezette middelen

Extern:

- Lage rentestand zorgt ervoor dat eigen financiële middelen geen beleggingsopbrengst genereren, dus investeringen (in eerste instantie) met eigen middelen kunnen gebeuren.
- De lage rentestand zorgt er ook voor dat leningen relatief goedkoop kunnen worden aangegaan.

BRONNEN

- Belfius-studie lokale besturen, vnl. inzake fiscaliteit
- Vorige omgevingsanalyse Stad Torhout: per cluster een luik financiën, heel wat zaken achterhaald
- Leidraad organisatiebeheersing: apart thema financiën
- Jaarrekeningen/jaarverslagen
- Wetgeving Decreet lokaal bestuur en BBC 2020
- Audits Vlaanderen
- Interne nota's: budgethouderschap, overheidsopdrachten,...
- Input medewerkers/leden werkgroep

RAAKVLAKKEN met andere werkgroepen/thema's

- Ruimte: investeringen infrastructuur, stadskernvernieuwing, investeringssubsidies
- Facility: energiezuinige investeringen, monitoring nutsverbruik, raamcontracten
- ICT: digitalisering facturatie, bestelcyclus, midoffice,...
- Armoede: stijging dienstverlening, vluchtelingen, LOI, sociale tewerkstelling, aanvullende inkomstenbelasting,...
- Zorg en gezondheid: woonzorgcentrum, CDV, aanvullende thuishulp, zorggraad,
- Doelstellingenbeleid en monitoring: opmaak en evaluatie beleidsrapporten
- Ondernemen-werken: belastinginkomsten, werkgelegenheid,...
- Cultuur-vrije tijd: activiteiten, evenementen en investeringen in infrastructuur.

Facility

1. Geef kernachtig weer wat het thema voor Torhout betekent. Wat is er aanwezig ? Welk belang heeft het voor Torhout ?

- Facility staat in voor het geïntegreerd plannen, bewaken, realiseren, optimaliseren en beheren van goederen, diensten, ondersteunende activiteiten en processen die het lokaal bestuur nodig heeft.
- Facility in het lokaal bestuur Torhout omvat: aankoop, centrale keuken, energiebeheer, gebouwdienst en –beheer, preventie en bescherming op het werk, schoonmaak, technisch beheer en wagenpark (<3,5 ton).
- Facility zorgt voor een efficiëntere realisatie van de doelstellingen van het lokaal bestuur in een veranderende interne en externe omgeving zowel op strategisch niveau van de organisatie als op het praktisch niveau van de individuele werknemers en/of bewoners.
- Het lokaal bestuur wil dat Facility instaat voor een duurzaam aankoopbeleid en een duurzaam beheer van het patrimonium, de installaties, energie en water.

2. Hoe wordt het huidige beleid met betrekking tot het thema geëvalueerd ?

Wat loopt goed?

- Het lokaal bestuur kent haar beschikbare facilitaire middelen en heeft de rollen en verantwoordelijkheden voor de facilitaire middelen duidelijk bepaald:
 - facility is duidelijk gestructureerd - de diensthoofden zijn intern goed gekend;
 - facility is goed bereikbaar door éénvormige en duidelijke dienstnummer/ dienst-email/secretariaat;
 - aangevraagde werkopdrachten zijn gedigitaliseerd in de werkopdrachtenmodule 3P en kunnen opgevolgd worden door de aanvragers en de dienst.
- De dienstverlening van de centrale keuken en schoonmaak wordt positief geëvalueerd.
- De dienstverlening van de dienst gebouwen is sinds de integratie en de invoering van het werkopdrachtenmodule van het programma 3P verbeterd. Er is op regelmatige basis intern overleg met de medewerkers van de dienst gebouwen i.v.m. de status en de opvolging van alle openstaande werkopdrachten.
- Goede integratie van de facilitaire stads- en OCMW diensten zowel bij de medewerkers als de dienstverlening.
- Het lokaal bestuur is sterk begaan met de veiligheid en welzijn van haar werknemers en doet dit op een participatieve manier.
- Het lokaal bestuur heeft een duidelijk aankoopbeleid met daaraan gekoppelde rollen en verantwoordelijkheden. Het lokaal bestuur heeft reeds een aantal raamcontracten en doet hierop beroep wanneer dit voordelen biedt. Dit kan samen met een betere magazijnwerking nog uitgebreid worden.
- Het lokaal bestuur is bezig met en stelt de nodige middelen ter beschikking voor het uitbouwen van een zuinig en duurzaam energiebeheer van haar patrimonium.

Wat kan beter?

- Werkopdrachten:
 - Planning van de werkopdrachten in de werkopdrachtenmodule van 3P;
 - De communicatie betreffende de planning, status en eventuele technische uitleg na afwerken van werkopdrachten kan beter. Tot op heden wordt er aan de aanvrager enkel feedback gegeven bij ontvangstmelding en na het afwerken van een werkopdracht. Tussentijdse communicatie over de planning en status updates zouden een meerwaarde zijn voor onze klanten.
- Communicatie tussen de facilitaire diensten onderling en met de diensten van andere clusters kan beter. Dit zou resulteren in een nog efficiëntere werking.
- De magazijnwerking van het lokaal bestuur voor de technische dienst, dienst gebouwen en toezichters van sport en cultureel centrum moet beter uitgebouwd worden (infrastructuur, middelen en personeel). Een uitgebreidere magazijnwerking zou ook een administratieve verlichting zijn doordat bijkomende raamcontracten bestellingen met bestelbon vervangen.
- Er kan te weinig tijd besteed worden aan een goed en energiezuinig beheer en onderhoud van de gebouwen en installaties.
- Opletten dat de grensbedragen binnen het aankoopbeleid dringende herstellingen en/of de vlotte werking van de diensten niet belemmeren. Nog meer raamcontracten voorzien, betere magazijnwerking, evaluatie van het aankoopbeleid.

3. Wat zijn de sterktes binnen het lokaal bestuur die ervoor zorgen dat we in dit thema succesvol (kunnen) zijn ?

- Flexibiliteit en snelheid van de dienstverlening.
- Bereikbaarheid van de dienst.

- Facilitaire dienstverlening is transparanter geworden.
- Medewerkers van de facilitaire diensten denken mee met de medewerkers van de diensten van het gebouw.
- Woonzorgcentrum: kamers worden volledig opnieuw geschilderd en onderhouden bij nieuwe opnames.
- We kennen onze zwaktes.

4. Wat zijn de zwaktes binnen het lokaal bestuur die in dit thema eventuele risico's met zich meebrengen ?

- Patrimonium en technisch beheer is teveel curatief i.p.v. preventief.
- Structurele onderbezetting dienst gebouwen (gekwatificeerd personeel): constant 300-tal openstaande werkopdrachten; bij grotere projecten loopt achterstand bijzonder snel op waardoor interne klanten (te) lang moeten wachten.
- Onderbezetting en te weinig tijd voor GOEDE opvolging gebouwen-, technisch en energiebeheer
- Onderbezetting en te weinig tijd voor GOED contractbeheer.
- Geen uniforme aanpak van projecten (overstijgt Facility).
- Nog teveel aankopen met bestelbon – te weinig raamcontracten – te weinig magazijn.
- Nog teveel op papier (briefwisseling, notulen CBS, ...).

5. Wat zijn de belangrijkste huidige en toekomstige trends en evoluties, inclusief (nakende) gewijzigde regelgeving binnen het thema ?

- Duurzaamheid: energie-efficiënter worden (doel energie neutrale gebouwen); CO2 uitstoot beperken; inzetten op circulaire economie; klimaatverandering (extremen in weer).
- Technologische ontwikkeling: digitalisering, smart workplace/buildings, groei kennismaatschappij (dataverzameling, –analyse, -beheer en opvolging), verhoogde mobiliteit, gebouwenbeheerssystemen met interactie naar gebruik(ers).
- Globalisering én economische groei (monopolies, eenheidsaanbod t.o.v. individuele wensen, ...).
- Wend- en weerbaarheid/flexibilisering én schaalbaarheid: snel en adequaat kunnen reageren; meebewegen met onze klanten; als organisatie snel kunnen op- en afschalen (beroep doen op outsourcing).
- Kerntakendebat:
 - Wat doen we zelf?
 - Wat en/of wanneer besteden we uit?
- Demografische trends in functie van HRM (vinden van voldoende gekwalificeerde medewerkers).
- Mensgerichte werkomgeving.
- Schoonmaak en centrale keuken:
 - inzetten op kwaliteit en beleving (zichtbaarder);
 - op middellange termijn gelijkblijvend beleid.

6. Wat zijn de kansen die deze trends en evoluties voor het thema bieden ?

- Duurzaamheid: investeren in duurzaamheid leidt tot een betere/verlaagde exploitatiekost.
- Digitalisering leidt tot veel meer dataverzameling 'meten is weten'. Hierdoor krijgen we beter inzicht en kunnen we slimmer (smart) werken.
- Globalisering leidt tot betere commercialisatie – aandacht voor duurzaamheid.
- Individualisering leidt tot concretere vragen en wensen van onze klanten.
- Aankomende pensioneringen bieden de mogelijkheid om bijkomende competenties te verwerven.
- Met opleiding bij medewerkers bijkomende competenties verwerven.
- Creëren van multidisciplinaire jobs zodat 'goede' medewerkers binnen het bestuur aan het werk kunnen blijven.

7. Wat zijn de bedreigingen die deze trends en evoluties voor het thema met zich meebrengen ?

- Technologische ontwikkelingen verdringen uitvoerende arbeid.
- Personeel: 'War on Talent'
 - hoe gaan we om met de vraag naar bijkomende competenties?
 - verloning van de technisch uitvoerende en leidinggevende medewerkers is structureel te laag ten op zicht van de privé-markt;
 - hoe gaan we als openbaar bestuur kwalitatief personeel kunnen (blijven) aanwerven?
- Globalisering kan leiden tot verschralling (eenheidsworst).

8. Concrete voorstellen, ideeën en suggesties binnen het thema waarbij gevraagd wordt het onderscheid te maken tussen kerntaak (met inbegrip van wettelijk toegewezen opdrachten) en vrij beleid enerzijds; bijsturing 'oud' beleid versus 'nieuw' beleid anderzijds

- Duurzaamheid:
 - (nog) meer inzetten op energiebesparende maatregelen en aanwenden van duurzame energie (zonnepanelen, zonneboilers, ...);
 - meer opvangen en gebruiken van hemelwater voor gebruik in toiletten of beregenen van groen.
- Dienst gebouwen:
bijkomend (uitvoerend) personeel met als doel sneller en effectiever te kunnen inspelen op de aanvragen van onze interne klanten en (meer) tijd te hebben voor preventief onderhoud.
- Inzet op kwalitatief beheer van contracten/energie/gebouwen/installaties (bijkomend personeel).
- Budget:
 - blijven inzetten om met eigen middelen op energiebesparingen te realiseren (daling exploitatiekost);
 - zowel in exploitatie als investeringen voldoende reservebudget voorzien voor grote herstellingen/vervangingen;
 - inzetten op voldoende en kwaliteitsvol materiaal om mee te werken.
- Uitwerken SNO's (service niveau overeenkomsten) met interne klanten (goedgekeurd door beleid).
- Kader voor in- en outsourcing.
- Centraliseren van dienstverlening leidt tot effectievere inzet van de facilitaire middelen.
- Nood aan interne logistiek tussen interne diensten (bode).
- Evaluatie van het aankoopbeleid (oa grensbedragen)

ICT

1. Geef kernachtig weer wat het thema voor Torhout betekent. Wat is er aanwezig ? Welk belang heeft het voor Torhout ?

ICT is ondersteunend voor de werking van de diensten van het lokaal bestuur en hun bijhorende dienstverlening, bijgevolg heeft ICT impact op:

- **Continuïteit:** het niet goed functioneren van bepaalde services aangeleverd vanuit ICT kan zowel de werking van de dienst als bijhorende dienstverlening naar de burger verstoren of volledig stilleggen.
- **Efficiëntie en kwaliteit:** het inzetten van ICT oplossingen kan bijdragen tot de efficiëntie en de kwaliteit van de interne werking en/of dienstverlening van het lokaal bestuur.
- **Bereikbaarheid:** het goed functioneren van communicatiemiddelen zoals telefonie, e-mail, website, etc. zorgen ervoor dat we als lokaal bestuur bereikbaar zijn voor onze klanten.

2. Hoe wordt het huidige beleid met betrekking tot het thema geëvalueerd ? Wat loopt goed en wat kan beter in Torhout ?

Goed:

- Rol van IT binnen het LBT (betrokkenheid, budget, organogram, ...)
- Uitrol individuele (digitaliseringsprojecten): E-loket, online inschrijvingen en reserveringen, digitaal zorgdossier, telefonie, WiFi, etc.

Beter:

- Weinig ruimte voor innovatie (Smart Cities, Internet of Things, etc.)
- Uitrol algemene digitalisering / organisatiebreed loopt moeizamer t.o.v. afgebakende projecten
- Bezetting

3. Wat zijn de sterktes binnen het lokaal bestuur die ervoor zorgen dat we in dit thema succesvol (kunnen) zijn ?

- Er wordt budget voorzien om te investeren in ICT projecten
- De integratie stad & OCMW wordt als positief ervaren op vlak van ICT
- Het netwerk van het lokaal bestuur is sterk uitgebouwd waarbij alle aangesloten locaties beschikken over de nodige functionaliteiten (Internet, toegang tot het netwerk, telefonie, etc.) om goed te kunnen functioneren
- Aanbod WiFi op de markt
- Zelfontlenersysteem BIB
- Toegangscontrole
- E-loket (burgerzaken)
- Werkopdrachtensysteem 3P
- (Technische) mogelijkheden tot afstandswerken (VPN)
- Uitgebreid telefoniesysteem (software voor op de pc, statussen, chatfunctie, ...)
- Online inschrijf- en zaalreservatiesysteem

4. Wat zijn de zwaktes binnen het lokaal bestuur die in dit thema eventuele risico's met zich meebrengen ?

- Beperkte bezetting op dienst IT i.f.v. aantal werknemers / diensten (veel diversiteit) die ondersteund moeten worden, bijgevolg weinig ruimte om zaken projectmatig (goed) uit te werken, innovatie, etc. Ook van toepassing op o.a. informatieveiligheid.
- Binnen de organisatie weinig tot geen overkoepelende functies om grote veranderingstrajecten in goede banen te leiden of de IT dienst hierin te ondersteunen (change management).
- Digitalisering is nog steeds niet voor iedereen toegankelijk, hoewel dit in elk project wordt meegenomen, overheerst het gevoel dat het online inschrijfsysteem (Recreatex) hier niet aan tegemoet komt. Dit moet een aandachtspunt blijven.
- GDPR - nog verder te optimaliseren (o.a. privacy gevoelige informatie die via e-mail wordt verstuurd).
- GDPR - zorgt er vaak voor dat het werk wordt bemoeilijkt (bijvoorbeeld WZC krijgt geen info door vanuit het ziekenhuis m.b.t. bewoners omdat er nog geen gemeenschappelijk platform beschikbaar is).
- Er wordt nog teveel op papier gewerkt (uittreksels van notulen, briefwisseling, facturatie, etc.)
- Interne nota's en briefwisseling nog niet opgenomen in een softwarepakket waardoor er vaak weinig of geen feedback voor handen is

5. Wat zijn de belangrijkste huidige en toekomstige trends en evoluties, inclusief (nakende) gewijzigde regelgeving binnen het thema ?

- (verdere) Digitalisering
- Vlaanderen dat steeds meer toepassingen ter beschikking stelt aan lokale besturen (Digitaal tekenplatform, raamcontracten, burgerprofiel, etc.)
- GDPR
- Cloud gebaseerde oplossingen / software as a service
- Big data & open data
- IoT (Internet of Things)
- Smart Cities
- Smart building
- Blockchain
- AI (artificiële intelligentie) & machine learning
- Augmented reality
- Autonomous things
- Security

6. Wat zijn de kansen die deze trends en evoluties voor het thema bieden ?

(verdere) Digitalisering:

- Mogelijkheden benutten om processen te digitaliseren en tegelijkertijd te optimaliseren.
- Streven om processen indien mogelijk volledig digitaal af te handelen (o.a. door gebruik te maken van een digitale handtekening waar nodig).
- Verder uitbouwen digitale / online dienstverlening zowel voor onze klanten (burgers, ondernemingen, verenigingen) alsook voor onze eigen personeelsleden (aanvragen verlof, consulteren werkschema's, etc.)

Vlaanderen dat steeds meer toepassingen ter beschikking stelt aan lokale besturen (digitaal tekenplatform, raamcontracten, burgerprofiel, etc.):

- Zo optimaal mogelijk gebruiken en implementeren in bestaande of nieuwe toepassingen.

GDPR:

- Enorme stap voorwaarts inzake bewustwording rond security, privacy, etc., waardoor bijhorende maatregelen worden genomen die een positieve impact hebben op o.a. security.
- Positieve impact op organisatiebeheersing, het verwerkingsregister brengt in kaart welke data waar bewaard wordt. Dit laat toe kritisch te zijn en zaken in vraag te stellen in functie van efficiëntie, etc.

Cloud gebaseerde oplossingen / software as a service

- Serververnieuwing: afweging maken cloud t.o.v. eigen hosting

IoT (Internet of Things):

- Mogelijkheden benutten (kosten / baten) om o.a. voertuigen, machines, multifunctionele printers, slimme thermostaten, etc. uit te rusten met slimme sensoren om zaken nauwer en proactief op te volgen.

Big data en open Data:

- Gebruiken / verzamelen waar mogelijk, opportuniteiten om te gebruiken om beleidsbeslissingen te nemen.

Smart cities:

- Opportuniteiten binnen mobiliteit, parkeren, waterniveaus, warmtemetingen (i.f.v. hitteplan), sensoren koelkasten voor medicatie WZC, grondpalen automatisch aansturen, etc.

Smartbuildings:

- Koppelen aan reservatiesysteem om verwarming en verlichting op een (energie)efficiënte manier aan te sturen.
- Monitoring moet toe laten HVAC beter op te volgen en proactief te handelen.

Blockchain:

- Moet toelaten de authenticiteit van documenten te garanderen, opportuniteiten voor burgerzaken, alles van attesten, keuringen, vergunningen, etc.

Autonomous things:

- Zelfrijdende voertuigen, maaltijdbedeling, etc.
- Security:
- Toenemend dreiging op vlak van security (hacking, malware, anti-virus, ...) zorgen voor een grotere bewustwording.

7. Wat zijn de bedreigingen die deze trends en evoluties voor het thema met zich meebrengen ?

Algemeen:

- Kosten / baten afwegen
- Voldoende aandacht voor "change management", het vertrouwen van de gebruikers winnen voor vaak weinig gekende technologieën, angst voor verandering, etc. Essentieel om tot succes te leiden.
- Rekening houden dat digitalisering niet voor iedereen toegankelijk is, blijven investeren in de "klassieke" dienstverlening.
- Impactanalyse maken, wat als de technologie het laat afweten?
- Leveranciersafhankelijkheid bewaken in de mate van het mogelijke.

Vlaanderen dat steeds meer toepassingen ter beschikking stelt aan lokale besturen (Digitaal tekenplatform, raamcontracten, burgerprofiel, etc.):

- Vaak wordt de vooropgestelde timing niet gehaald, lang wachten op oplossingen, etc.

GDPR:

- Voldoende aandacht blijven besteden om GDPR in onze (dagdagelijkse) werking te implementeren, o.a. door het toepassen van "privacy by design" zodat GDPR vanaf de start wordt meegenomen en we niet het risico lopen om zaken op te zetten die niet GDPR-conform zijn. Dit vergt de nodige bewustwording bij alle medewerkers binnen de organisatie en het betrekken van de DPO waar nodig.
- Risico op financiële sancties bij het vaststellen van inbreuken en/of onvoldoende naleven van de GDPR regelgeving.

Security:

- Bijkomende tijdsinvestering noodzakelijk van zowel IT als DPO om ons voldoende te beveiligen.
- Veel expertise nodig van zowel IT als DPO, bijscholing noodzakelijk alsook noodzaak om expertise in huis te halen (bijvoorbeeld consultancy).
- Hoog risico voor continuïteit, data-verlies, data-integriteit,... bij incidenten.

8. Concrete voorstellen, ideeën en suggesties binnen het thema waarbij gevraagd wordt het onderscheid te maken tussen kerntaak (met inbegrip van wettelijk toegewezen opdrachten) en vrij beleid enerzijds; bijsturing 'oud' beleid versus 'nieuw' beleid anderzijds

- Uitbreiden E-loket / E-formulier functionaliteit o.a. inschrijven op wachtlijst WZC, levensloop wenslijst, intakegesprek SOHU, IOD (inname openbaar domein), etc.
- Ingebruikneming van gebruiksvriendelijkere en meer performante programma's ter ondersteuning van personeel (bv boekhoudsoftware is verouderd en niet aangepast aan huidige noden). Nodige opleidingen voorzien om software optimaal te gebruiken / benutten. Durven bestaande toepassingen in vraag te stellen i.f.v. verbeteringen / efficiënter werken.
- Meer aandacht voor mobiel werken i.f.v. van o.a. efficiëntie. Bijvoorbeeld: gebruik van tablets voor werfverslagen, nemen van foto's, rechtstreeks aanmaken van werkopdrachten in 3P ter plaatse, etc.
- Vernieuwen serverinfrastructuur, netwerkcomponenten (switchen), etc. met oog op disaster recovery, high availability en informatieveiligheid. Tevens zal een keuze moeten gemaakt worden of we dit zelf gaan doen of "as a service" gaan afnemen (=cloudoplossing).
- Uitbreiden gebouwenbeheersysteem met o.a. energie- en watermeters
- "Kleine" niet gedigitaliseerde en/of geautomatiseerde processen digitaliseren in één gebruikersplatform. Bijvoorbeeld: aanvraag warme maaltijd, aanvraag dienstreis, ...
- Verder ontwikkelen CRM systeem (zeker ook briefwisseling) (digitaliseren i.p.v. papier)
- Inzetten virtual reality o.a. voor toerisme, stadskernvernieuwing,...
- Aankoop mobiel / vaste infoschermen zowel in gebouwen als openbaar domein
- Inschuifbare grondpalen (aanstuurbaar) o.a. i.f.v. stadskernvernieuwing
- Cobra - notificatie notulering
- Ticketsysteem IT
- Efficiëntie beheerstaken IT verhogen (o.a. door inzet tools, etc.) (bezetting) + accounts o.a. voor diverse toepassingen (stagiair, jobstudenten)
- Onderzoek mogelijkheden implementatie Smart Cities

Bronnen:

- VVSG - I-Monitor 2016
- Leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen
- Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2019

Organisatiecultuur

1. Geef kernachtig weer wat het thema voor Torhout betekent. Wat is er aanwezig ? Welk belang heeft het voor Torhout ?

Een eigen cultuur is cruciaal voor de hele organisatie. Er bestaat niet één uitgesproken cultuur binnen het Lokaal Bestuur Torhout want er zijn ook subculturen aanwezig: bvb. WZC, jeugddienst, technische dienst ... De integratie tussen stad en OCMW heeft dit ook aangetoond. Er moet plaats zijn voor subculturen hoewel het aangewezen is dat dit past binnen één bredere cultuur voor de hele organisatie.

De cultuur van een organisatie wordt mee bepaald door de kernwaarden waarvoor de organisatie wenst te staan. Waarden zijn niet vrijblijvend en moeten gekend zijn bij het bestuur en alle medewerkers. Deze moeten gedragen zijn en ook uitgestraald worden. Het bepaalt mee ons dagelijks handelen in het omgaan met elkaar, met partners en met de burger... Hoewel het een ander perspectief heeft, is er ook een link met het deontologisch handelen van iedereen.

2. Hoe wordt het huidige beleid met betrekking tot het thema geëvalueerd ? Wat loopt goed en wat kan beter in Torhout ?

Het integratietraject was een test inzake 2 culturen samenbrengen en is zeker nog niet af:

- De personeelswerking en de initiatieven die hieruit voortvloeien (teambuilding, sport op het werk,...) zijn succesvol en dragen bij tot een positief klimaat en groepsgevoel.
- We moeten nog meer inzetten op SAMENWERKEN en een goede wisselwerking tussen de organisatiecultuur en subculturen bewerkstelligen.
- Wederzijds RESPECT is belangrijk, tussen collega's onderling maar ook tussen bestuurders en medewerkers en uiteraard tav externen; Erkennen van elkaars rollen en verantwoordelijkheden.
- Iedereen wil zich gelijk behandeld voelen. Er wordt reeds veel gecommuniceerd binnen de organisatie. Toch is er nog werk aan de winkel want we slagen er onvoldoende in om iedereen op een gelijkwaardige manier te bereiken (vb. nieuwsbrief: wordt matig gelezen)
- Iedereen kijkt nog wat teveel binnen de eigen dienst; verruim het zicht van de medewerkers op de werkvloer naar de hele organisatie.
- We plannen veel, maar de uitvoering verloopt minder vlot. Dit zorgt voor stress en zet druk op de samenwerking. Leg de prioriteiten juist en maak keuzes. Hoe rekening houden met de beschikbare middelen (personeel, financieel)? Bouw even een standstill-periode in indien nodig.
- Hou de drempel laag en zet in op betrokkenheid van zoveel mogelijk medewerkers.

3. Wat zijn de sterktes binnen het lokaal bestuur die ervoor zorgen dat we in dit thema succesvol (kunnen) zijn ?

- Uitstekende en gemotiveerde medewerkers met een positieve ingesteldheid
- De tevredenheidsenquête met inbegrip van de betrokkenheid van de breed samengestelde werkgroepen werd als zeer positief ervaren. Het leidde tot een concreet actieplan dat door iedereen werd gedragen. Dit moet een voorbeeld en handelswijze zijn voor de toekomst. Scores uit de enquête gaven tot 90% belangrijkheid aan op bepaalde items, een gemiddelde tussen 60 à 70% TEVREDENHEID geeft aan dat we die items moeten opkrikken (navraag vragen Liantis nakijken)

4. Wat zijn de zwaktes binnen het lokaal bestuur die in dit thema eventuele risico's met zich meebrengen ?

- De hiërarchische lijn is na de integratie sterker en duidelijker geworden. Een goede doorstroming van de informatie doorheen de organisatie is wel een aandachtspunt. Nog meer openheid en transparantie gewenst!
- Naar aanleiding van de opmaak van de deontologische code werden 7 waarden bepaald. Dit is niet gekend in de organisatie.
- Verder werken aan het VERTROUWEN tussen Bestuur, MAT, diensthoofden en alle medewerkers. Het wij-zij gevoel kent al een positieve evolutie maar is zeker nog voor verbetering vatbaar. Hierbij wordt ook extra-aandacht gevraagd voor de zogenaamde buitendiensten want deze staan verder af van de organisatie (cf subcultuur).
- Wisselwerking politiek-ambtenarij bewaken en beheersen, is een belangrijk aandachtspunt.
- De integratie bracht vele wijzigingen en nieuwe afspraken met zich mee: een veranderingstraject doorlopen vraagt aanpassing en tijd; communicatie blijft belangrijk met inbegrip van duiding waarom iets wijzigt of nieuwe afspraken in het leven worden geroepen.
- TROTSHEID en passie voor het werk van de ambtenaar opkrikken, vormt nog een belangrijke uitdaging.
- Waakzaamheid over het betrekken van iedereen in de organisatie. Zorgen voor verstaanbare taal, vertaalslag maken van het theoretische naar het praktische niveau door te werken met concrete voorbeelden toegepast op de dagdagelijkse leefwereld van de mensen op de werkvloer om betrokkenheid te verhogen
- Voer uit wat verkondigd wordt!

5. Wat zijn de belangrijkste huidige en toekomstige trends en evoluties, inclusief (nakende) gewijzigde regelgeving binnen het thema?

- Responsabilisering en vertrouwen geven (individueel en structureel); medewerkers bereiken meer voldoening wanneer je hen (meer) verantwoordelijkheid geeft
- Investeren in personeel, onder meer door vorming en opleiding; inzetten op vernieuwde functieomschrijvingen met duidelijke afbakening van taken (bij nieuwe aanwerving herschrijven en uniformiseren waar mogelijk binnen de organisatie).
- De veelheid aan nieuwe reglementeringen en wetgeving die door de diensten opgevolgd moeten worden, zorgen voor extra-druk.
- Het lokaal bestuur evolueert naar een meer bedrijfsmatige aanpak en cultuur.
- Ondervangen van de steeds toenemende digitalisering, vormt een uitdaging; zorgt bij sommige medewerkers voor extra-druk.
- "Aansturen" en de uitdagingen aanpassen aan de verschillende leeftijdsgroepen binnen de organisatie (generatiekloof). Sommige medewerkers dreigen de rol te lossen...
- DUURZAAMHEID als uitgangspunt bij het beleid, zowel intern als extern, wordt stilaan gemeengoed.

6. Wat zijn de kansen die deze trends en evoluties voor het thema bieden ?

- Samen werk maken van kernWAARDEN waarvoor de organisatie staat, thematisch laten doorsijpelen in de organisatie
- Ga voor TRANSPARANTIE doorheen uw organisatie: open en tijdige COMMUNICATIE is essentieel.
- Positieve blik op de toekomst promoten!
- Continueer de goede werkgroepen doorheen de organisatie: opvolging via "kwaliteits"groepen
- In functie van beheersbaarheid moet het projectmatig werken (methodiek) meer gepromoot worden
- Goed evenwicht tussen plannen en implementeren
- EIGENHEID van de subculturen onderschrijven
- Luisteren is belangrijk
- Vergrijzing en vervangingsbeleid (aanvullingen) doordacht aanpakken.
- Tijdig evalueren en bijsturen waar nodig.
- Openstaan voor feedback en voorstellen tot bijstellingen vanop de werkvloer.
- De SDG's (duurzaamheidsdoelstellingen) zijn nog onvoldoende gekend bij de medewerkers van het bestuur

7. Wat zijn de bedreigingen die deze trends en evoluties voor het thema met zich meebrengen ?

- Ga niet overreglementeren waarbij het uitrollen van de processen achterwege blijft.
- Bewaak de toekomst en de tevredenheid van uw medewerkers.
- Gelijkschakelen verloning tov privé - rekening houdend met de benchmark (woonzorgcentra, technische beroepen,...).
- Concurrentieel blijven tov de privé-markt.

8. Concrete voorstellen, ideeën en suggesties binnen het thema waarbij gevraagd wordt het onderscheid te maken tussen kerntaak (met inbegrip van wettelijk toegewezen opdrachten) en vrij beleid enerzijds; bijsturing 'oud' beleid versus 'nieuw' beleid anderzijds.

- Organisatiewaarden bepalen en als kapstok gebruiken om permanent organisatiebreed rond te werken.
- Waarden laagdrempelig integreren in de dagdagelijkse werking (bvb aanstekelijk positivisme) - tot op niveau van alle medewerkers uitrollen na vaststellen waarden
- Werkgroep continueren om cultuur levendig te houden binnen de organisatie (open cultuur versterken)
- Duidelijke link naar de tak HRM die ondersteunende werkpunten kan uitschrijven: onthaalbeleid, aanwervingen, functieomschrijvingen...
- Werkgroep continueren om open cultuur binnen de organisatie te versterken
- "Durf uw mening te delen !" Streven naar een open werkklimaat onder meer op basis van een uitgewerkt intern communicatieplan.
- Imago naar de buitenwereld opkrikken en met aandacht voor bevattelijkheid voor alle niveaus
- Wisselwerking/afspraken tussen politiek en ambtenarij optimaliseren in functie van een efficiënt dossierproces (input en beslissingstraject).
- Continue bevragen van gebruikers, bewoners, personeel...(participatie open houden) dat bijdraagt tot een open organisatiecultuur.
- De SDG's bewust hanteren bij de opmaak van het meerjarenplan en hier intern actief rond sensibiliseren zodat iedere medewerker hier bewust mee omgaat.

Organisatiestructuur

1. Geef kernachtig weer wat het thema voor Torhout betekent. Wat is er aanwezig ? Welk belang heeft het voor Torhout ?

Het integratieproces van stad en OCMW en de evolutie naar het geïntegreerde Lokaal Bestuur Torhout was reeds aanleiding tot een grondige oefening voor een nieuwe organisatiestructuur. De ondersteunende diensten werden geïntegreerd en in beperkte mate geclusterd. De extern-gerichte diensten werden meer geclusterd en kregen een eenduidige leiding. De lopende begeleidingsopdracht HRM kan een aanleiding zijn om op vlak van ondersteunende diensten verder bij te sturen.

De nieuwe integratiestructuur gaf ook aanleiding tot het opzetten van passende coördinatiestructuren i.f.v. informatie-uitwisseling en afstemming.

2. Hoe wordt het huidige beleid met betrekking tot het thema geëvalueerd ? Wat loopt goed en wat kan beter in Torhout ?

- Huidige cluster Mens wordt als vrij groot ervaren maar kent zijn meerwaarde in de kruisbestuiving van de diensten onderling, een kans die bij de opmaak van het integratieproces ook werd benoemd
- Toekomst van de autonome entiteiten? Wat wordt als goed ervaren en wat kan beter ? Wat is de impact van veranderingen in de omgeving ?
- Ambities zijn soms groot: het afstemmen van de ambities op de beschikbare middelen, zowel op vlak van personeel als financieel, is een aandachtspunt
- Een hedendaags personeelsbeleid dat inspeelt op de uitdagingen, is een must !
- Coördinatie MAT-CBS-medewerkers is toe aan een evaluatie en moet verder geoptimaliseerd worden; interne communicatie maakt hier deel van uit.

3. Wat zijn de sterktes binnen het lokaal bestuur die ervoor zorgen dat we in dit thema succesvol (kunnen) zijn ?

- Een klaar en duidelijk organogram met een heldere hiërarchie
- Goed uitgebouwde diensten waar verschillende expertises aanwezig zijn
- Uitstekende medewerkers met recent een belangrijke nieuwe instroom van jonge, frisse en enthousiaste krachten !

4. Wat zijn de zwaktes binnen het lokaal bestuur die in dit thema eventuele risico's met zich meebrengen ?

- De communicatie en coördinatie tussen CBS, MAT en diensthoofden: samenwerking tussen de diensten verder te optimaliseren (geen ivoren toren), maar ook organisatiebreed verder te ontplooiën.
- Durf initiatieven in vraag te stellen: wat is onze core business? Wat zijn de prioriteiten ? Wat doen we zelf en wat kan beter uitbesteed worden; heeft betrekking op werken op vlak van wegen, groen, facility, ICT,... maar ook voor evenementen
- Spreid initiatieven in de tijd: vaak worden te korte deadlines vooropgesteld om projecten tot uitvoering te brengen
- Hoge vergaderdruk (cfr werkgroepen allerhande): goede balans tussen vergaderen en het eigenlijke werk, evenwicht tussen coördinatie en operationele werk
- Projectwerking: specifieke methodiek is nog onvoldoende ingeburgerd; geen systematische aanpak tot op heden.
- Afhankelijkheid van beschikbaar personeel: plotse en/of onduidelijke duur van uitval van personeel leidt tot stress; vervanging niet altijd evident

5. Wat zijn de belangrijkste huidige en toekomstige trends en evoluties, inclusief (nakende) gewijzigde regelgeving binnen het thema?

- Bestuurlijke hervormingen na Vlaamse verkiezingen van mei 2019: na de integratie tussen stad en OCMW nu de (verplichte) fusie gemeenten ?
- Trend bij andere overheden om taken en opdrachten af te stoten naar de lokale besturen (cf. interne staatshervorming)
- Heel wat sectoren in volle evolutie; wat zijn de toekomstperspectieven (bibliotheken, cultuurcentra, BKO, poetsdiensten aan huis, WZC...) en hoe hier best op inspelen?
- Autonome entiteiten: vooral sector WZC in evolutie (verzelfstandiging, samenwerkingsverbanden,...)
- Verder op zoek gaan naar nieuwe intergemeentelijke samenwerkingsverbanden met een meerwaarde: Torhout is centraal gelegen en grenst aan 4 verschillende regio's met een eigen dynamiek.
- 'War on talent': retentie enerzijds en werving en selectie anderzijds vormen een belangrijke uitdaging!
- Compensatie van taken die van hogere overheden naar het Lokaal bestuur doorgeschoven worden

6. Wat zijn de kansen die deze trends en evoluties voor het thema bieden?

- Onduidelijkheid en onzekerheid omtrent autonome entiteiten, vooral WZC: iedereen kijkt wat de kat uit de boom; kan dit een versterking zijn? Wat is de keerzijde?
- Zorgen voor een wendbare organisatie, waarbij geschoven kan worden met expertise, competenties naargelang de intenties/ambities
- Invzetten op pro-actieve vervanging; ga hierbij uit van gemiddelde duur afwezigheid binnen diensten en organisatie - werk met vlinders waar mogelijk
- Verantwoordelijkheids/bevoegdheidsverdeling: responsabilisering binnen een duidelijk kader
- Samenwerking met andere partners, ook met lokale besturen biedt mogelijkheden om de slagkracht te verhogen

7. Wat zijn de bedreigingen die deze trends en evoluties voor het thema met zich meebrengen?

- Bij samenwerkingsverbanden zit Torhout soms in conflict met de regiovorming (Torhout ligt op kruispunt van 4 verschillende regio's wat bijdraagt tot een zekere complexiteit), waarbij de interacties met AZ Delta en scholengroep niet onbelangrijk zijn.
- Samenwerkingsverbanden vergen openheid en transparantie en duidelijke communicatieafspraken; opvolging zowel ambtelijk als bestuurlijk zijn noodzakelijk
- Eigen werk versus uitbesteden: uitbesteden vergt ook opvolging; breng dit in kaart, met mogelijke hogere financiële gevolgen en langere doorlooptijden in tijd. Werk met criteria en grenzen.

8. Concrete voorstellen, ideeën en suggesties binnen het thema waarbij gevraagd wordt het onderscheid te maken tussen kerntaak (met inbegrip van wettelijk toegewezen opdrachten) en vrij beleid enerzijds; bijsturing 'oud' beleid versus 'nieuw' beleid anderzijds.

- Werk samen met de grote partners in Torhout op periodieke basis om de regiovorming te volgen.
- Structureren in de veelheid van vergaderen, werkgroepen,...
- Projectwerking organisatiebreed uitbouwen
- Spreiding van initiatieven volgens de uitrol van het MJP en op basis van politieke keuzes; rekening houden met beschikbare middelen
- Kernopdrachten verwoorden; doordachte keuzes in geval van verzelfstandiging van entiteiten en/of het opnemen van een regierol
- Hedendaags personeelsbeleid dat alert inspeelt op wijzigingen in de omgeving; streven naar een wendbare organisatie
- Responsabilisering: concept zelfsturende teams introduceren waar mogelijk

Monitoring

1. Geef kernachtig weer wat het thema voor Torhout betekent. Wat is er aanwezig ? Welk belang heeft het voor Torhout ?

Korte omschrijving:

- Monitoring is het systematisch en continu verzamelen, analyseren en rapporteren van relevante data om de behaalde resultaten periodiek te toetsen aan de doelstellingen.
- Monitoring stelt de organisatie in staat om de realisatie van de doelstellingen op te volgen.
- De evaluatie van de monitoringgegevens kan leiden tot bijsturing van de acties.

2. Hoe wordt het huidige beleid met betrekking tot het thema geëvalueerd ? Wat loopt goed en wat kan beter in Torhout ?

Belangrijkste zaken/risico's die uit bevraging ikv organisatiebeheersing naar voor kwamen:

- De organisatie weet over welke rapporten ze wil beschikken om haar beleidsdoelstellingen te realiseren en haar dienstverlening te optimaliseren.
- De meetsystemen voor het opstellen van rapporten zijn op een correcte en kwaliteitsvolle wijze opgesteld.
- De organisatie evalueert regelmatig de kwaliteit en betrouwbaarheid van de meetinstrumenten en rapportagesystemen en stuurt bij waar nodig.

Wat loopt goed?

- De binnen het bestuur aanwezige overlegorganen en de bestuursorganen dienen aan te geven welke rapportering ze daarnaast nuttig en noodzakelijk vinden om de realisatie van de doelstellingen op te volgen.
- Kwartaalrapportering gebeurt.
- Opvolging werkopdrachten in 3P
- budgethouderschap

Wat kan beter?

- Overzichtelijke opvolging investeringen.
- Evaluatie/monitoring doelstellingen en acties.

3. Wat zijn de sterktes binnen het lokaal bestuur die ervoor zorgen dat we in dit thema succesvol (kunnen) zijn ?

- Grondige opmaak van de budgetwijziging, waarbij trends en evoluties besproken worden en de financiële gevolgen ervan in kaart gebracht worden.
- Kwartaalrapportering bij Stad.
- Twee audits van Audit Vlaanderen hebben gezorgd voor uitgewerkte processen en monitoring inzake overheidsopdrachten, budgethouderschap en budgetbeheer.
- OCMW: sociaal huis en financiële dienst hebben zelfde softwarepakket, en sedert 01.01.2019 ook bijkomende opvolgingsmodule voor terugvorderingen van het ministerie bij toekenning van steun.

4. Wat zijn de zwaktes binnen het lokaal bestuur die in dit thema eventuele risico's met zich meebrengen ?

- Vaak zijn de doelstellingen onvoldoende SMART geformuleerd wat een effectieve opvolging en evaluatie bemoeilijkt;
- Werk -en tijdsdruk waardoor monitoring of evaluatie onvoldoende gebeurt.
- Onvoldoende bepaald wat het bestuur, MAT, dienst willen gemonitord zien.

5. Wat zijn de belangrijkste huidige en toekomstige trends en evoluties, inclusief (nakende) gewijzigde regelgeving binnen het thema ?

- Decreet lokaal bestuur en BBC met verplichte rapporteringen.

6. Wat zijn de kansen die deze trends en evoluties voor het thema bieden ?

- Nieuw meerjarenplan in BBC 2020
- Voor het eerst als 1 geïntegreerde organisatie
- Decreet lokaal bestuur geeft meer autonomie aan de lokale besturen om zelf zaken uit te werken via het kader organisatiebeheersing.

7. Wat zijn de bedreigingen die deze trends en evoluties voor het thema met zich meebrengen ?

- Sterk stijgende sociale dienstverlening wat de opvolging van de diverse terugvorderingen op het ministerie en de opvolging daarvan ook sterk doet toenemen.
- Steeds meer verschillende subsidies met verschillende opvolgings-en rapporteringsverplichtingen.

8. Concrete voorstellen, ideeën en suggesties binnen het thema waarbij gevraagd wordt het onderscheid te maken tussen kerntaak (met inbegrip van wettelijk toegewezen opdrachten) en vrij beleid enerzijds; bijsturing 'oud' beleid versus 'nieuw' beleid anderzijds.

- Werken met goed doordachte SMART-geformuleerde doelstellingen en acties in nieuw meerjarenplan, met aanduiding verantwoordelijke en concrete timing.
- Na invoering Decreet Lokaal Bestuur en in aanloop naar BBC 2020 een overzicht opmaken van de wettelijk verplichte rapporteringen.
- Driemaandelijks monitoring en rapportering van de acties en doelstellingen uit het meerjarenplan aan CBS en MAT.
- Opvolgen van bepaalde kengetallen om trends en evoluties objectief te kunnen vaststellen.
- Heel sterke link met thema 'doelstellingenmanagement', goede monitoring is slechts mogelijk en zinvol met goed gekozen en uitgewerkte doelstellingen en acties.
- Opmaak jaaroverzicht per maand met verplichte rapporteringen, terugkerende beslissingen en deadlines, dat maandelijks kort overlopen wordt.

Belanghebbendenmanagement

1. Geef kernachtig weer wat het thema voor Torhout betekent. Wat is er aanwezig ? Welk belang heeft het voor Torhout ?

Korte omschrijving:

Dit thema behandelt het proces waarbij de belangen van de diverse (externe) belanghebbenden mee worden afgewogen in de strategieontwikkeling en -implementatie.

Het afleggen van verantwoording, participatie, transparantie en evaluatie zijn sleutelbegrippen voor een degelijk belanghebbendenmanagement.

Het Lokaal Bestuur Torhout is sterk begaan met wat er leeft bij de burger en wil de burger inspraak geven bij het te voeren beleid.

2. Hoe wordt het huidige beleid met betrekking tot het thema geëvalueerd ? Wat loopt goed en wat kan beter in Torhout ?

Belangrijkste zaken/risico's die uit bevraging ikv organisatiebeheersing naar voor kwamen:

- De organisatie kent haar belanghebbenden en hun verwachtingen
- De organisatie zet in op een goede samenwerking met andere besturen
- De organisatie houdt rekening met signalen van klanten voor de organisatie van haar dienstverlening
- De organisatie evalueert regelmatig de manier waarop ze met haar belanghebbenden omgaat en stuurt waar nodig bij.

3. Wat zijn de sterktes binnen het lokaal bestuur die ervoor zorgen dat we in dit thema succesvol (kunnen) zijn ?

- Sterke traditie participatie via lokale adviesraden.
- Het besef is aanwezig dat het belangrijk is om met belanghebbenden rekening te houden en dat daar nog heel wat zaken kunnen voor gebeuren.
- Stads-kernvernieuwing heel veel aandacht besteed aan participatie en overleg, met een succesvol traject als gevolg.
- Aanstelling communicatie-ambtenaar in 2017.
- Uitrol website en productencatalogus in 2018.
- In 2017 toetreding tot de Woonwinkel en Jogi (regionaal sociaal verhuurkantoor)
- In 2017 traject opgestart voor gemeenschappelijk vrijwilligersbeleid
- 'Torhout Handelt' succesvol samenwerkingsverband opgestart met de lokale handelaars.
- Regionaal overleg met woonzorgcentra
- Klachtmeldingen en opvolging via 3P voor bepaalde diensten.
- In 2018 werd een overzicht gemaakt met alle samenwerkingsverbanden en overeenkomsten en de daaruit voortvloeiende rechten en verplichtingen.

4. Wat zijn de zwaktes binnen het lokaal bestuur die in dit thema eventuele risico's met zich meebrengen ?

- Weinig traditie in samenwerkingsverbanden met andere gemeenten, waardoor historisch vaak al een aantal verbanden gesmeed zijn waar Torhout buiten valt.
- Sectorgebonden bevragingen kunnen misschien beter op elkaar afgestemd worden
- Weinig gestructureerde klantenbevragingen.
- Gebrek aan globale visie op vlak van (burger)participatie.
- Soms te weinig aandacht voor terugkoppeling naar de burger/klant van wat effectief met zijn participatie gedaan is en wat het resultaat ervan is.

5. Wat zijn de belangrijkste huidige en toekomstige trends en evoluties, inclusief (nakende) gewijzigde regelgeving binnen het thema ?

- Steeds meer samenwerkingsverbanden omwille schaalgrootte, expertise, subsidiëring, regelgeving,...
- Burger wordt steeds meer geïnformeerd en mondiger.
- Digitale communicatie wordt steeds belangrijker.
- Decreet lokaal bestuur legt verplichtingen op het vlak van (burger)participatie.

6. Wat zijn de kansen die deze trends en evoluties voor het thema bieden ?

- Inspelen op de wil van de burger om meer betrokken te zijn bij het beleid
- Feedback krijgen over uit te voeren plannen en het gevoerde beleid
- Het ganse project/traject van stadskernvernieuwing is een mooie opportuniteit om de participatie van de burger te verhogen
- Van bij aanvang van projecten aandacht hebben voor belanghebbenden.

7. Wat zijn de bedreigingen die deze trends en evoluties voor het thema met zich meebrengen ?

- Opletten voor een te eenzijdige of te beperkte vorm van inspraak/participatie.

8. Concrete voorstellen, ideeën en suggesties binnen het thema waarbij gevraagd wordt het onderscheid te maken tussen kerntaak (met inbegrip van wettelijk toegewezen opdrachten) en vrij beleid enerzijds; bijsturing 'oud' beleid versus 'nieuw' beleid anderzijds.

- Bij opmaak omgevingsanalyse en meerjarenplan sterk inzetten op burgerparticipatie.
- Ook tussentijds bij de uitvoering van het meerjarenplan een vorm van feedback via burgerparticipatie voorzien.
- Sterke visie, met duidelijke doelstellingen en acties doorheen legislatuur.
- Creatief inzetten van gepaste participatie-methodiek naargelang onderwerp en thema.

Doelstellingen en procesmanagement

1. Geef kernachtig weer wat het thema voor Torhout betekent. Wat is er aanwezig ? Welk belang heeft het voor Torhout ?

Korte omschrijving:

- Dit thema behandelt de sturingsinstrumenten, die de organisatie gebruikt om richting en inhoud te geven aan de werking.
- De werking moet immers zo worden georganiseerd dat ze maximaal bijdraagt tot het bereiken van de beleidsdoelstellingen.
- Tegelijk moet er voor gezorgd worden dat het bestuur over de nodige informatie beschikt om deze doelstellingen op te volgen en bij te sturen.

Specifiek voor Lokaal Bestuur Torhout:

- Na de integratie is het Lokaal Bestuur Torhout eigenlijk een relatief 'nieuwe' organisatie met een uitgebreide en erg diverse dienstverlening.
- Om de dienstverlening op een effectieve en efficiënte manier te verstrekken is het vereist dat op een gestructureerde manier wordt omgegaan met doelstellingen en processen.

Wat is er aanwezig:

- De huidige meerjarenplannen van stad en OCMW zijn sterk verschillend.
- Stad: twee prioritaire doelstellingen gecombineerd met verschillende doelstellingen in het overige beleid.
- OCMW: beperkt aantal prioritaire doelstellingen met slechts aan één doelstelling een -specifiek budget gekoppeld.
- Bij de integratie is gestart met een aantal (sleutel)processen in kaart te brengen en op elkaar af te stemmen.

2. Hoe wordt het huidige beleid met betrekking tot het thema geëvalueerd ? Wat loopt goed en wat kan beter in Torhout ?

Belangrijkste zaken/risico's die uit bevraging ikv organisatiebeheersing naar voor kwamen:

- De organisatie heeft het beleidsplanningsproces volledig doorlopen en duidelijke coherente beleidsdoelstellingen geformuleerd.
- Het is voor elke dienst/afdeling/medewerker duidelijk aan welke beleidsdoelstellingen hij/zij een bijdrage moet leveren om het meerjarenplan te realiseren.
- De organisatie beheert haar sleutelprocessen.

Wat loopt goed?

- Aanstelling in 2017 van communicatie-ambtenaar om interne en externe communicatie te stroomlijnen.
- Basis structuur voor een goede werking en communicatie werd gelegd met de nieuwe organisatiestructuur in 2017 met vastgelegde overlegorganen (o.a. MAT, briefing, diensthoofdenoverleg, coördinatieteam WZC, financiële commissie).

Wat kan beter?

- Stad: opvolging van de vaak divers geformuleerde doelstellingen wordt als problematisch ervaren. (zie ook Monitoring).
- De beleidsdoelstellingen zijn voor de medewerkers niet altijd duidelijk.
- Driemaandelijks kwartaalrapportering aan CBS en MAT werd opgestart, maar dient verder uitgewerkt en verfijnd te worden.

3. Wat zijn de sterktes binnen het lokaal bestuur die ervoor zorgen dat we in dit thema succesvol (kunnen) zijn ?

- Het nieuw organogram en de diverse overlegorganen
- Budgethouderschap dat zorgt voor verantwoordelijkheid en betrokkenheid bij de doelstellingen, ook het financiële aspect ervan.
- Integratie die als katalysator zorgt voor het op elkaar afstemmen van processen.
- Reeds twee audits door Audit Vlaanderen uitgevoerd, waarbij rekening werd gehouden met de aanbevelingstabellen en de verbetervoorstellen daarin geformuleerd.
- Grondige uitwerking van de aanpak rond overheidsopdrachten en budgethouderschap.
- Voor ondersteunende diensten vaak twee verschillende manieren van aanpak en werken, mogelijkheid om zaken in vraag te stellen en tot de best mogelijke manier van werken te komen.

- 4. Wat zijn de zwaktes binnen het lokaal bestuur die in dit thema eventuele risico's met zich meebrengen ?**
- Veelheid aan procedures en processen.
 - Tijdsdruk n.a.v. integratie en opgestarte projecten maakt het moeilijk om tijd vrij te maken om processen en procedures uit te werken.
 - Geen uniforme aanpak van procesbeschrijving/uitwerking
 - Uitstroom van personeel die op gang komt, waardoor potentieel veel kennis en ervaring verloren kan gaan.
 - Bij langdurige ziektes kan het gebrek aan uitgeschreven actuele processen en procedures voor problemen zorgen. Gebrek aan back-up.
 - Doelstellingen en acties vaak onvoldoende SMART-geformuleerd, waardoor evaluatie van het gewenste effect of resultaat moeilijk is.
 - Verschillen in processen zijn vaak inherent aan het type dienstverlening, niet alles kan uniform gemaakt worden.
- 5. Wat zijn de belangrijkste huidige en toekomstige trends en evoluties, inclusief (nakende) gewijzigde regelgeving binnen het thema ?**
- Steeds wijzigende en complexere wetgeving (Decreet Lokaal Bestuur, BBC, fiscaliteit,...)
 - Digitalisering.
 - Uitbreidende dienstverlening.
 - Regionalisering en overdracht van bevoegdheden tussen hogere overheden, met telkens andere werkwijze.
- 9. Wat zijn de kansen die deze trends en evoluties voor het thema bieden ?**
- Verdere integratie en digitalisering maken het mogelijk om procedures en processen opnieuw uit te denken en uit te werken.
 - Instroom van nieuwe medewerkers zorgt voor een 'frisse' kijk op de bestaande werking en processen.
 - Nieuw meerjarenplan is een kans om gepast in te spelen op bepaalde zwaktes.
- 10. Wat zijn de bedreigingen die deze trends en evoluties voor het thema met zich meebrengen ?**
- De voortdurende wijzigingen en complexer wordende wetgeving maken het moeilijk om procedures en processen up-te-daten en uit te werken.
 - Digitalisering heeft impact op processen o.a. midoffice, e-loketten overheid, multi-kanaalstrategie dienstverlening, GIS, 3P, Unibel, Recreatix,...
- 11. Concrete voorstellen, ideeën en suggesties binnen het thema waarbij gevraagd wordt het onderscheid te maken tussen kerntaak (met inbegrip van wettelijk toegewezen opdrachten) en vrij beleid enerzijds; bijsturing 'oud' beleid versus 'nieuw' beleid anderzijds.**

Verbetervoorstellen uit risico-analyse organisatiebeheersing:

- Coherente meerjarenplanning op basis van SMART-doelstellingen²
- Globaal en overzichtelijk opvolgingssysteem van de acties in het meerjarenplan. (zie ook thema Monitoring).

Andere verbetervoorstellen:

- Continue aandacht hebben voor communicatie en betrokkenheid medewerkers, ook bottom-up en rekening houden met feedback hieromtrent.
- Uniforme methodiek vastleggen om processen en procedures uit te werken bvb. LEAN of een andere methodiek.

² SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden

TOTAALOVERZICHT BELEIDSDOELSTELLIGNEN, ACTIEPLANNEN EN ACTIES (+ RAMINGEN)

Overzicht acties

Beleidsdoelst.	Actieplan	Actie	O/U	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TORHOUT ONDERNEEMT									
Beleid 1-1 Torhout onderneemt door een duidelijke ruimtelijke visie uit te zetten voor een kwalitatief en divers winkelbeleid.	Actieplan 1-1-1 Opmaak plan "Bedrijvige stad Torhout" met o.m. horeca- en retailplan	Actie 1-1-1 Opmaak plan "Bedrijvige stad Torhout" met o.m. horeca- en retailplan	U	€ 20.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Beleid 1-2 Torhout onderneemt door de landbouw te ondersteunen	Actieplan 1-2-1 Regierol in ondersteuning landbouw bij erosie en watercaptatie	Actie 1-2-1 Regierol in ondersteuning landbouw bij erosie en watercaptatie	U	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000
	Actieplan 1-2-2 Vrijwaren van de open ruimte	Actie 1-2-2 Vrijwaren van de open ruimte	U						
Beleid 1-3 Torhout onderneemt door een aantrekkelijke en dynamische stadskern uit te bouwen	Actieplan 1-3-1 Uitbouw van een winkelgericht parkeerbeleid met duidelijke stadssignalisatie	Actie 1-3-1 Uitbouw van een winkelgericht parkeerbeleid met duidelijke stadssignalisatie	U	€ 50.000	€ 50.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 1-3-2 Infrastructuurwerken als compensatie voor parkeerbeleid	Actie 1-3-2 Infrastructuurwerken als compensatie voor parkeerbeleid	U	€ 50.000	€ 150.000	€ 50.000	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 1-3-3 Uitwerken horecaplan met uniform terrassenbeleid	Actie 1-3-3 Uitwerken horecaplan met uniform terrassenbeleid	U	€ 0	€ 100.000	€ 100.000	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 1-3-4 Maximale ondersteuning handelaars bij openbare werken i.k.v. stadskern- vernieuwing - evenementen organiseren bij afwerking van een fase	Actie 1-3-4 Maximale ondersteuning handelaars bij openbare werken i.k.v. stadskern- vernieuwing - evenementen organiseren bij afwerking van een fase	U	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000

Beleidsdoelstelling	Actieplan	Actie	O/U	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TORHOUT ONDERNEEMT									
Beleid 1-4 Torhout onderneemt door lokale ondernemers te versterken met vernieuwende maatregelen	Actieplan 1-4-1 Optimalisatie werking en ondersteuning vzw Torhout Handelt! - stimuleren samenwerking met scholen, instellingen en bedrijven	Actie 1-4-1 Optimalisatie werking en ondersteuning vzw Torhout Handelt! - stimuleren samenwerking met scholen, instellingen en bedrijven	U	€ 53.000	€ 54.060	€ 55.141	€ 56.244	€ 57.369	€ 58.516
	Actieplan 1-4-2 Vernieuwend premiebeleid voor starters, vernieuwers, overnames, buurtwinkels, etc...	Actie 1-4-2 Vernieuwend premiebeleid voor starters, vernieuwers, overnames, buurtwinkels, etc...	U	€ 70.000	€ 70.000	€ 70.000	€ 70.000	€ 70.000	€ 70.000
TORHOUT LEERT EN ONTSPANT									
Beleid 2-1 Torhout leert en ontspant door de uitbouw van een doordacht, kwaliteitsvol en vernieuwend vrijetijdsaanbod voor alle doelgroepen.	Actieplan 2-1-1 Verbouwing Cc	Actie 2-1-1 Verbouwing Cc	U	€ 175.000	€ 588.833	€ 125.000	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 2-1-2 Masterplan sportstadion (sportstadion, oud zwembad, brandweerkazerne, podiumkunstenhuis,...)	Actie 2-1-2 Masterplan sportstadion (sportstadion, oud zwembad, brandweerkazerne, podiumkunstenhuis,...)	U	€ 0	€ 0	€ 50.000	€ 0	€ 450.000	€ 500.000
	Actieplan 2-1-3 Verbeteringswerken De Mast (herinrichten artiestenruimte, geluids-en brandwerende deuren, automatische deuren inkom)	Actie 2-1-3 Verbeteringswerken De Mast (herinrichten artiestenruimte, geluids-en brandwerende deuren, automatische deuren inkom)	U	€ 60.000	€ 30.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 2-1-4 Bib: plaatsen zonnewering en opfrissingswerken	Actie 2-1-4 Bib: plaatsen zonnewering en opfrissingswerken	U	€ 50.000	€ 50.000	€ 0	€ 50.000	€ 0	€ 0
	Actieplan 2-1-5 Vernieuwen skatepark met betonnen toestellen	Actie 2-1-5 Vernieuwen skatepark met betonnen toestellen	U	€ 80.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

Beleidsdoelstelling	Actieplan	Actie	O/U	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TORHOUT LEERT EN ONTSPANT									
Beleid 2-1 Torhout leert en ontspant door de uitbouw van een doordacht, kwaliteitsvol en vernieuwend vrijetijdsaanbod voor alle doelgroepen.	Actieplan 2-1-6 Masterplan de Warande en Sperregem en realisatie speelplein de Warande	Actie 2-1-6 Masterplan de Warande en Sperregem en realisatie speelplein de Warande	U	€ 30.000	€ 0	€ 500.000	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 2-1-7 Vernieuwen speelplein kinderboerderij	Actie 2-1-7 Vernieuwen speelplein kinderboerderij	U	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 70.000	€ 0
	Actieplan 2-1-8 Vernieuwen dakbeboording zwembad	Actie 2-1-8 Vernieuwen dakbeboording zwembad	U	€ 30.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 2-1-9 Conformeren laagspannings-installatie zwembad	Actie 2-1-9 Conformeren laagspannings-installatie zwembad	U	€ 100.00	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 2-1-10 Vervanging staantribune en bouwen extra kleedkamers Velodroom	Actie 2-1-10 Vervanging staantribune en bouwen extra kleedkamers Velodroom	U	€ 200.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 2-1-11 Stimuleren van kunst in openbare ruimte - uitbreiding street art	Actie 2-1-11 Stimuleren van kunst in openbare ruimte - uitbreiding street art	U	€ 0	€ 25.000	€ 25.000	€ 0	€ 25.000	€ 0
	Actieplan 2-1-12 Ondersteuning verenigingen (jeugd, sport, cultuur...) in de uitbouw van hun werking	Actie 2-1-12 Ondersteuning verenigingen (jeugd, sport, cultuur...) in de uitbouw van hun werking	U	€ 267.336	€ 267.336	€ 267.336	€ 267.336	€ 267.336	€ 267.336
	Actieplan 2-1-13 Gezondheid en bewegen: o.a. creëren van city run (actie Sport Vlaanderen),...	Actie 2-1-13 Gezondheid en bewegen: o.a. creëren van city run (actie Sport Vlaanderen),...	U	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
	Actieplan 2-1-14 Aanleg Beachvolleybalveld	Actie 2-1-14 Aanleg Beachvolleybalveld	U	€ 10.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

Beleidsdoelstelling	Actieplan	Actie	O/U	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TORHOUT LEERT EN ONTSPANT									
Beleid 2-1 Torhout leert en ontspant door de uitbouw van een doordacht, kwaliteitsvol en vernieuwend vrijetijdsaanbod voor alle doelgroepen.	Actieplan 2-1-15 Opstart projecten met kunstenaars (artist in residence, ...)	Actie 2-1-15 Opstart projecten met kunstenaars (artist in residence, ...)	U	€ 5.000	€ 0	€ 5.000	€ 0	€ 5.000	€ 0
	Actieplan 2-1-16 Gemeenschapsvormende projecten	Actie 2-1-16 Gemeenschapsvormende projecten	U	€ 34.000	€ 34.000	€ 34.000	€ 34.000	€ 34.000	€ 34.000
	Actieplan 2-1-17 Activiteiten 25 jaar Cc	Actie 2-1-17 Activiteiten 25 jaar Cc	U	€ 20.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 2-1-18 Campagne stadskern-vernieuwing	Actie 2-1-18 Campagne stadskernvernieuwing	U	€ 5.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000
	Actieplan 2-1-19 Projecten over jeugdcultuur, repetitie en diversiteit	Actie 2-1-19 Projecten over jeugdcultuur, repetitie en diversiteit	U	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
	Actieplan 2-1-20 Goed werkende vrijetijds-diensten	Actie 2-1-20 Goed werkende vrijetijdsdiensten	U						
Beleid 2-2 Torhout leert en ontspant door samen te werken met alle regionale partners om het vrijetijdsaanbod in de regio sterker en diverser te maken	Actieplan 2-2-1 Betere onderlinge samenwerking en afstemming tussen netwerken als Ginter, Raakvlak, IGOS (intergemeentelijk overleg voor sport), Zwembad, ...	Actie 2-2-1 Betere onderlinge samenwerking en afstemming tussen netwerken als Ginter, Raakvlak, IGOS (intergemeentelijk overleg voor sport), Zwembad, ...	U						
Beleid 2-3 Torhout leert en ontspant door met en door de scholen het onderwijs in de stad te versterken	Actieplan 2-3-1 Aankoop instrumenten kunstacademie	Actie 2-3-1 Aankoop instrumenten kunstacademie	U	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
	Actieplan 2-3-2 Verdere uitbouw samenwerking m.b.t. gebruik infrastructuur	Actie 2-3-2 Verdere uitbouw samenwerking m.b.t. gebruik infrastructuur	U	€ 15.000	€ 15.200	€ 15.404	€ 15.612	€ 15.824	€ 16.040

Beleidsdoelstelling	Actieplan	Actie	O/U	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TORHOUT LEERT EN ONTSPANT									
Beleid 2-3 Torhout leert en ontspant door met en door de scholen het onderwijs in de stad te versterken	Actieplan 2-3-3 Ondersteuning Techniekacademie, junior-Techniekacademie en CoderDojo	Actie 2-3-3 Ondersteuning Techniekacademie, junior-Techniekacademie en CoderDojo	U	€ 4.300	€ 4.300	€ 4.300	€ 4.300	€ 4.300	€ 4.300
	Actieplan 2-3-4 Een goede werkende kunstacademie	Actie 2-3-4 Een goede werkende kunstacademie	U						
Beleid 2-4 Torhout leert en ontspant door het toerisme in de stad verder op de kaart te zetten	Actieplan 2-4-1 Kasteel van Wijnendale: storytelling	Actie 2-4-1 Kasteel van Wijnendale: storytelling	U	€ 30.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 2-4-2 Herprofilering Museum Torhouts Aardewerk: beheer, aankoopbeleid, ontwikkeling workshops, keramiekcentrum. Project keramieken straatnamen en huisnr's/proefproject	Actie 2-4-2 Herprofilering Museum Torhouts Aardewerk: beheer, aankoopbeleid, ontwikkeling workshops, keramiekcentrum. Project keramieken straatnamen en huisnr's/proefproject	U	€ 0	€ 8.000	€ 0	€ 8.000	€ 0	€ 8.000
	Actieplan 2-4-3 Toegankelijkheidsscreening musea	Actie 2-4-3 Toegankelijkheids-screening musea	U	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 2-4-4 Organisatie verbeeldende activiteiten m.b.t. erfgoed	Actie 2-4-4 Organisatie verbeeldende activiteiten m.b.t. erfgoed	U	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000

Beleidsdoelstelling	Actieplan	Actie	O/U	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TORHOUT ZORGT									
Beleid 3-1 Torhout zorgt door kwetsbare burgers wegwijs te maken in de vele kansen die ze krijgen om deel te nemen aan het vrijetijdsaanbod.	Actieplan 3-1-1 Ontwikkeling UiT-pas	Actie 3-1-1 Ontwikkeling UiT-pas	U	€ 35.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
Beleid 3-2 Torhout zorgt door een aangenaam woonklimaat uit te bouwen dat voor iedereen kwalitatief, aangepast en betaalbaar is	Actieplan 3-2-1 Uitbreiding Kwaliteitscontroles (+ energiecoach) Woonwinkel	Actie 3-2-1 Uitbreiding Kwaliteitscontroles (+ energiecoach) Woonwinkel	U	€ 55.000	€ 55.800	€ 55.700	€ 57.500	€ 58.300	€ 59.200
Beleid 3-3 Torhout zorgt door een toegankelijke en kwalitatieve dienstverlening te bieden aan kansarmen en hen verder te wapenen	Actieplan 3-3-1 Opzetten systeem Brugfiguren als link tussen Sociaal Huis en scholen	Actie 3-3-1 Opzetten systeem Brugfiguren als link tussen Sociaal Huis en scholen	U	€ 35.950	€ 84.704	€ 104.408	€ 106.366	€ 108.364	€ 110.400
	Actieplan 3-3-2 Start initiatief Mobiele sociale kruidenier (als alternatief voor de huidige voedselbankwerking)	Actie 3-3-2 Start initiatief Mobiele sociale kruidenier (als alternatief voor de huidige voedselbankwerking)	U	€ 35.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
	Actieplan 3-3-3 Verdere uitbouw tewerkstellingstrajecten met focus op privésector en begeleiding moeilijk toeleidbaren (o.a. via ESF project Loca) TWE 1	Actie 3-3-3 Verdere uitbouw tewerkstellingstrajecten met focus op privésector en begeleiding moeilijk toeleidbaren (o.a. via ESF project Loca) TWE 1	U	€ 163.870	€ 166.689	€ 169.564	€ 172.497	€ 175.488	€ 178.539
	Actieplan 3-3-4 Compensatievergoeding tijdelijke werkervaring TWE 2	Actie 3-3-4 Compensatievergoeding tijdelijke werkervaring TWE 2	U	€ 458.078	€ 467.240	€ 476.585	€ 486.116	€ 495.839	€ 505.756

Beleidsdoelstelling	Actieplan	Actie	O/U	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TORHOUT ZORGT									
Beleid 3-3 Torhout zorgt door een toegankelijke en kwalitatieve dienstverlening te bieden aan kansarmen en hen verder te wapenen	Actieplan 3-3-5 Oprichting Welzijnsraad met als doel het informeren van welzijnspartners en het oppikken van signalen	Actie 3-3-5 Oprichting Welzijnsraad met als doel het informeren van welzijnspartners en het oppikken van signalen	U	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500
	Actieplan 3-3-6 Inzetten op psychologische ondersteuning jongeren via Jeugdwelzijnsplatform	Actie 3-3-6 Inzetten op psychologische ondersteuning jongeren via Jeugdwelzijnsplatform	U	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
	Actieplan 3-3-7 Een goed werkend Sociaal Huis	Actie 3-3-7 Een goed werkend Sociaal Huis	U						
Beleid 3-4 Torhout zorgt door toegankelijke en betaalbare zorg te bieden op maat van de wijzigende doelgroep	Actieplan 3-4-1 Bouwen van buitenschoolse kinderopvang	Actie 3-4-1 Bouwen van buitenschoolse kinderopvang	U	€ 50.000	€ 1.400.000	€ 1.400.000	€ 50.000	€ 0	€ 0
	Actieplan 3-4-2 Bouwen overdekte fietsenstalling woonzorgcentrum	Actie 3-4-2 Bouwen overdekte fietsenstalling woonzorgcentrum	U	€ 75.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 3-4-3 Modernisering vleugel Champagne Woonzorgcentrum	Actie 3-4-3 Modernisering vleugel Champagne Woonzorgcentrum	U	€ 50.000	€ 0	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 0
	Actieplan 3-4-4 Ontwikkeling van een actief gezondheidsbeleid met o.a. opzetten van preventiecampagnes rond tabak, alcohol,...	Actie 3-4-4 Ontwikkeling van een actief gezondheidsbeleid met o.a. opzetten van preventiecampagnes rond tabak, alcohol,...	U	€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500
	Actieplan 3-4-5 LOGO: aanstellen intergemeentelijke preventieambtenaar	Actie 3-4-5 LOGO: aanstellen intergemeentelijke preventieambtenaar	U	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000

Beleidsdoelstelling	Actieplan	Actie	O/U	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TORHOUT ZORGT									
Beleid 3-4 Torhout zorgt door toegankelijke en betaalbare zorg te bieden op maat van de wijzigende doelgroep	Actieplan 3-4-6 Een goed werkend Woonzorgcentrum	Actie 3-4-6 Een goed werkend Woonzorgcentrum	U						
	Actieplan 3-4-7 Een goed werkende kinderopvang	Actie 3-4-7 Een goed werkende kinderopvang	U						
Beleid 3-5 Torhout zorgt door in te zetten op sociale verbondenheid	Actieplan 3-5-1 Ontmoetingscentrum verder uitbouwen	Actie 3-5-1 Ontmoetingscentrum verder uitbouwen	U	€ 7.000	€ 7.140	€ 7.283	€ 7.428	€ 7.577	€ 7.729
TORHOUT BEWEEGT VEILIG									
Beleid 4-1 Torhout beweegt veilig door vult voor het STOP-principe te gaan: eerst Stappen, dan Trappen, Openbaar Vervoer en Personenwagens.	Actieplan 4-1-1 Realisatie Fietssnelweg Spoor 3 Tinnenburgstraat- Schavelarestreet	Actie 4-1-1 Realisatie Fietssnelweg Spoor 3 Tinnenburgstraat- Schavelarestreet	U	€ 2.450.000	€ 1.722.880	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 4-1-2 Realisatie Fietssnelweg Spoor 3 Schavelare - Snelpestraat	Actie 4-1-2 Realisatie Fietssnelweg Spoor 3 Schavelare - Snelpestraat	U	€ 20.000	€ 20.000	€ 270.000	€ 250.000	€ 0	€ 0
	Actieplan 4-1-3 Realisatie Fietssnelweg Spoor 3 Papebrugstraat- Pottebezemstraat	Actie 4-1-3 Realisatie Fietssnelweg Spoor 3 Papebrugstraat- Pottebezemstraat	U	€ 0	€ 0	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 0
	Actieplan 4-1-4 Realisatie Fietspad Rozeveldstraat	Actie 4-1-4 Realisatie Fietspad Rozeveldstraat	U	€ 1.125.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 4-1-5 Realisatie Fietspad Kortemarkstraat	Actie 4-1-5 Realisatie Fietspad Kortemarkstraat	U	€ 250.000	€ 1.030.000	€ 200.000	€ 30.000	€ 0	€ 0
	Actieplan 4-1-6 Uitrol groene gordel en acties fietsplan (incl. bewegwijzering)	Actie 4-1-6 Uitrol groene gordel en acties fietsplan (incl. bewegwijzering)	U	€ 45.000	€ 40.000	€ 45.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000

Beleidsdoelstelling	Actieplan	Actie	O/U	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TORHOUT BEWEEGT VEILIG									
Beleid 4-1 Torhout beweegt veilig door voluit voor het STOP-principe te gaan: eerst Stappen, dan Trappen, Openbaar Vervoer en Personenwagens.	Actieplan 4-1-7 Kwaliteitsvol ontwerpen: deelname in externe projecten en nieuwe dossiers	Actie 4-1-7 Kwaliteitsvol ontwerpen: deelname in externe projecten en nieuwe dossiers	U	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000
	Actieplan 4-1-8 Herinrichting kruispunt Oude Gentweg met de Aartrijkestraat (fietsers)	Actie 4-1-8 Herinrichting kruispunt Oude Gentweg met de Aartrijkestraat (fietsers)	U	€ 0	€ 0	€ 0	€ 120.000	€ 0	€ 0
	Actieplan 4-1-9 Herinrichting kruispunt Industrielaan met Aartrijkestraat (doorstroom)	Actie 4-1-9 Herinrichting kruispunt Industrielaan met Aartrijkestraat (doorstroom)	U	€ 0	€ 0	€ 40.000	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 4-1-10 Fietsaccommodatie voorzien op strategische plaatsen (fietsstallingen, fietsgereedschap,...)	Actie 4-1-10 Fietsaccommodatie voorzien op strategische plaatsen (fietsstallingen, fietsgereedschap,...)	U	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
	Actieplan 4-1-11 Fietskluizen voorzien	Actie 4-1-11 Fietskluizen voorzien	U	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 25.000
	Actieplan 4-1-12 Mobiele fietsstallingen plaatsen	Actie 4-1-12 Mobiele fietsstallingen plaatsen	U	€ 20.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 4-1-13 Parkeeraccommodatie school Goede Herder (deelname)	Actie 4-1-13 Parkeeraccommodatie school Goede Herder (deelname)	U	€ 20.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 4-1-14 Parkeeraccommodatie sportveld Wijnendale	Actie 4-1-14 Parkeeraccommodatie sportveld Wijnendale	U	€ 100.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

Beleidsdoelstelling	Actieplan	Actie	O/U	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TORHOUT BEWEEGT VEILIG									
Beleid 4-2 Torhout beweegt veilig door te zorgen voor een eigentijdse, nette en veilige weginfrastructuur	Actieplan 4-2-1 Stadskernvernieuwing: Marktpllein, Zwanestraat, Hofstraat, Zuidstraat, Rijselstraat en Kortemarkstraat, met deel Gitsstraat (ereloon + uitvoering)	Actieplan 4-2-1 Stadskernvernieuwing: Marktpllein, Zwanestraat, Hofstraat, Zuidstraat, Rijselstraat en Kortemarkstraat, met deel Gitsstraat (ereloon + uitvoering)	U	€ 750.000	€ 2.000.000	€ 1.900.000	€ 1.250.000	€ 0	€ 0
	Actieplan 4-2-2 De opmaak van een Lichtplan en hedendaagse netwerken	Actie 4-2-2 De opmaak van een Lichtplan en hedendaagse netwerken	U	€ 100.000	€ 250.000	€ 150.000	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 4-2-3 Vernieuwing (Ondergronds) netwerk elektriciteit, muziek, kerstverlichting en data	Actie 4-2-3 Vernieuwing (Ondergronds) netwerk elektriciteit, muziek, kerstverlichting en data	U	€ 50.000	€ 150.000	€ 50.000	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 4-2-4 Archeologisch onderzoek	Actie 4-2-4 Archeologisch onderzoek	U	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 4-2-5 Optimaliseren van weginfrastructuur (voetpaden, rijweg, landelijke wegen...) - structureel onderhoud	Actieplan 4-2-5 Optimaliseren van weginfrastructuur (voetpaden, rijweg, landelijke wegen...) - structureel onderhoud	U	€ 500.000	€ 500.000	€ 500.000	€ 500.000	€ 500.000	€ 500.000
	Actieplan 4-2-6 Heraanleg Noordlaan en landschapspark	Actie 4-2-6 Heraanleg Noordlaan en landschapspark	U	€ 935.000	€ 325.580	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 4-2-7 Herinrichting parking en fietstalling Viaductstraat + voorplein + verfraaiing Stationsstraat (incl. Mobipunt)	Actie 4-2-7 Herinrichting parking en fietstalling Viaductstraat + voorplein + verfraaiing Stationsstraat (incl. Mobipunt)	U	€ 0	€ 105.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

Beleidsdoelstelling	Actieplan	Actie	O/U	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TORHOUT BEWEEGT VEILIG									
Beleid 4-2 Torhout beweegt veilig door te zorgen voor een eigentijdse, nette en veilige weginfrastructuur	Actieplan 4-2-8 Ondergronds brengen van nutsleidingen in projecten bebouwde kom	Actie 4-2-8 Ondergronds brengen van nutsleidingen in projecten bebouwde kom	U	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000
	Actieplan 4-2-9 Riolering Driekoningenstraat	Actie 4-2-9 Riolering Driekoningenstraat	U	€ 0	€ 20.000	€ 515.000	€ 500.000	€ 0	€ 0
	Actieplan 4-2-10 Riolering Parkstraat/Bollestraat	Actie 4-2-10 Riolering Parkstraat/Bollestraat	U	€ 350.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 4-2-11 Riolering Zomerstraat/Landstraat	Actie 4-2-11 Riolering Zomerstraat/Landstraat	U	€ 0	€ 8.000	€ 75.000	€ 100.000	€ 0	€ 0
	Actieplan 4-2-12 Opmaak en uitrol Masterplan Wijndendale (dorpskern + schoolomgeving) en riolering	Actie 4-2-12 Opmaak en uitrol Masterplan Wijndendale (dorpskern + schoolomgeving) en riolering	U	€ 0	€ 30.000	€ 30.000	€ 0	€ 200.000	€ 200.000
	Actieplan 4-2-13 Opmaak Masterplan Driekoningen en Zeeweg	Actie 4-2-13 Opmaak Masterplan Driekoningen en Zeeweg	U	€ 0	€ 0	€ 15.000	€ 15.000	€ 0	€ 0
	Actieplan 4-2-14 Een goed werkende dienst ruimte	Actie 4-2-14 Een goed werkende dienst ruimte	U						
Beleid 4-3 Torhout beweegt veilig door iedereen zich veilig te laten voelen	Actieplan 4-3-1 Verder inzetten op verkeersveiligheid: beveiligen schoolomgevingen, uitwerken actieplan SAVE-charter en snelheidsbewaking	Actie 4-3-1 Verder inzetten op verkeersveiligheid: beveiligen schoolomgevingen, uitwerken actieplan SAVE-charter en snelheidsbewaking	U	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000

Beleidsdoelstelling	Actieplan	Actie	O/U	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TORHOUT BEWEEGT VEILIG									
Beleid 4-4 Torhout beweegt veilig door te vernieuwen op vlak van ruimtelijke ordening	Actieplan 4-4-1 Masterplan Vrijetijdshuis: visie oud stadhuis ontwikkelen	Actie 4-4-1 Masterplan Vrijetijdshuis: visie oud stadhuis ontwikkelen	U	€ 0	€ 30.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 4-4-2 Aankoop van strategische gronden en innames voor projecten	Actie 4-4-2 Aankoop van strategische gronden en innames voor projecten	U	€ 2.625.000	€ 500.000	€ 500.000	€ 500.000	€ 0	€ 0
	Actieplan 4-4-3 Algemene ruimtelijke planning en opmaak masterplannen voor strategische sites (Site Pollet, 's Gravenwinkel, Koer Van Thuyne,...)	Actie 4-4-3 Algemene ruimtelijke planning en opmaak masterplannen voor strategische sites (Site Pollet, 's Gravenwinkel, Koer Van Thuyne,...)	U	€ 60.000	€ 60.000	€ 60.000	€ 60.000	€ 60.000	€ 50.000
	Actieplan 4-4-4 Bouwmeesterscan uitvoeren	Actie 4-4-4 Bouwmeesterscan uitvoeren	U	€ 30.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 4-4-5 Installeren van een panel van deskundigen die aandacht hebben voor architectuur en het vernieuwend karakter ervan (kwaliteitskamer)	Actie 4-4-5 Installeren van een panel van deskundigen die aandacht hebben voor architectuur en het vernieuwend karakter ervan (kwaliteitskamer)	U	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
	Actieplan 4-4-6 Uitwerken reglement en toekennen gevelrenovatiepremies	Actie 4-4-6 Uitwerken reglement en toekennen gevelrenovatiepremies	U	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000

Beleidsdoelstelling	Actieplan	Actie	O/U	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TORHOUT GROENT									
Beleid 5-1 Torhout groent door de uitbouw en verbinding van groene longen in de stad.	Actieplan 5-1-1 Aanleg park De Brouckere - fase 1	Actie 5-1-1 Aanleg park De Brouckere - fase 1	U	€ 12.000	€ 217.300	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 5-1-2 Aanleg Puttuin	Actie 5-1-2 Aanleg Puttuin		€ 0	€ 0	€ 246.430	€ 12.230	€ 0	€ 0
	Actieplan 5-1-3 Verbinding park de Brouckere met park d'Aussy - fase 2	Actie 5-1-3 Verbinding park de Brouckere met park d'Aussy - fase 2	U	€ 0	€ 0	€ 0	€ 100.000	€ 0	€ 0
	Actieplan 5-1-4 Aanleg leestuin Ravenhof	Actie 5-1-4 Aanleg leestuin Ravenhof	U	€ 103.500	€ 6.700	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 5-1-5 Uitwerking beheersplan oud kerkhof	Actie 5-1-5 Uitwerking beheersplan oud kerkhof	U	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
	Actieplan 5-1-6 Renovatie Aula De Warande	Actie 5-1-6 Renovatie Aula De Warande	U	€ 0	€ 0	€ 30.000	€ 0	€ 0	€ 0
Beleid 5-2 Torhout groent door burgers actief te laten meedenken over en -werken aan over duurzaamheid	Actieplan 5-2-1 Sensibiliseringsacties omtrent duurzaamheid	Actie 5-2-1 Sensibiliseringsacties omtrent duurzaamheid	U						
Beleid 5-3 Torhout groent door slimme technologieën in te zetten in de publieke ruimte	Actieplan 5-3-1 Ontwikkelen innovaties via smart cities: slim afvalbeheer, digitale infoborden, sensibilisering en detectie fietsend schoolverkeer,...	Actie 5-3-1 Ontwikkelen innovaties via smart cities: slim afvalbeheer, digitale infoborden, sensibilisering en detectie fietsend schoolverkeer,...	U	€ 0	€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500	€ 0
Beleid 5-4 Torhout groent door zich te wapenen tegen de klimaatverandering	Actieplan 5-4-1 Puntoplossingen vanuit erosiebeheersplan	Actie 5-4-1 Puntoplossingen vanuit erosiebeheersplan	U	€ 35.000	€ 98.000	€ 35.000	€ 35.000	€ 15.000	€ 15.000
	Actieplan 5-4-2 Droogtebekken Parkstraat	Actie 5-4-2 Droogtebekken Parkstraat	U	€ 0	€ 120.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 5-4-3 Droogtebekken Landstraat	Actie 5-4-3 Droogtebekken Landstraat	U	€ 0	€ 0	€ 0	€ 100.000	€ 0	€ 0

Beleidsdoelstelling	Actieplan	Actie	O/U	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TORHOUT GROENT									
Beleid 5-5 Torhout groent door minder energie te verbruiken	Actieplan 5-5-1 Energie-audit patrimonium (conditiemeting)	Actie 5-5-1 Energie-audit patrimonium (conditiemeting)	U	€ 50.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 5-5-2 Uitrollen maatregelen van de energie-audit (duurzaamheid gebouwen)	Actie 5-5-2 Uitrollen maatregelen van de energie-audit (duurzaamheid gebouwen)	U	€ 300.000	€ 200.000	€ 100.000	€ 200.000	€ 100.000	€ 100.000
	Actieplan 5-5-3 Duurzame investeringen gebouwen OCMW	Actie 5-5-3 Duurzame investeringen gebouwen OCMW	U	€ 100.000	€ 0	€ 100.000	€ 0	€ 100.000	€ 0
	Actieplan 5-5-4 Duurzaamheid cultureel centrum	Actieplan 5-5-4 Duurzaamheid cultureel centrum	U	€ 200.000	€ 400.000	€ 600.000	€ 0	€ 0	€ 0
Beleid 5-6 Torhout groent door haar uitstoot (afval, water, bodem, lucht) te verminderen	Actieplan 5-6-1 Huren herbruikbare bekens voor evenementen	Actie 5-6-1 Huren herbruikbare bekens voor evenementen	U	€ 7.000	€ 7.000	€ 7.000	€ 7.000	€ 7.000	€ 7.000
Beleid 5-7 Torhout groent door minder grondstoffen te verbruiken	Actieplan 5-7-1 Maximale opvang en gebruik van hemelwater bij bouw- of verbouwprojecten	Actie 5-7-1 Maximale opvang en gebruik van hemelwater bij bouw- of verbouwprojecten	U						
Beleid 5-8 Torhout groent door zich duurzaam te verplaatsen	Actieplan 5-8-1 Diverse acties duurzame mobiliteit (vervoer op maat, deelwagens, mobipunten, haltes verfraaien,...)	Actie 5-8-1 Diverse acties duurzame mobiliteit (vervoer op maat, deelwagens, mobipunten, haltes verfraaien,...)	U	€ 32.000	€ 32.000	€ 32.000	€ 32.000	€ 32.000	€ 32.000

Beleidsdoelstelling	Actieplan	Actie	O/U	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TORHOUT DENKT MEE, COMMUNICEERT EN WERKT EFFICIËNT									
Beleid 6-1 Torhout denkt mee, communiceert en werkt efficiënt door zelf optimaal te communiceren	Actieplan 6-1-1 Het opzetten van een interne centrale informatiedatabank (inclusief opleiding voor personeel)	Actie 6-1-1 Het opzetten van een interne centrale informatiedatabank (inclusief opleiding voor personeel)	U	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000
Beleid 6-2 Torhout denkt mee, communiceert en werkt efficiënt door haar burgers trots te maken op hun stad	Actieplan 6-2-1 Opzetten Imagocampagne na stadskernvernieuwing	Actie 6-2-1 Opzetten Imagocampagne na stadskernvernieuwing	U	€ 13.400	€ 3.400	€ 3.468	€ 16.000	€ 16.000	€ 16.000
	Actieplan 6-2-2 Trots Op Torhout uitwerken - citymarketing	Actie 6-2-2 Trots Op Torhout uitwerken - citymarketing	U	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
	Actieplan 6-2-3 Acties die burgers, verenigingen, personeel, bezoekers, handelaars, ondernemingen tot ambassadeurs van onze stad maken	Actie 6-2-3 Acties die burgers, verenigingen, personeel, bezoekers, handelaars, ondernemingen tot ambassadeurs van onze stad maken	U	€ 0	€ 0	€ 0	€ 10.000	€ 0	€ 0
	Actieplan 6-2-4 Torhout Awards	Actie 6-2-4 Torhout Awards	U	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000
Beleid 6-3 Torhout denkt mee, communiceert en werkt efficiënt door burgers actief te betrekken	Actieplan 6-3-1 Communicatie en participatie in kader van stadskernvernieuwing	Actie 6-3-1 Communicatie en participatie in kader van stadskernvernieuwing	U	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000
Beleid 6-4 Torhout denkt mee door de communicatie, werking en dienstverlening verder te digitaliseren en te verbeteren	Actieplan 6-4-1 Implementatie Mid-office (Centraal contactenbeheer, postregistratie, klachtenbeheer, ...)	Actie 6-4-1 Implementatie Mid-office (Centraal contactenbeheer, postregistratie, klachtenbeheer, ...)	U	€ 55.000	€ 55.000	€ 55.000	€ 55.000	€ 55.000	€ 55.000
	Actieplan 6-4-2 Uitbouwen van online verhuur van lokalen met inbegrip van toegangscontrole gebouwen (sleutelplan)	Actie 6-4-2 Uitbouwen van online verhuur van lokalen met inbegrip van toegangscontrole gebouwen (sleutelplan)	U	€ 50.000	€25.000	€ 25.000	€ 0	€ 0	€ 0

Beleidsdoelstelling	Actieplan	Actie	O/U	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TORHOUT DENKT MEE, COMMUNICEERT EN WERKT EFFICIËNT									
Beleid 6-4 Torhout denkt mee door de communicatie, werking en dienstverlening verder te digitaliseren en te verbeteren	Actieplan 6-4-3 Een goed werkende dienst burgerzaken	Actie 6-4-3 Een goed werkende dienst burgerzaken	U						
Beleid 6-5 Torhout denkt mee, communiceert en werkt efficiënt door bewust en actief te werken rond Informatieveiligheid	Actieplan 6-5-1 Up-to-date houden, correct toepassen en sensibiliseren van onze medewerkers en burgers rond het belang van informatieveiligheid	Actie 6-5-1 Up-to-date houden, correct toepassen en sensibiliseren van onze medewerkers en burgers rond het belang van informatieveiligheid	U	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
Beleid 6-6 Torhout denkt mee, communiceert en werkt efficiënt door alle stedelijke personeelsleden maximale kansen te geven en ze de waarden van de organisatie te laten uitdragen	Actieplan 6-6-1 Uitrollen globaal preventieplan en psychosociaal actieplan	Actie 6-6-1 Uitrollen globaal preventieplan en psychosociaal actieplan	U	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500
Beleid 6-7 Torhout denkt mee, communiceert en werkt efficiënt door alle mogelijke actoren te betrekken bij de realisatie van (boven)lokale projecten	Actieplan 6-7-1 Periodiek gestructureerd overleg organiseren met de grote lokale partners (onderwijs, ziekenhuis, Tordale, bedrijven, hulpdiensten..)	Actie 6-7-1 Periodiek gestructureerd overleg organiseren met de grote lokale partners (onderwijs, ziekenhuis, Tordale, bedrijven, hulpdiensten..)	U						
	Actieplan 6-7-2 Inzetten op zinvolle intergemeentelijke samenwerking (bvb. intergemeentelijk gis-ambtenaar)	Actie 6-7-2 Inzetten op zinvolle intergemeentelijke samenwerking (bvb. intergemeentelijk gis-ambtenaar)	U	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000

Beleidsdoelstelling	Actieplan	Actie	O/U	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TORHOUT DENKT MEE, COMMUNICEERT EN WERKT EFFICIËNT									
Beleid 6-8 Torhout denkt mee, communiceert en werkt efficiënt door de vooruitgang van de stedelijke projecten en processen continu op te volgen	Actieplan 6-8-1 Digitalisering van de HRM- processen	Actie 6-8-1 Digitalisering van de HRM- processen	U	€ 0	€ 15.000	€ 15.000	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 6-8-2 Driemaandelijke monitoring en budgetcontroles	Actieplan 6-8-2 Driemaandelijke monitoring en budgetcontroles	U						
	Actieplan 6-8-3 Goed werkende ondersteunende diensten	Actieplan 6-8-3 Goed werkende ondersteunende diensten	U						
Beleid 6-9 Torhout denkt mee, communiceert en werkt efficiënt door een gezond en duurzaam financieel beleid te voeren	Actieplan 6-9-1 De personenbelasting en de onroerende voorheffing worden niet verhoogd	Actieplan 6-9-1 De personenbelasting en de onroerende voorheffing worden niet verhoogd	U						
	Actieplan 6-9-2 Uitvoeren van een ambitieus investeringsprogramma met aandacht voor de financiële gezondheid op de lange termijn	Actieplan 6-9-2 Uitvoeren van een ambitieus investeringsprogramma met aandacht voor de financiële gezondheid op de lange termijn	U						
	Actieplan 6-9-3 Strikt opvolgen en beheersen van de werkingskosten	Actieplan 6-9-3 Strikt opvolgen en beheersen van de werkingskosten	U						

Beleidsdoelstelling	Actieplan	Actie	O/U	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TORHOUT WIJKT EN BUURT									
Beleid 7-1 Torhout wijkt en buurt door burgers mee vorm te laten geven aan hun buurt.	Actieplan 7-1-1 Herinrichten van parken en tuinen met mogelijkheden voor ontmoeting (BBQ, strandzetels, tuinset, straatmeubilair, moestuin...)	Actie 7-1-1 Herinrichten van parken en tuinen met mogelijkheden voor ontmoeting (BBQ, strandzetels, tuinset, straatmeubilair, moestuin...)	U	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
	Actieplan 7-1-2 Vernieuwen wijkspelplointjes	Actie 7-1-2 Vernieuwen wijkspelplointjes	U	€ 120.000	€ 45.000	€ 45.000	€ 45.000	€ 45.000	€ 10.000
	Actieplan 7-1-3 Ontwikkelen van speel-en beweegvriendelijke zones en fitpunten op de wijken en groenprojecten via burgerparticipatie	Actie 7-1-3 Ontwikkelen van speel-en beweegvriendelijke zones en fitpunten op de wijken en groenprojecten via burgerparticipatie	U	€ 45.000	€ 45.000	€ 45.000	€ 45.000	€ 45.000	€ 45.000
	Actieplan 7-1-4 Bouwfonds: ondersteuning lokale ontmoetingscentra	Actie 7-1-4 Bouwfonds: ondersteuning lokale ontmoetingscentra	U	€ 0	€ 50.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000
	Actieplan 7-1-5 Opmaak reglement en toekennen van wijkbudgetten	Actie 7-1-5 Opmaak reglement en toekennen van wijkbudgetten	U	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500
	Actieplan 7-1-6 Inzetten op buurtwerking en burengevoel versterken	Actie 7-1-6 Inzetten op buurtwerking en burengevoel versterken	U						
	Actieplan 7-1-7 Huidig project cultuurinjecties op de wijken uitbreiden naar lokale verenigingen die samen werken aan het sportaanbod, jeugd, bib, ...	Actie 7-1-7 Huidig project cultuurinjecties op de wijken uitbreiden naar lokale verenigingen die samen werken aan het sportaanbod, jeugd, bib, ...	U						

Beleidsdoelstelling	Actieplan	Actie	O/U	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TORHOUT VERNIEUWT									
Beleid 8-1 Torhout vernieuwt door innovatieve economische maatregelen te nemen/vernieuwend na te denken over ruimtelijke ordening/mensen op een vernieuwende manier met elkaar te verbinden/vernieuwend te denken aan de toekomst.	Actieplan 8-1-1 Uitbouw boerenmarkt en stimuleren gebruik van artisanale streekproducten	Actie 8-1-1 Uitbouw boerenmarkt en stimuleren gebruik van artisanale streekproducten	U						
	Actieplan 8-1-2 Nieuwe initiatieven in kader van evenementen	Actie 8-1-2 Nieuwe initiatieven in kader van evenementen	U	€ 12.000	€ 12.000	€ 12.000	€ 12.000	€ 12.000	€ 12.000
	Actieplan 8-1-3 Strategie rond verdichting uitwerken	Actie 8-1-3 Strategie rond verdichting uitwerken	U						
	Actieplan 8-1-4 Interessante sites bekijken als mogelijk antwoord op bepaalde infrastructuurnoden: gebouw FOD financiën, site Thor, kerkinfrastructuur, parochiezalen, allerlei loodsen maar ook open groene ruimtes ...	Actie 8-1-4 Interessante sites bekijken als mogelijk antwoord op bepaalde infrastructuurnoden: gebouw FOD financiën, site Thor, kerkinfrastructuur, parochiezalen, allerlei loodsen maar ook open groene ruimtes ...	U						
	Actieplan 8-1-5 Invoeren voordelige huurtarieven voor jeugdsport	Actie 8-1-5 Invoeren voordelige huurtarieven voor jeugdsport	U						
	Actieplan 8-1-6 Omvormen van de openbare verlichting naar (slimme) Ledverlichting in samenwerking met Fluvius(met financiering in mindering van dividenden)	Actie 8-1-6 Omvormen van de openbare verlichting naar (slimme) Ledverlichting in samenwerking met Fluvius(met financiering in mindering van dividenden)	U						
	Actieplan 8-1-7 Interne expertise verhogen rond de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen	Actie 8-1-7 Interne expertise verhogen rond de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen	U						

Beleid 8-1 Torhout vernieuwt door innovatieve economische maatregelen te nemen/vernieuwend na te denken over ruimtelijke ordening/mensen op een vernieuwende manier met elkaar te verbinden/vernieuwend te denken aan de toekomst.	Actieplan 8-1-8 Snelheidsinformatieborden op zonne-energie	Actie 8-1-8 Snelheidsinformatieborden op zonne-energie	U						
	Actieplan 8-1-9 Vervangen verlichting op de sportterreinen door slimme led-verlichting	Actie 8-1-9 Vervangen verlichting op de sportterreinen door slimme led-verlichting	U	€ 0	€ 50.000	€ 50.000	€ 0	€ 0	€ 0
	Actieplan 8-1-10 Uitwerken van een Mobipunten-kaart om daar de infrastructuur en Ruimtelijke Ordening op aan te passen	Actie 8-1-10 Uitwerken van een Mobipunten-kaart om daar de infrastructuur en Ruimtelijke Ordening op aan te passen	U						

TOEGESTANE WERKINGS- EN INVESTERINGSSUBSIDIES

Toegestane werkings- en investeringssubsidies

Werkingsubsidies

Beleidsitem	Algemene rekening	Gesubsidieerde	2020	2021	2022	2023	2024	2025
016000	6493000	Ontwikkelingshulp: subsidies verenigingen	13.825	13.825	13.825	13.825	13.825	13.825
016000	6493000	Ontwikkelingshulp: Projecten	6.315	6.315	6.315	6.315	6.315	6.315
016000	6493000	Ontwikkelingshulp: Trosso kerstmarkt	2.255	2.255	2.255	2.255	2.255	2.255
016000	6493000	Ontwikkelingshulp: Noodhulp	3.355	3.355	3.355	3.355	3.355	3.355
016000	6493000	Ontwikkelingshulp: 11-11-11	2.706	2.706	2.706	2.706	2.706	2.706
016000	6493000	Fair Trade trekkersgroep	500	500	500	500	500	500
016000	6493000	Lente in november	0	1163	0	1163	0	1163
031000	6491100	Premies afkoppeling riolering	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
031900	6491100	Onderhoud waterwegen	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
032900	6491100	zuiveringsinstallatie afvalwater	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
032900	6493000	Beheersovereenkomsten	500	500	500	500	500	500
032900	6493000	Houtlandse milieugroep	559	559	559	559	559	559
032900	6493000	Compostmeesters	559	559	559	559	559	559
032900	6493000	Vogelopvangcentrum Bulskampveld	224	224	224	224	224	224
032900	6493000	De Volkstuin	560	560	560	560	560	560
032900	6493000	Landschapsbedrijfsplannen	1.213	1.213	1.213	1.213	1.213	1.213
032900	6493000	Klimaatwijken	388	388	388	388	388	388
032900	6493000	Milieuraad	559	559	559	559	559	559
034000	6491100	kleine lijnvormige landschapselementen	1.164	1.164	1.164	1.164	1.164	1.164
034000	6491100	Snoeien en kappen knotwilgen	6.063	6.063	6.063	6.063	6.063	6.063
040000	6494200	Dotatie politiezone De Kouter	2.039.869	2.101.586	2.163.301	2.228.265	2.293.229	2.361.442
041000	6494250	Dotatie aan de brandweerzone	896.103	935.476	976.065	1.017.935	1.061.058	1.082.279
041000	6493000	Vereniging vrijwillige brandweerlieden	2.887	2.887	2.887	2.887	2.887	2.887
041000	6493000	Jeugdbrandweer	271	271	271	271	271	271
042000	6493000	Medische Dringende hulpverlening (Mug-heli)	2.666	2.666	2.666	2.666	2.666	2.666
049000	6491100	Premie inbraakpreventie	4.850	4.850	4.850	4.850	4.850	4.850
049000	6493000	Buurtinformatienetwerk	970	970	970	970	970	970
050000	6492000	Uitbouw Torhout Handelt	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
050000	6493000	Comité woensdagmarkt	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
053000	6491100	Verharden toegangswegen	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250
053000	6491100	Bodemerossiebestrijding	750	750	750	750	750	750

Beleidsitem	Algemene rekening	Gesubsidieerde	2020	2021	2022	2023	2024	2025
053000	6491100	uitbreiden elektriciteit	500	500	500	500	500	500
053000	6491100	subsidie waterzuivering	250	250	250	250	250	250
053000	6491100	Eigen watervoorziening	250	250	250	250	250	250
053000	6493000	Paardenkwekersbond West-Vlaanderen	970	970	970	970	970	970
053000	6493000	Landbouwraad	451	451	451	451	451	451
053000	6493000	Prijskamp landbouwcommissie	226	226	226	226	226	226
059000	6493000	Jaycees Houtland	97	97	97	97	97	97
059000	6493000	Burgemeestersoverleg: subsidie RESOC	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
062900	6491100	Bouw- en renovatiepremies	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
062900	6491100	Gevelrenovatie	10.000	10.000	10.000	15.000	15.000	15.000
070000	6493000	Torhouts mostaardmuseum	677	677	677	677	677	677
070000	6493000	Vrienden Museum Torhouts Aardewerk	2.255	2.255	2.255	2.255	2.255	2.255
070100	6493000	Culturele verenigingen: puntenstelsel	63.405	63.405	63.405	63.405	63.405	63.405
070100	6493000	Culturele raad	895	895	895	895	895	895
070100	6493000	Cultuurprijs	1.119	1.119	1.119	1.119	1.119	1.119
070100	6493000	Projectsubsidiering	2.255	2.255	2.255	2.255	2.255	2.255
070900	6499999	Bouwfonds lokale ontmoetingscentra	0	50.000	100.000	100.000	100.000	100.000
070900	6499999	Wijkbudgetten	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
071000	6493000	Winkelcentra - Torhout handelt	2.644	2.644	2.644	2.644	2.644	2.644
071000	6493000	Feestcomité Krommenhaak	243	243	243	243	243	243
071000	6493000	De Goede Herder Kermis	226	226	226	226	226	226
071000	6493000	Missiegroep Wijnendale	226	226	226	226	226	226
071000	6493000	Wijkkermis Rozeveld	226	226	226	226	226	226
071000	6493000	Wijkkermis Driekoningen	226	226	226	226	226	226
071000	6493000	Don Bosco kermis	243	243	243	243	243	243
071000	6493000	Kadans	2.706	2.706	2.706	2.706	2.706	2.706
071000	6493000	Kermiscomité Sint-Henricus	226	226	226	226	226	226
071000	6493000	Feestcomité	2.255	2.255	2.255	2.255	2.255	2.255
071000	6493000	UNIZO Wijnendale: eindejaar actie	451	451	451	451	451	451
071000	6493000	UNIZO Torhout: eindejaar actie	677	677	677	677	677	677
071000	6493000	NSB Wapenstilstand	271	271	271	271	271	271
071000	6493000	Land of Love	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
071000	6493000	Organisatie Koers Kermiswoensdag	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
071000	6493000	WK BBQ	40.000	0	0	0	0	0
071000	6493000	Oldtimer kastelentocht	564	564	564	564	564	564
071900	6493000	Vrije Vinkeniers	45	45	45	45	45	45

Beleidsitem	Algemene rekening	Gesubsidieerde	2020	2021	2022	2023	2024	2025
071900	6493000	Ceres	45	45	45	45	45	45
071900	6493000	De veldvink	45	45	45	45	45	45
071900	6493000	Klein maar dapper	336	336	336	336	336	336
071900	6493000	Torhoutse duif	45	45	45	45	45	45
071900	6493000	Duivenclub gans alleen	45	45	45	45	45	45
071900	6493000	Reigerzangers	45	45	45	45	45	45
071900	6493000	Kanaria	45	45	45	45	45	45
071900	6493000	Kaartersclub Kosto vrienden	23	23	23	23	23	23
071900	6493000	Kaartersclub Centrum	23	23	23	23	23	23
071900	6493000	Magic kaarters	45	45	45	45	45	45
071900	6493000	Biljartclub 't Oske	68	68	68	68	68	68
071900	6493000	Biljartclub Gouden Osse	68	68	68	68	68	68
071900	6493000	Majors for Peace	291	291	291	291	291	291
074000	6493000	Sportverenigingen en -comités	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
074000	6493000	Sportverenigingen met jeugdwerking	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
074000	6493000	Sport extra subsidies nog te verdelen	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
074000	6493000	Sportverenigingen: extra subsidie	4.117	4.117	4.117	4.117	4.117	4.117
074000	6493000	Sportverenigingen: Impulssubsidie Bloso	15.200	15.200	15.200	15.200	15.200	15.200
074000	6493000	Werkingsubsidie stedelijke sportraad	1.804	1.804	1.804	1.804	1.804	1.804
074000	6493000	VZW De Nacht	18.475	18.475	18.475	18.475	18.475	18.475
075000	6490000	Techniekacademie en Coderdojo	4.300	4.300	4.300	4.300	4.300	4.300
075000	6493000	Jeugdverenigingen: puntenstelsel	12.021	12.021	12.021	12.021	12.021	12.021
075000	6493000	Jeugdraad	1.766	1.766	1.766	1.766	1.766	1.766
075000	6493000	Jeugd: Kampvervoer	2.706	2.706	2.706	2.706	2.706	2.706
075000	6493000	Jeugd: Vorming monitoren	2.706	2.706	2.706	2.706	2.706	2.706
075000	6493000	Jeugd: Kamptoelagen	10.825	10.825	10.825	10.825	10.825	10.825
075000	6493000	Jeugdhuis Troubadour	6.740	6.740	6.740	6.740	6.740	6.740
075000	6493000	Jeugd: Energietoelagen	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210
075000	6493000	Jeugd: Bouw- en onderhoudsfonds	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500
075000	6493000	Jeugd: Culturele manifestaties	2.706	2.706	2.706	2.706	2.706	2.706
075000	6493000	Jeugd: Intergemeentelijke kampen	180	180	180	180	180	180
075000	6493000	Jeugd: Veiligheid jeugdlokalen	2.706	2.706	2.706	2.706	2.706	2.706
075001	6493000	Plattelandsklassen	224	224	224	224	224	224
079001	6494300	Kerkfabriek Sint-Pieters	106.350	86.667	86.009	88.486	89.417	88.802
079002	6494300	Kerkfabriek Don Bosco	21.733	22.765	22.999	23.239	23.486	23.738
079003	6494300	Kerkfabriek Sint-Jozef Wijnendale	52.154	52.258	53.039	53.832	54.667	55.514

Beleidsitem	Algemene rekening	Gesubsidieerde	2020	2021	2022	2023	2024	2025
079004	6494300	Kerkfabriek Sint-Henricus	37.607	27.813	28.124	28.423	28.726	29.025
079005	6494300	Kerkfabriek Sint-Jozef Arbeider	7.525	8.220	8.407	10.517	9.056	8.967
079006	6494300	Kerkfabriek Godelieve	2.760	442	496	496	551	551
088900	6493000	Katrol	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940
088900	6493000	Time-Out	7.217	7.217	7.217	7.217	7.217	7.217
090000	6941000	OCMW Werkingstoelage	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
090900	6493000	VZW Keerpunt - Kompas	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
090900	6493000	UIT-pas	35.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
091100	6491100	Premie thuisverzorging gehandicapten	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
091100	6491100	Premie gehandicapten verlofkamp	224	224	224	224	224	224
091100	6491100	Premie vervoer gehandicapten	224	224	224	224	224	224
091100	6491100	Toelage nierdialyse patiënten	224	224	224	224	224	224
091100	6493000	VL fed. Gehandicapten	302	302	302	302	302	302
091100	6493000	Nat. Veren. der invaliden v/h leger-NVIL	112	112	112	112	112	112
091100	6493000	Tordale	1.454	1.454	1.454	1.454	1.454	1.454
091100	6493000	Raad voor gehandicapten	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
091100	6493000	KNVBOI	56	56	56	56	56	56
091900	6493000	Ziekenzorg Centrum	336	336	336	336	336	336
091900	6493000	Ziekenzorg Don Bosco	112	112	112	112	112	112
091900	6493000	Ziekenzorg Wijnendale	112	112	112	112	112	112
091900	6493000	SKAT	226	226	226	226	226	226
091900	6493000	Fonds Palliatieve thuiszorg Torhout	224	224	224	224	224	224
094300	6493000	Tele-onthaal	112	112	112	112	112	112
094300	6493000	Teledienst	2.236	2.236	2.236	2.236	2.236	2.236
094400	6493000	Home Groot Hersberge	2.236	2.236	2.236	2.236	2.236	2.236
094500	6491100	Nieuwe initiatieven kinderopvang	9.300	9.300	9.300	9.300	9.300	9.300
094500	6491100	Toelage peutersuizen: reglement	6.510	6.510	6.510	6.510	6.510	6.510
094900	6491100	Voorhuwelijkssparen	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
094900	6493000	Gezinsraad	677	677	677	677	677	677
095900	6493000	Bejaardenraad	336	336	336	336	336	336
095900	6493000	Bonden gepensioneerden	10.167	10.167	10.167	10.167	10.167	10.167
095900	6491100	Toelage Mantelzorg	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
095900	6491100	Overleden oud-strijders	485	485	485	485	485	485
098500	6493000	Rood Kruis	190	190	190	190	190	190
098500	6493000	Vlaams Kruis	190	190	190	190	190	190

Investeringsubsidies

Beleidsitem	Algemene rekening	Gesubsidieerde	2020	2021	2022	2023	2024	2025
079000	664000	Kerkfabriek Sint-Pieters	50.000	50.000	50.000	50.000	0	0

SAMENSTELLING BELEIDSDOMEINEN

Samenstelling beleidsdomeinen

Beleidsdomeinen en hun afkorting

Code	Omschrijving
ALGFIN	Algemene financiering
BESTUUR	Bestuur
RUIMTE	Ruimte
VRIJE TIJD	Vrije Tijd
WELZIJN	Welzijn

Overzicht beleidsvelden per beleidsdomein

ALGFIN - Algemene financiering	
Beleidsveld	Omschrijving
0010	Algemene overdrachten tussen de verschillende bestuurlijke niveaus
0020	Fiscale aangelegenheden
0030	Financiële aangelegenheden
0040	Transacties in verband met de openbare schuld
0050	Patrimonium zonder maatschappelijk doel
0090	Overige algemene financiering

BESTUUR - Bestuur	
Beleidsveld	Omschrijving
0100	Politieke organen
0101	Officieel ceremonieel
0110	Secretariaat
0111	Fiscale en financiële diensten
0112	Personeelsdienst en vorming
0113	Archief
0115	Welzijn op het werk
0119	Overige algemene diensten
0130	Administratieve dienstverlening
0190	Overig algemeen bestuur
0400	Politiediensten
0410	Brandweer
0420	Dienst 100
0490	Overige elementen van openbare orde en veiligheid
0790	Erediensten

RUIIMTE - Ruimte	
Beleidsveld	Omschrijving
0200	Wegen
0210	Openbaar vervoer
0220	Parkeren
0300	Ophalen en verwerken van huishoudelijk afval
0309	Overig afval- en materialenbeheer
0310	Beheer van regen- en afvalwater
0319	Overig waterbeheer
0329	Overige vermindering van milieuverontreiniging
0340	Aankoop, inrichting en beheer van natuur, groen en bos
0341	Erosiebestrijding
0500	Handel en middenstand
0530	Land-, tuin- & bosbouw
0590	Overige economische zaken
0600	Ruimtelijke planning
0610	Gebiedsontwikkeling
0629	Overig woonbeleid
0630	Watervoorziening
0640	Elektriciteitsvoorziening
0650	Gasvoorziening
0660	Communicatievoorzieningen
0670	Straatverlichting
0680	Groene ruimte
0984	Ontsmetting en openbare reiniging
0990	Begraafplaatsen

VRIJE TIJD - Vrije Tijd	
Beleidsveld	Omschrijving
0520	Toerisme - Onthaal en promotie
0700	Musea
0701	Cultuurcentrum
0703	Openbare bibliotheken
0709	Overige culturele instellingen
0710	Feesten en plechtigheden
0711	Openluchtrecreatie
0719	Overige evenementen
0720	Monumentenzorg
0740	Sportsector- en verenigingsondersteuning
0750	Jeugdsector- en verenigingsondersteuning
0820	Deeltijds kunstonderwijs
0830	Centra voor volwassenonderwijs

WELZIJN - Welzijn	
Beleidsveld	Omschrijving
0160	Hulp aan het buitenland
0889	Ondersteunende diensten voor het algemeen onderwijsbeleid
0900	Sociale bijstand
0903	Lokale opvanginitiatieven voor asielzoekers
0904	Activering van tewerkstelling
0909	Overige verrichtingen inzake sociaal beleid
0911	Diensten en voorzieningen voor personen met een handicap
0919	Overige activiteiten inzake ziekte en invaliditeit
0930	Sociale huisvesting
0943	Gezinshulp
0944	Preventieve gezinsondersteuning
0945	Kinderopvang
0949	Overige gezinshulp
0952	Assistentiewoningen
0953	Woon- en zorgcentra
0959	Overige verrichtingen betreffende ouderen
0980	Sociale geneeskunde
0985	Gezondheidspromotie en ziektepreventie
0989	Overige dienstverlening inzake volksgezondheid

OVERZICHT VERBONDEN ENTITEITEN

Overzicht verbonden activiteiten

Financiële vaste activa

Lokaal Bestuur Torhout - Overzicht van de deelnemingen								
Rubriek 28	Instelling	Aantal	Nominale waarde	Ingeschreven	Nog te volstorten	Herwaardering	Waarde-vermindering	Netto boekwaarde
281	Infrax West Elektriciteit	270.262	25,00	6.759.350,00	0,00			6.759.350,00
281	Infrax West Aardgas	42.981	25,00	1.074.525,00	0,00			1.074.525,00
281	Infrax West Kabeltelevisie	40.614	25,00	1.015.350,00	0,00			1.015.350,00
281	Infrax West Riolering	406.094	25,00	10.152.350,00	0,00			10.152.350,00
284	Vivendo cvba	40	12,50	500,00	370,17			129,83
281	WVI	13.847	25,00	346.175,00	0,00			346.175,00
281	EFIN	142.933	111,97	16.004.400,00	0,00			16.004.400,00
284	De Mandel	1.000	2,50	2.500,00	1.850,27			649,73
284	CEVI	8	1.014,85	8.118,81	0,00			8.118,81
281	De Watergroep P-aandelen	89.880	25,00	2.247.000,00	0,00			2.247.000,00
281	De Watergroep G-aandelen	106.332	25,00	2.658.300,00	1.911.094,10			747.205,90
284	West-Vlaams Woonkrediet	52.000	1,50	66.000,00	14.873,61	12.000,00		63.126,39
281	Mirom - Uitgiftepremie			1.165.844,52				1.165.844,52
281	Mirom	20.149	25,00	503.725,00				503.725,00
				41.998.138,33	1.928.188,15	12.000,00	0,00	40.081.950,18

PERSONEELSINZET

Personeelsinzet

Lokaal Bestuur Torhout

Aantal voltijds equivalenten (VTE)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Vast benoemd	57,88	57,88	57,88	57,88	57,88	57,88
Niveau A	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
Niveau B	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Niveau C	22,48	22,48	22,48	22,48	22,48	22,48
Niveau D	12,40	12,40	12,40	12,40	12,40	12,40
Niveau E	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Contractueel	299,36	299,36	299,36	299,36	299,36	299,36
Niveau A	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
Niveau B	37,15	37,15	37,15	37,15	37,15	37,15
Niveau C	111,25	111,25	111,25	111,25	111,25	111,25
Niveau D	43,23	43,23	43,23	43,23	43,23	43,23
Niveau E	102,75	102,75	102,75	102,75	102,75	102,75
Personeel kunstonderwijs	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48
Totaal	357,24	357,24	357,24	357,24	357,24	357,24

Personeel meerjarenplan

Uitgangspunt

Voor de raming van de personeelskosten werd uitgegaan van het huidige personeelsbestand van zowel stad als OCMW en werd verder rekening gehouden met een gemiddelde jaarlijkse stijging van 2%. Deze stijging ondervangt:

- de jaarlijkse weddeverhogingen (weddetrappen)
- de evolutie in de functionele loopbanen (verhogen salarisschaal)

Bijkomend personeel

Bij de opmaak van het personeelsbudget werd eveneens rekening gehouden met geplande bijkomende capaciteit die voortvloeit uit een aantal keuzes die zijn gemaakt binnen het meerjarenplan. Daarnaast werd ook de verhoging van de werkgeversbijdrage van de maaltijdcheques t.b.v. €1 per uitgereikte cheque (geraamde kost voor stad en OCMW samen: € 65.000) gebudgetteerd.

In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de bijkomende capaciteit en kosten.

STAD	NIVEAU	GRAAD	BREUK	AANTAL	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Secretariaat</i>										
deskundige beleids- en management-ondersteuning	B	B1-B3	voltijds	1	€ 36.500	€ 48.667	€ 48.667	€ 48.667	€ 48.667	€ 48.667
kabinet burgemeester	C	C1-C3	halftijds	1	€ 14.709	€ 19.613	€ 19.613	€ 19.613	€ 19.613	€ 19.613
<i>IT</i>										
deskundige IT	B	B1-B3	voltijds	1	€ 36.500	€ 48.667	€ 48.667	€ 48.667	€ 48.667	€ 48.667
<i>Facility</i>										
preventieadviseur (bevordering)	B	B4-B5	voltijds	1	€ 7.798	€ 7.798	€ 7.798	€ 7.798	€ 7.798	€ 7.798
schoonmaak kinderboerderij	E	E1-E3	halftijds	1	€ 19.243	€ 19.243	€ 19.243	€ 19.243	€ 19.243	€ 19.243
<i>Ruimte</i>										
magazijnier	C	C1-C3	voltijds	1	€ 29.419	€ 39.226	€ 39.226	€ 39.226	€ 39.226	€ 39.226
lasser (bevordering)	D	D4	voltijds	1	€ 9.042	€ 9.042	€ 9.042	€ 9.042	€ 9.042	€ 9.042
maaltijdcheques					€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
netto stad					€ 183.211	€ 222.256	€ 222.256	€ 222.256	€ 222.256	€ 222.256
<i>OCMW</i>										
kok (bevordering)	C	D4-D5	voltijds	3		€ 19.347	€ 19.347	€ 19.347	€ 19.347	€ 19.347
brugfiguren (sociaal huis)	B	B1-B3	voltijds	2	€ 30.000	€ 78.000	€ 97.334	€ 97.334	€ 97.334	€ 97.334
zorgkundige dagverzorgingscentrum	C	C1 - C2	halftijds	1	€ 19.949	€ 19.949	€ 19.949	€ 19.949	€ 19.949	€ 19.949
maaltijdcheques					35.000 €	35.000 €	35.000 €	35.000 €	35.000 €	35.000 €
					84.949 €	152.296 €	171.630 €	171.630 €	171.630 €	171.630 €
niet vervangen uit dienst maatschappelijk werker						€ 61.764	€ 61.764	€ 61.764	€ 61.764	€ 61.764
niet vervangen uit dienst externe poetsdienst						€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 20.000	€ 20.000
netto ocmw					€ 84.949	€ 80.532	€ 99.866	€ 99.866	€ 89.866	€ 89.866
TOTAAL (stad + OCMW)					€ 268.160	€ 302.788	€ 322.122	€ 322.122	€ 312.122	€ 312.122

De aanpassingen kunnen als volgt worden verantwoord.

Ondersteuning

Secretariaat

- De aangepaste bezetting die resulteerde uit de audit van de personeelsdienst wordt meegenomen en gebudgetteerd.
- Door de samenvoeging van de afdeling Personeel en Organisatie wordt er een extra ondersteuning voorzien voor de beleids- en managementondersteuning
(+ 1 voltijds deskundige beleidsondersteuning - zie gemeenteraad 17 juni 2018)
- De ondersteuning van de burgemeester wordt losgekoppeld van het secretariaatsteam. Hiervoor wordt een halftijdse kabinetsmedewerker voorzien

IT

Door de steeds toenemende digitalisering en de integratie van stad en OCMW tot het lokaal bestuur is de druk op de dienst IT de laatste jaren enorm toegenomen. De integratie zorgde voor een schaalvergroting waardoor de vraag naar IT-ondersteuning steeg alsook bracht dit nog meer diversiteit in het IT-landschap van het lokaal bestuur. Onder andere in het woonzorgcentrum zijn heel wat IT(-gerelateerde) systemen actief waar andere stadsdiensten geen gebruik van maken. Daarnaast is het woonzorgcentrum volop bezig aan een inhaalbeweging wat digitalisering betreft, wat eveneens de nodige werkdruk met zich meebrengt voor de dienst IT.

Verder staan er ons nog heel wat uitdagingen te wachten: de verdere digitalisering in het algemeen met bijzondere aandacht voor de dienstverlening, smart cities, IoT (internet of things), de implementatie van mid-office binnen onze organisatie, etc. wat enkel maar de druk op de IT-dienst zal verhogen.

De uitbreiding van het aantal voltijds equivalenten moet toelaten bovenstaande zaken aan te pakken alsook bijdragen tot een betere en kwalitatievere dienstverlening op vlak van IT binnen het lokaal bestuur. Het opstellen van rollen en verantwoordelijkheden binnen het IT-team alsook een betere organisatie van de helpdesk moet meer ruimte vrijmaken om projectmatig te kunnen werken en de uitdagingen waarvoor we staan succesvol aan te pakken.

Facility

- De huidige preventieadviseur van het lokaal bestuur is aangeworven op B1-B3-niveau. Sinds de integratie van gemeente en OCMW zijn het huidige takenpakket en de verantwoordelijkheden binnen de functie toegenomen (uitbreiding van aantal werkplekken personeelsleden, ...). Bovendien volgt de preventiemedewerker een opleiding tot preventieadviseur niveau 1. Daarnaast is de preventiewerker ook noodplanningsambtenaar waar de complexiteit en de verantwoordelijkheden alleen maar zijn toegenomen. Om die redenen wordt de bevordering van de medewerker opportuun geacht.
- Met het oog op een nieuwe samenwerkingsovereenkomst met een extern partner voor onder meer de uitbating van de cafetaria en het groenonderhoud, wordt de keuze gemaakt om zelf een extra-halftijdse medewerker schoonmaak te voorzien.

Externe dienstverlening (clusters)

Ruimte

- Binnen de technische dienst (Tdu) is er in functie van een goed beheer en een efficiënte werking de noodzaak om een magazijnier aan te stellen. Deze taak kan eventueel gecombineerd worden met de aansturing van diverse diensten zoals o.a. signalisatie. Voor de extra werklust van de taken van magazijnier voorzien we een extra C-niveau. Deze kost moet geëvalueerd worden wanneer er een keuze van de definitieve combinatie van de teams is gemaakt.
- Gezien de hoge specialisatiegraad wordt de bevordering van de lasser gevraagd naar D4-D5-niveau.

OCMW

- De koks nemen de dagelijkse leiding in de keuken op zich, ook in het weekend: ze organiseren de werkzaamheden in de keuken en sturen de facilitair medewerkers rechtstreeks aan. Hier horen heel wat verantwoordelijkheden bij op vlak van voeding en hygiëne. Een loonschaal D4-D5 is meer in overeenstemming met het takenpakket dat de koks op zich nemen dan hun huidige loonschaal D1-D3. Het ligt ook in de lijn van de verloning elders in gelijkaardige omstandigheden.
- Het dagverzorgingscentrum kent een toenemend aantal bezoekers. Om de kwaliteit van de dienstverlening verder te kunnen garanderen is er een bijkomende inzet van een halftijdse zorgkundige noodzakelijk.
- Binnen het sociaal huis wordt ingezet op brugfiguren om de werking van het sociaal huis te ondersteunen. Dit met het oog op armoedebestrijding via samenwerking met het onderwijs.

Belangrijke opmerking

In diverse diensten merken we een ziekteverzuim op dat structureel impact heeft op de dienst. Zowel binnen facility, de technische dienst en de zorgteams van het woonzorgcentrum stellen we deze problematiek vast. Vaststelling daarbij is dat het vaak erg moeilijk is om kwalitatief personeel aan te trekken voor vervangovereenkomsten of korte contracten, dat er veel tijd en energie gaat naar de introductie van deze personeelsleden en dat dit een grote tijdsinvestering vergt van de personeelsdienst. Om deze voorspelbare factor op te vangen zullen we aan de hand van het ziekteverzuim over de afgelopen jaren de bezetting van de dienst structureel bijsturen. Wanneer de structurele afwezigheid binnen een dienst over een significante periode oploopt dan zal 70% van deze afwezigheid omgezet worden in tewerkstellingen van onbepaalde duur. Dit zal er voor de technische dienst, de dienst facility en de zorgteams toe leiden dat bijkomende medewerkers worden aangetrokken, zonder dat dit een meerkost inhoudt t.o.v. de gebudgetteerde kost bij volledige tewerkstelling. Voor facility en groen betekent dit een aanwerving van telkens bijkomend twee medewerkers. Voor de andere teams (proper Torhout, wegen, zorgteams) wordt hiermee de capaciteit met een aantal eenheden binnen de voorziene graden verhoogd wat een efficiëntere inzet van de beschikbare middelen met zich meebrengt.